

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ - ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΓΩΓΗΣ - ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ Δ.Ε.

Περιοδικό ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΑΓΩΓΗΣ

Τεύχος
1/2011



Πανεπιστήμιο Κρήτης - Σχολή Επιστημών Αγωγής - Παιδαγωγικό Τμήμα Δ.Ε.
Εργαστήριο Διαπολιτισμικών και Μεταναστευτικών Μελετών (Ε.ΔΙΑ.Μ.ΜΕ.)

Πανεπιστημιούπολη Ρεθύμνου, Ρέθυμνο 74 100 - Κρήτη
Τηλ.: 28310 - 77604, 77605, 77635, 77612, Fax: 28310 - 77636
www.ediamme.edc.uoc.gr, E-mail: ediamme@edc.uoc.gr
www.EPISAGO@edc.uoc.gr, Τηλ./Fax: 28310 - 77612

Ιδιοκτήτης: Παιδαγωγικό Τμήμα Δ.Ε. Πανεπιστημίου Κρήτης, Ε.ΔΙΑ.Μ.ΜΕ.

Εκδότης: Τζανάκης Κωνσταντίνος, Πρόεδρος Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε.

Εξώφυλλο - Σελιδοποίηση: Μεταξά Κωνσταντίνα, γραφίστας, μέλος Ε.Τ.Ε.Π. Παν. Κρήτης

Εκτύπωση - Διάθεση: Εκδόσεις Ατραπός, Λεωφόρος Γαλατσίου 109, τηλ.: 210 -2913608

Ημερομηνία έκδοσης: Ιανουάριος - Μάρτιος 2010

ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΑΓΩΓΗΣ

Πρώην Σχολείο και Ζωή, με ιδρυτή τον **Γ. Ζομπανάκη** (1953-1972)
Εκδότης - διευθυντής (1972-1999) **Ανδρέας Ζομπανάκης**

**Τριμηνιαία Έκδοση του Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε.
του Πανεπιστημίου Κρήτης**

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

Καλογιαννάκη Πέλλα (συντονίστρια), **Βάμβουκας Μιχάλης**, **Δαμανάκης Μιχάλης**,
Ανδρεαδάκης Νικόλαος, **Παπαδογιαννάκης Νικόλαος**, **Χατζηδάκη Ασπασία**
Αλληλογραφία και προς δημοσίευση άρθρα αποστέλλονται
στην καθηγήτρια **Καλογιαννάκη Πέλλα**

ΣΥΝΤΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Αναστασιάδης Πέτρος, **Ανδρεαδάκης Νικόλαος**, **Βάμβουκας Μιχάλης**,
Βουϊδάκης Βασίλειος, **Δαμανάκης Μιχάλης**, **Καλογιαννάκη Πέλλα**, **Παλιός Ζαχαρίας**,
Παπαδάκη - Μιχαηλίδου Ελένη, **Παπαδογιαννάκης Νικόλαος**, **Παπαϊωάννου Σκεύος**,
Πουρκός Μάριος, **Χατζηδάκη Ασπασία**.

ΓΛΩΣΣΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΚΕΙΜΕΝΩΝ - ΔΙΟΡΘΩΣΗ
Ασπασία Χατζηδάκη Επίκουρη Καθηγήτρια Π.Τ.ΔΕ.

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Boos-Nünning, Ursula, Universität Essen, Deutschland, **Γκότοβος Αθανάσιος**, Πανεπιστήμιο
Ιωαννίνων, **Cummins, Jim**, University of Toronto, Canada, **Καζαμίας Ανδρέας**, Πανεπιστήμιο
Αθηνών και Πανεπιστήμιο Wisconsin (ΗΠΑ), **Κασσωτάκης Μιχάλης**, Πανεπιστήμιο Αθηνών,
Κατσούλης Χάρης, Ιόνιο Πανεπιστήμιο, **Κλάδης Διονύσιος**, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου,
Κοσμόπουλος Αλέξανδρος, Πανεπιστήμιο Πατρών, **Κοσσυβάκη Φωτεινή**, Πανεπιστήμιο
Ιωαννίνων, **Κουτσελίνη-Ιωαννίδου Μαίρη**, Πανεπιστήμιο Κύπρου, **Ματσαγγούρας Ηλίας**,
Πανεπιστήμιο Αθηνών, **Μαυροειδής Γιώργος**, Πανεπιστήμιο Λευκωσίας, **Μπουζάκης Ιωσήφ**,
Πανεπιστήμιο Πατρών, **Ξωχέλλης Παναγιώτης**, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης,
Pourtois, Jean-Pierre, Université de Mons (Belgique), **Reich, Hans H.**, Universität Koblenz/Landau
Deutschland, **Cochrane, Ray**, University of Birmingham, **Σκούρτου Ελένη**, Πανεπιστήμιο Αιγαίου,
Τάμης Αναστάσιος, University La Trobe, Australia, **Fijalkow, Jacques**, Université de Toulouse,
France, **Χαραλαμπίδης Χριστόφορος**, Πανεπιστήμιο Αθηνών,
Χαραλαμπίδης Αγαθοκλής, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΚΔΟΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΝΟΜΟ

Πρόεδρος Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε.: **Τζανάκης Κωνσταντίνος**

ΤΑΧ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΓΩΓΗΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ Δ.Ε.
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ (Ε.ΔΙΑ.Μ.ΜΕ.)

Πανεπιστημιούπολη Ρεθύμνου, Ρέθυμνο 74 100 - Κρήτη
Τηλ.: 28310 -77635/ 77605/ 77604/ 77624, Fax: 28310-77612
E-mail: ediamme@edc.uoc.gr
www.ediamme.edc.uoc.gr

ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Αλέκος Πεδιαδίτης, e-mail: apediatis@edc.uoc.gr, fax: 28310-77612

EDUCATION SCIENCES

(Former «Sholeio kai Zoe»)

Founder: Zombanakis Georgios (1953-1972)

Director & Editor: Zombanakis Andreas (1972-1999)

**Published quarterly by the Department of Primary Education
University of Crete**

BOARD OF DIRECTORS

Kalogiannaki Pella (Coordinator), **Vamvoukas Michael**, **Damanakis Michael**,
Andreadakis Nikolaos, **Papadogiannakis Nikolaos**, **Hatzidaki Aspasia**

(The correspondence and the articles to be published
should be addressed to: **Kalogiannaki Pella**)

EDITORIAL BOARD

Anastasiades Petros, **Andreadakis Nikolaos**, **Vamvoukas Michael**,
Voudaskis Vasileios, **Damanakis Michael**, **Kalogiannaki Pella**, **Hatzidaki Aspasia**,
Palios Zaharias, **Papadakis Michailidis Eleni**,
Papadogiannakis Nikolaos, **Papaioannou Skevos**, **Pourkos Marios**

SCIENTIFIC COMMITTEE

Ursula Boss-Nünning, Universität Essen, Deutschland, **Athanasios Gotovos**, University of Ioannina, **Jim Cummins**, University of Toronto, Canada, **Andreas Kazamias**, University of Athens & University of Wisconsin (USA), **Michael Kassotakis**, University of Athens, **Haris Katsoulis**, Ionian University, **Dionysios Kladis**, University of Peloponnese, **Alexandros Kosmopoulos**, University of Patras, **Fotini Kossyvakis**, University of Ioannina, **Mairy Koutselini-Ioannidou**, University of Cyprus, **Elias Matsagouras**, University of Athens, **George Mauroides**, University of Nicosia, **Iossif Bouzakis**, University of Patras, **Panagiotis Xohellis**, University of Salonica, **Jean-Pierre Pourtois**, Université de Mons (Belgium), **Hans H. Reich**, Universität Komblenz/ Landau, Deutschland, **Ray Cochrane**, University of Birmingham, **Eleni Skourtou**, University of the Aegean, **Anastasios Tamis**, La Trobe, University Australia, **Jacques Fijalkow**, Université de Toulouse, France, **Hristophoros Haralambakis**, University of Athens, **Agathoklis Haralambopoulos**, University of Salonica.

EDITORIAL COORDINATION

Head of the Department of Primary Education,
University of Crete

ADDRESS:

**UNIVERSITY OF CRETE, FACULTY OF EDUCATION,
DEPARTMENT OF PRIMARY EDUCATION
CENTRE OF INTERCULTURAL AND MIGRATION STUDIES
(E.DIA.M.ME.)**

University Campus, 74 100 Rethymno Crete - Greece,
Tel.: 28310 -77635 / 77605 / 77604 / 77624, Fax: 28310 -77612

E-mail: ediamme@edc.uoc.gr

www.ediamme.edc.uoc.gr

SECRETARY

Alekos Pediaditis, e-mail: apediatis@edc.uoc.gr, fax: 28310-77612

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

σελ.

1. Η Επίδραση της Παγκοσμιοποίησης στα Ζητήματα της Ανώτατης Εκπαίδευσης του Κράτους Tien-Hui Chiang	7
2. Ο Καθρέπτης της Δύσεως: Δημόσιοι Λόγοι κατά τη Συγκρότηση του Νεοελληνικού Κράτους, 1833-62. Λόγοι Πανεπιστημιακών και Εμπόρων Παναγιώτης Κιμουρτζής, Άννα Μανδουλαρά	21
3. Συναισθηματική Νοημοσύνη: Εννοιολογικές διασαφήσεις, Θεωρητικά Μοντέλα, Αξιολόγηση και Πρακτικές Εφαρμογές Αικατερίνη Μαριδάκη-Κασσωτάκη	47
4. Η Θέση της Συγκριτικής Προσχολικής Παιδαγωγικής στα Αγγλόφωνα Περιοδικά Συγκριτικής Παιδαγωγικής (2000-2010) Ευανθία Συνώδη	63
5. Η Μαθηματική Σημασία της Αριθμητικής Γραμμής Μαρία Δωρίτου, Eddie Gray	77
6. Παράγοντες Αποκλίνουσας και Παραβατικής Συμπεριφοράς των Μαθητών στο Νηπιαγωγείο και το Δημοτικό Σχολείο Θάνος Θεόδωρος	89
7. Ο Αλφαριθμητισμός στα ΜΜΕ: Μια Μελέτη των Κειμένων των Διαφημιστικών Μηνυμάτων που Παράγουν τα Παιδιά στο Νηπιαγωγείο Πόπη Κασσωτάκη-Ψαρουδάκη	103
8. Ο Διευθυντής του Δημοτικού Σχολείου υπό το Πρίσμα του Συλλόγου Διδασκόντων Πέτρος Πασιαρδής, Παρασκευή Παντσίδου	115
9. Εθνοκεντρισμός και Πολυπολιτισμικότητα ή το Παιχνίδι των Κεντρομόλων και Φυγόκεντρων Δυνάμεων στην Ιστορία της Παιδικής Λογοτεχνίας Χρυσάνθη Περβολαράκη	131
10. Ολιστική Προσέγγιση της Δημιουργικότητας: Εφαρμογή στη Διδακτική Νίκος Λυγερός, Φώτης Κούσουλας	149
11. Συνεργασία Σχολείου και Οικογένειας: Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Ανάπτυξη Προγραμμάτων Γονεϊκής Εμπλοκής στο Σχολείο Θωμάς Μπαμπάλης, Φωτεινή Κιρκιγιάννη	159
12. Ο Εκπαιδευτικός Αποκλεισμός ως Γενεσιουργό Αίτιο του Κοινωνικού Αποκλεισμού Ευστράτιος Παπάνης, Παναγιώτης Γιαβρίμης, Αγνή Βίκη	175
Οδηγίες της Συντακτικής Επιτροπής για τα αποστέλλόμενα προς δημοσίευση κείμενα	

Συνδρομές

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

Πέτρος Πασιαρδής
Καθηγητής
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Παρασκευή Πανσιδου
Δασκάλα, M.ed.

Summary

In this piece of research three case studies of Greek elementary schools were examined in depth in order to find out the perceptions of school teachers with regards to the leadership style of their school principals. The guiding research hypothesis was that the effectiveness of a leader depends (to a great extent) on the way that others see him/her as a leader, i.e., on their perceptions of this person as a leader. In general, it was evident that teachers had a positive stand towards their principals, but at the same time, there are a few areas in which these principals need to improve, such as personnel management, professional development and relations with parents and the community at large. Moreover, the bureaucratic and centralized nature of the Greek education system seems to be inconclusive and needs to be abandoned. Finally, school principals need to be trained in the area of educational administration and leadership and some motives need to be offered to them.

Λέξεις κλειδιά

Διευθυντής Ελληνικού Δημοτικού Σχολείου, Σύλλογος Διδασκόντων, Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης.

Η έρευνα αυτή στηρίζεται σε τρεις μελέτες περίπτωσης (case studies), οι οποίες διεξήχθησαν σε τρία ελληνικά δημόσια δημοτικά σχολεία και αναλήφθηκε με κύριο σκοπό τη διερεύνηση των αντιλήψεων των δασκάλων για τους/τις διευθυντές/ριες τους και το στυλ ηγεσίας τους. Η ερευνητική υπόθεση ήταν ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται (σε μεγάλο βαθμό) από τον τρόπο με τον οποίο άλλοι βλέπουν τον/την διευθυντή/ντρια ως ηγέτη. Τα αποτελέσματα στηρίζονται στις απαντήσεις των δασκάλων στο ερωτηματολόγιο και στη συνέντευξη με τους/τις διευθυντές/ριες. Γενικά, φάνηκε ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν μια θετική στάση απέναντι στους/στις διευθυντές/ριες τους, αλλά υπάρχουν κάποιες περιοχές στις οποίες χρειάζεται να βελτιωθούν, όπως: διεύθυνση προσωπικού, επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση και σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα. Επιπλέον, η γραφειοκρατική και ιδιαίτερα συγκεντρωτική δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος αποδεικνύεται ατελέσφορη και πρέπει να εγκαταλειφθεί. Ακόμη, οι διευθυντές/ριες πρέπει να εκπαιδεύονται σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης και να τους δοθούν κίνητρα για αυτο-βελτίωση.

0. Εισαγωγή

Αναγνωρίζεται ευρέως ότι η ηγεσία, όπως αυτή ασκείται από το διευθυντή του σχολείου, είναι μια κρίσιμη μεταβλητή στον καθορισμό της αποτελεσματικότητας των σχολείων (Day et al., 2001). Ο ρόλος του εκπαιδευτικού ηγέτη είναι πολύ σημαντικός, γιατί πολλές και διαφορετικές ομάδες ανθρώπων (οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές, οι γονείς και μέλη της

κοινότητας) εξαρτώνται από τις αποφάσεις του και τις κατευθύνσεις του (Williams, 2000, σελ. 265). Ο διευθυντής είναι από πολλές απόψεις το σημαντικότερο άτομο σε οποιοδήποτε σχολείο (Blumberg & Greenfield, 1980, σε LoVette, et al., 2001, σελ. 3). Ο διευθυντής, ως καθοριστικός παράγοντας αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, διερευνάται εμπειρικά στην εργασία αυτή.

Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το διευθυντή τους ερευνήθηκαν από τον Nakorn Sri (1977, σε Williams, 2000, σελ. 266) και φάνηκε ότι υπήρχαν διαφορές στις αντιλήψεις τους για το ρόλο, τη συμπεριφορά και τις διοικητικές ικανότητες του διευθυντή τους. Διαφορές υπήρχαν επίσης και σε σχέση με το φύλο, οι γυναίκες έδειξαν υψηλότερο επίπεδο ικανοτήτων ως εκπαιδευτικοί ηγέτες.

Επίσης, δύο μελέτες περίπτωσης, που έλαβαν χώρα στην Κύπρο και την Πορτογαλία, διερεύνησαν τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τους διευθυντές τους και το στυλ ηγεσίας τους, καθώς και τις αντιλήψεις των ίδιων των διευθυντών για τον εαυτό τους, τα αποτελέσματα των οποίων παρουσιάζουμε συνοπτικά στη συνέχεια:

α) Στην Κύπρο, ο Pashiardis (2001), έδειξε ότι σε τέσσερις από τις εννιά περιοχές του ερωτηματολογίου ("Σχολικό κλίμα", "Ανάπτυξη προγραμμάτων", "Διαχείριση μαθητών" και "Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα") υπήρχε σύγκλιση μεταξύ των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών και της αυτοαντίληψης του διευθυντή σχετικά με την αποτελεσματικότητά του και το στυλ ηγεσίας του. Απόκλιση υπήρξε στις περιοχές "Διεύθυνση προσωπικού" και "Επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη". Τέλος, μερική συμφωνία υπήρξε στις περιοχές "Ηγεσία και διεύθυνση σχολείου", "Διοίκηση και οικονομική διαχείριση" και "Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων".

β) Στην Πορτογαλία, οι Pashiardis, Costa, Mendes & Ventura (2005), έδειξαν ότι υπήρχε ένα συναινετικό στυλ διεύθυνσης / ένα υψηλό επίπεδο συλλογικότητας στη διαχείριση των πορτογαλικών σχολείων και αυτό φαίνεται να εξηγεί το μεγάλο βαθμό συμφωνίας που βρέθηκε μεταξύ των αντιλήψεων των καθηγητών και της διεύθυντριάς για το ύφος της ηγεσίας της.

Επιπλέον, οι Petrie, Lindauer & Tountasakis (2001), μέσα από την εμπειρία τους σε ακαδημαϊκά προγράμματα για εκπαιδευτικούς ηγέτες που αναπτύχθηκαν στις ΗΠΑ, υποστήριξαν ότι οι ηγέτες, ειδικά στην εκπαίδευση, χρειάζονται ένα ενδοσκοπικό βλέμμα για να αποκτήσουν αυτογνωσία και να αντιληφθούν τον εαυτό τους ως ηγέτη. Η αυτοανάλυση (self-analysis) και η αυτοαξιολόγηση (self-evaluation) είναι εργαλεία, τα οποία μέσω της συνειδητοποίησης του συστήματος αξιών, ενισχύουν την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ηγετών. Υποστήριξαν ακόμη ότι ο τρόπος που βλέπουμε τον εαυτό μας καθορίζει τον τρόπο που βλέπουμε τους άλλους και τις διαπροσωπικές μας σχέσεις, επηρεάζει τις προσδοκίες μας και παίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων υπογραμμίζοντας: «*Η Αντίληψη είναι πραγματικότητα*» (ό.π., σελ. 356)

Έτσι, σκοπός της παρούσης μελέτης δεν ήταν η αντίληψη της αντικειμενικής πραγματικότητας με την αξιολόγηση των υποκειμενικών θεωρήσεων, αλλά η ορθή αντίληψη της υποκειμενικής πραγματικότητας. Κι επειδή, οι αντιλήψεις των δασκάλων, σχετικά με την ποιότητα της σχολικής ηγεσίας, μπορούν να παρέχουν ένα μέτρο της αποτελεσματικότητας του διευθυντή ως ηγέτη (Hoy & Miskel, 1996· Παπαναούμ, 1995, σε Pamiouktsoglou, 2006), οι κύριοι στόχοι της έρευνας ήταν:

1) Να διερευνήσει τις αντιλήψεις του συλλόγου διδασκόντων τριών δημόσιων δημοτικών σχολείων σχετικά με τους διευθυντές τους και το στυλ ηγεσίας τους.

- 2) Να διερευνήσει τις αντιλήψεις των ιδίων των διευθυντών όσον αφορά στο στυλ ηγεσίας τους.
- 3) Να συγκρίνει τις αντιλήψεις των διευθυντών με τις αντίστοιχες αντιλήψεις του συλλόγου διδασκόντων και να διαπιστωθεί ο βαθμός σύγκλισης-απόκλισης μεταξύ των απόψεών τους.

Η *ερευνητική υπόθεση* ήταν ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι τον βλέπουν ως ηγέτη. Αυτή η αποτελεσματικότητα εξαρτάται επίσης και από τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι οι ηγέτες/διευθυντές αντιλαμβάνονται το ύψος της ηγεσίας τους. Οι διευθυντές διευθύνουν τα σχολεία τους και ασκούν τα καθήκοντά τους με βάση τις προσωπικές τους αντιλήψεις - ιδέες, καθώς επίσης και με βάση τις αντιλήψεις που οι άλλοι έχουν γι'αυτούς ως ηγέτες. Έτσι, εάν υπάρχει διάσταση στον τρόπο με τον οποίο ο σύλλογος διδασκόντων αντιλαμβάνεται την άσκηση του ρόλου του διευθυντή και στον τρόπο που ο διευθυντής αντιλαμβάνεται το ρόλο του, τότε είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα προκύψουν προβλήματα στη σχέση τους και στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επιπλέον, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι ο τρόπος που αντιλαμβάνόμαστε την πραγματικότητα καθορίζει τον τρόπο που ενεργούμε. Επομένως, η αντίληψη της πραγματικότητας αποτελεί την πραγματικότητά μας (Pashiardis, 2001, σσ. 11-12).

1. Μεθοδολογία έρευνας

Η διερεύνηση θεμάτων που αφορούν στην εκπαιδευτική ηγεσία, στην πρακτική των δασκάλων και στα αποτελέσματα της μάθησης είναι ιδιαίτερα σύνθετη και απαιτεί επιδέξιο συνδυασμό διάφορων μεθοδολογικών προσεγγίσεων. «Τα παραγωγικότερα ερευνητικά σχέδια σε αυτήν την περιοχή θα είναι πιθανώς η χρήση μικτών ερευνητικών μεθόδων» Teddlie, (2005, σελ. 223).

Τα ερευνητικά εργαλεία της παρούσας μελέτης ήταν: το ίδιο (μερικώς τροποποιημένο και προσαρμοσμένο στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα) ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στις έρευνες των Pashiardis, (2001) στην Κύπρο και Pashiardis et. al., (1999, 2005) στην Κύπρο και στην Πορτογαλία αντίστοιχα, η ημι-δομημένη συνέντευξη και η παρατήρηση.

1.1. Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 57 δηλώσεις, που οργανώθηκαν σε εννέα περιοχές και θεωρείται ότι αντιστοιχούν στις κύριες λειτουργίες της σχολικής ηγεσίας και διαχείρισης και είναι οι εξής: 1) Σχολικό κλίμα, 2) Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου, 3) Ανάπτυξη προγραμμάτων, 4) Διεύθυνση προσωπικού, 5) Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση, 6) Μεταχείριση μαθητών, 7) Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση, 8) Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα, 9) Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων. Επίσης, στο τέλος οι εκπαιδευτικοί μπορούσαν να γράψουν πρόσθετα σχόλια σχετικά με ζητήματα που θεωρούσαν σημαντικά.

Το ερωτηματολόγιο εξετάστηκε πειραματικά σχετικά με τα καθήκοντα και το ύψος της ηγεσίας ενός διευθυντή στη στοιχειώδη και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση της Κύπρου. Θεωρήθηκε ότι είναι πολύ αξιόπιστο δεδομένου ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας του είναι: $r = 0,94$ (α Cronbach = 0.94) και η εγκυρότητά του βεβαιώθηκε από ομάδα ειδικών. Χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα τύπου Likert, με διαστήματα από 1 έως 4, που δείχνει ότι ο διευθυντής συμπεριφέρεται με τον τρόπο που περιγράφεται σε κάθε δήλωση του ερωτηματολογίου ως εξής: 1= Ποτέ, 2= Μερικές φορές, 3= Πολλές φορές, 4= Πάντα. Οι συμμετέχοντες

εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να εκτιμήσουν τους διευθυντές τους με την επιλογή του αριθμού 1-4, που απεικόνιζε ακριβέστερα την αντίληψή τους για το στυλ ηγεσίας του διευθυντή τους.

1.2. Συνέντευξη και παρατήρηση

Μετά τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων και τη στατιστική τους επεξεργασία, ακολούθησε μια ημι-δομημένη συνέντευξη (semi-structured interview) με τον/την κάθε διευθυντή/ρια, χρησιμοποιώντας ένα πρωτόκολλο βασισμένο στο ερωτηματολόγιο. Οι περιοχές που συζητήθηκαν ήταν παρόμοιες ή/και ίδιες με εκείνες του ερωτηματολογίου, προκειμένου να γίνουν ορισμένες συγκρίσεις και να συναχθούν συμπεράσματα για τις πιθανές αποκλίσεις μεταξύ αυτών που οι δάσκαλοι αντιλαμβάνονται για το διευθυντή τους και των αντιλήψεων του διευθυντή για τον εαυτό του.

1.3. Δείγμα

Στην ελληνική επαρχία, όπου έλαβε χώρα η έρευνα, ο μικρός αριθμός των πολυθέσιων δημοτικών σχολείων (10/θέσια και άνω, ώστε να διασφαλίζεται η ανωνυμία), σε συνδυασμό με την επιφυλακτικότητα και το δισταγμό των διευθυντών, λόγω της ευαισθησίας του θέματος, κατέστησε την επιλογή του δείγματος μια όχι και τόσο εύκολη υπόθεση. Τελικά, το δείγμα αποτέλεσαν οι σύλλογοι διδασκόντων και οι διευθυντές/τριες τριών δημόσιων δημοτικών σχολείων (δύο 12/θέσια κι ένα 6/θέσιο ειδικό δημοτικό σχολείο). Οι συμμετέχοντες ήταν συνολικά 33 εκπαιδευτικοί (13+10+10 από κάθε σχολείο, αντίστοιχα).

1.4. Οι εκπαιδευτικοί

Τα δημογραφικά στοιχεία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν έχουν ως εξής: Όσον αφορά στο φύλο, το 46% ήταν άνδρες και το 54% γυναίκες. Σχετικά με την ηλικία, το 33% ήταν κάτω των 39 ετών, το 52% ήταν 40-49 ετών και 15% ήταν άνω των 50 ετών. Ως προς τα χρόνια υπηρεσίας, το 9% είχε λιγότερα από 4 χρόνια υπηρεσίας, το 33% είχε από 5-15 χρόνια υπηρεσίας και το 58% είχαν περισσότερα από 15 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, πρόκειται δηλαδή για έμπειρους εκπαιδευτικούς. Επίσης, σχετικά με τις σπουδές τους μόνο τρεις (9%) από τους συμμετέχοντες ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, δύο (6%) είχαν διετή μετεκπαίδευση σε Διδασκαλείο και η συντριπτική πλειοψηφία (85%) ήταν κάτοχοι μόνο του πρώτου πτυχίου. Τέλος, ένα άλλο χαρακτηριστικό του δείγματος ήταν ότι το 65% δίδασκε στο συγκεκριμένο σχολείο για λιγότερο από 4 έτη.

1.5. Τα σχολεία

Τα σχολεία, στα οποία έλαβε χώρα η έρευνα, ήταν τρία δημόσια δημοτικά σχολεία της ελληνικής επαρχίας με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

	Οργανικότητα	Σύνολο Μαθητών	Σύνολο εκπαιδευτικών (δάσκαλοι + ειδικό/ες)	Ειδικό προσωπικό	Βοηθητικό προσωπικό
1 ^ο ΔΣ	12/θέσιο	235	17 (12+5)	-	4
2 ^ο ΔΣ (ολοήμερο)	12/θέσιο	218	17 (13+4)	-	3
Ειδ. ΔΣ (ολοήμερο)	6/θέσιο	22	10 (8+2)	5 (Ψυχολόγος, Κοιν. Λειτουργός,	3

				Επιμελήτρια υγείας, Λογοθεραπεύτρια, Εργοθεραπεύτρια)	
--	--	--	--	---	--

1.6. Οι διευθυντές

Τα χαρακτηριστικά των διευθυντών/ριών των δημοτικών σχολείων, που αποτέλεσαν το δείγμα μας, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

A/A	Φύλο	Ηλικία	Έτη Υπηρεσίας	Έτη ως Δ/ντής	Επιπλέον τίτλοι σπουδών	Επιμόρφωση σε θέματα Διοίκησης
1° ΔΣ	Άνδρας	55	31	4	Εξομοίωση, Η/Υ	-
2° ΔΣ	Γυναίκα	45	23	3	Εξομοίωση, Η/Υ, Υποψ. Δρ.	-
Ειδ. ΔΣ	Άνδρας	53	30 (τα 22 στην ειδική αγωγή)	1	Διδασκαλείο	-

1.7. Συλλογή δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν και συλλέχθηκαν αυθημερόν από το κάθε δημοτικό σχολείο το Νοέμβριο του 2006. Μετά από την πρώτη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων, ακολούθησε μια ημι-δομημένη συνέντευξη με το διευθυντή, που βασιζόταν στις περιοχές του ερωτηματολογίου και στις «ποσοτικοποιημένες» απαντήσεις των δασκάλων. Η συνέντευξη, διάρκειας μιας ώρας περίπου, διεξήχθη στο γραφείο του διευθυντή.

1.8. Ανάλυση δεδομένων

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων από τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο "SPSS for Windows 14.0". Οι στατιστικές αναλύσεις στηρίχθηκαν στα εργαλεία της περιγραφικής στατιστικής (descriptive statistics) με σκοπό την συγκέντρωση, ταξινόμηση και παρουσίαση των πρωτογενών δεδομένων σε κατανοητή μορφή. Στη συνέχεια, έγινε σύγκριση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου με εκείνα των συνεντεύξεων (congruence analysis), ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός σύγκλισης / απόκλισης των απόψεων που εκφράστηκαν.

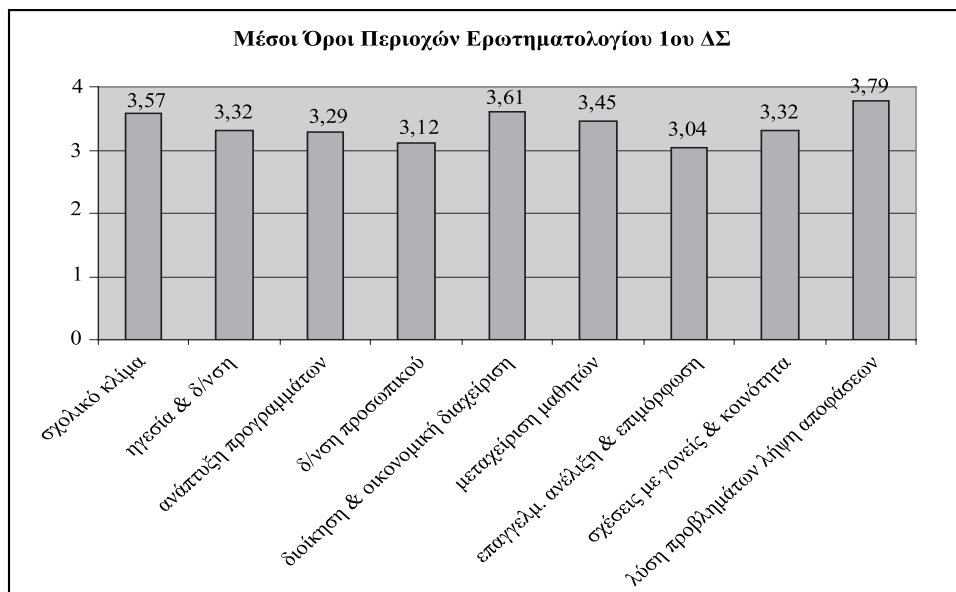
Η ανάλυση περιεχομένου (content analysis), ως μια τυποποιημένη μέθοδος που οδηγεί στη συστηματική κωδικοποίηση του γραπτού και του προφορικού λόγου (Πασχαλιώρη-Μίλεση, 2005, σελ. 22), χρησιμοποιήθηκε για την ποσοτικοποίηση των απαντήσεων στις ανοιχτές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και του περιεχομένου των συνεντεύξεων.

2. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Ο Μ.Ο. των ποσοστών απάντησης των ερωτηματολογίων ήταν 91,6%. Το υψηλό αυτό ποσοστό οφείλεται μάλλον στο γεγονός ότι τόσο από τους εκπαιδευτικούς όσο και από τους διευθυντές, υπήρξε έντονο ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα. Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζουμε συνοπτικά τα αποτελέσματα του κάθε δημοτικού σχολείου και στη συνέχεια γίνεται συγκεντρωτική παρουσίαση και συζήτηση των αποτελεσμάτων των τριών δημοτικών σχολείων και εξαγωγή κάποιων συμπερασμάτων.

2.1. Αποτελέσματα 1ου ΔΣ

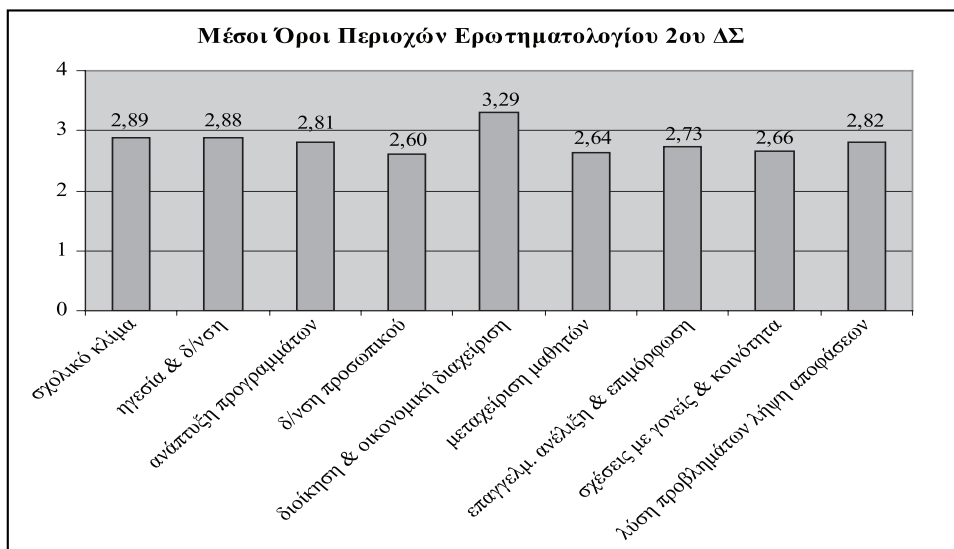
Οι γενικοί μέσοι όροι των περιοχών, όπως φαίνονται και στο παρακάτω γράφημα, είναι όλοι μεγαλύτεροι του 3 και ο γενικός μέσος όρος και των 53 στοιχείων του ερωτηματολογίου είναι 3,43, που σημαίνει ότι τις περισσότερες φορές ο διευθυντής εμφανίζει τις συμπεριφορές που περιγράφονται στις δηλώσεις του ερωτηματολογίου.



Γενικά, υπήρχε ένα υψηλότατο επίπεδο συμφωνίας μεταξύ των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για το διευθυντή τους και της αυτο-αντίληψης του διευθυντή για το στυλ ηγεσίας του. Αυτή η συμφωνία οδηγεί σε μερικές ερμηνείες: ο συγκεκριμένος διευθυντής φαίνεται να γνωρίζει καλά τόσο το πλαίσιο του σχολείου στο οποίο ασκεί τον ηγετικό του ρόλο και εκτελεί τα καθήκοντά του όσο και το πλαίσιο της ευρύτερης κοινότητας στην οποία λειτουργεί. Γνωρίζει πώς να πετύχει αυτό που επιθυμεί, είναι ήρεμος, σίγουρος για τον εαυτό του και δεν απογοητεύεται. Υιοθετεί και εφαρμόζει ένα ιδιαίτερα δημοκρατικό και συναινετικό στυλ ηγεσίας (consensual management) και θεωρείται από τους εκπαιδευτικούς πρώτα ως συνάδελφος των δασκάλων και μετά ως προϊστάμενός τους. Ακόμη, διευθυντής και εκπαιδευτικοί γνωρίζονται καλά μεταξύ τους και αυτό διευκολύνει τη σχέση τους. Επιπλέον, τα 31 έτη εμπειρίας – εκπαιδευτικής του υπηρεσίας τον καθιστούν πολύ καλό γνώστη της κουλτούρας των δασκάλων και των εγγενών χαρακτηριστικών της εργασίας τους. Η εμπειρία αυτή είναι πολύτιμη και συμβάλλει στην ανάπτυξη μια ώριμης και στέρεης σχέσης μεταξύ τους.

2.2. Αποτελέσματα 2ου ΔΣ

Οι γενικοί μέσοι όροι των περιοχών, όπως φαίνονται και στο παρακάτω γράφημα, εκτός από την περιοχή της Διοίκησης και της Οικονομικής διαχείρισης (mean=3,29), ήταν όλοι μικρότεροι του 3 και ο γενικός μέσος όρος και των 53 στοιχείων του ερωτηματολογίου ήταν 2,82 που σημαίνει ότι αρκετές φορές η διευθύντρια εμφανίζει τις συμπεριφορές που περιγράφονται στις δηλώσεις του ερωτηματολογίου.



Σε επτά περιοχές από τις εννιά περιοχές του ερωτηματολογίου υπήρξε συμφωνία μεταξύ των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών και της διευθύντριας για την αποτελεσματικότητά της και το στυλ ηγεσίας της. Διαφωνία / απόκλιση απόψεων, διαπιστώθηκε στις δυο τελευταίες περιοχές του ερωτηματολογίου, που ήταν: «Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα» και «Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων».

Επίσης, επισημαίνουμε ότι στην περιοχή «Διεύθυνση Προσωπικού», στην οποία είχαμε το χαμηλότερο γενικό μέσο όρο (mean = 2.60), μεταξύ όλων των γενικών μέσων όρων των περιοχών του ερωτηματολογίου, θεωρούμε ότι η διευθύντρια πρέπει να προσπαθήσει και να κάνει πιο σαφείς τις προσδοκίες της σχετικά με την απόδοση του προσωπικού, χωρίς να φοβάται ότι θα χαλάσει το κλίμα. Αυτό μπορεί να το πετύχει βελτιώνοντας την επικοινωνία της με τους υφισταμένους, ενθαρρύνοντας την επαγγελματική τους επιμόρφωση και ανέλιξη και βοηθώντας τους στην υλοποίηση των σχεδίων τους.

Ιδιαίτερα σημαντική ήταν η συζήτηση με τη διευθύντρια μετά το πέρας της συνέντευξης. Η διευθύντρια δεν πιστεύει ότι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου της επιθυμούν να βελτιωθούν και γι' αυτό θεωρεί ότι ευθύνονται οι ίδιοι, δηλώνοντας: «τεμπελιά, λούφα και αδιαφορία τους χαρακτηρίζει». Επίσης, υποβόσκοντας κάποια ανησυχία για τα πιθανά χαμηλά σκορ, δήλωσε ότι δεν την ενδιαφέρει η γνώμη των εκπαιδευτικών, καθώς η ίδια ξέρει τι αξίζει και τι προσφέρει και ότι της αρκούν η αγάπη των μαθητών και οι άριστες σχέσεις της με τους γονείς. Όταν πληροφορήθηκε ότι ο γενικός μέσος όρος ήταν περίπου 3 σχολίασε: «Δε θα μπορούσαν να βάλουν και λιγότερο». Στη συνέχεια, όταν της ζητήσαμε μια γενική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών με την ίδια κλίμακα (1-4), δήλωσε με άνεση 2! Στο σημείο θεωρούμε ότι επικυρώνονται τα αποτελέσματα των LoVette, et al., (2001) που έδειξαν ότι οι διευθυντές τείνουν να εκτιμήσουν τη γενική απόδοσή τους υψηλή όταν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών απεικονίζουν χαμηλές εκτιμήσεις.

Τέλος, θα λέγαμε ότι η εν λόγω διευθύντρια έχει μάλλον εξωτερικό τύπο ελέγχου "external locus of control" στον τρόπο που αντιλαμβάνεται τα πράγματα και μάλλον χρειάζεται αυτό που οι Petrie, et al., (2001, σελ. 355) προτείνουν: «οι ηγέτες, ειδικά στην εκπαίδευση,

χρειάζονται ένα ενδοσκοπικό βλέμμα για να αποκτήσουν αυτογνωσία και να αντιληφθούν τον εαυτό τους ως ηγέτη, γιατί ο τρόπος που βλέπουμε τον εαυτό μας καθορίζει τον τρόπο που βλέπουμε τους άλλους και τις διαπροσωπικές μας σχέσεις, επηρεάζει τις προσδοκίες μας και παίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων».

2.3. Αποτελέσματα Ειδικού ΔΣ

Ο γενικός μέσος όρος του ερωτηματολογίου ήταν 3,28, που σημαίνει ότι ο διευθυντής, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και κατά την κλίμακα του ερωτηματολογίου, «πολλές φορές» εμφανίζει τις συμπεριφορές που περιγράφονται στις 53 δηλώσεις των 9 περιοχών του ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα, οι γενικοί μέσοι όροι των περιοχών του ερωτηματολογίου, όπως φαίνονται στο παρακάτω γράφημα, έδειξαν ότι η «Διεύθυνση προσωπικού» είναι το δυνατό σημείο του εν λόγω διευθυντή. Αντίθετα, η περιοχή «Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση» είναι αυτή στην οποία χρειάζεται βελτίωση.



Γενικά, υπήρξε συμφωνία μεταξύ των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για το στυλ ηγεσίας του διευθυντή τους και της δικής του αυτο-αντίληψης. Μερική ασυμφωνία υπήρξε σε συγκεκριμένες δηλώσεις τριών περιοχών (και όχι σε όλη την περιοχή). Ειδικότερα, στην περιοχή της «Ανάπτυξης Προγραμμάτων» και στην περιοχή της «Διοίκησης και της Οικονομικής διαχείρισης» διαπιστώθηκε ασυμφωνία στο θέμα της παροχής των απαραίτητων μέσων και υλικών και της συντήρησης και αντικατάστασης του υλικοτεχνικού εξοπλισμού. Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι «πολλές φορές» έχουν αυτά που χρειάζονται και ο διευθυντής πιστεύει ότι «πάντα» φροντίζει να τους παρέχει ό,τι χρειάζονται. Επίσης, στην περιοχή «Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα», διαπιστώσαμε ασυμφωνία, η οποία πηγάζει από την πεποίθηση του διευθυντή ότι μπορεί μεν να λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις και οι επιθυμίες των γονέων και της κοινότητας, αλλά οι τελικές αποφάσεις για το σχολείο πρέπει να παίρνονται μόνο από το σύλλογο διδασκόντων και ότι η άμεση προτεραιότητά του είναι η ικανοποίηση των αναγκών των μαθητών και όχι της κοινότητας.

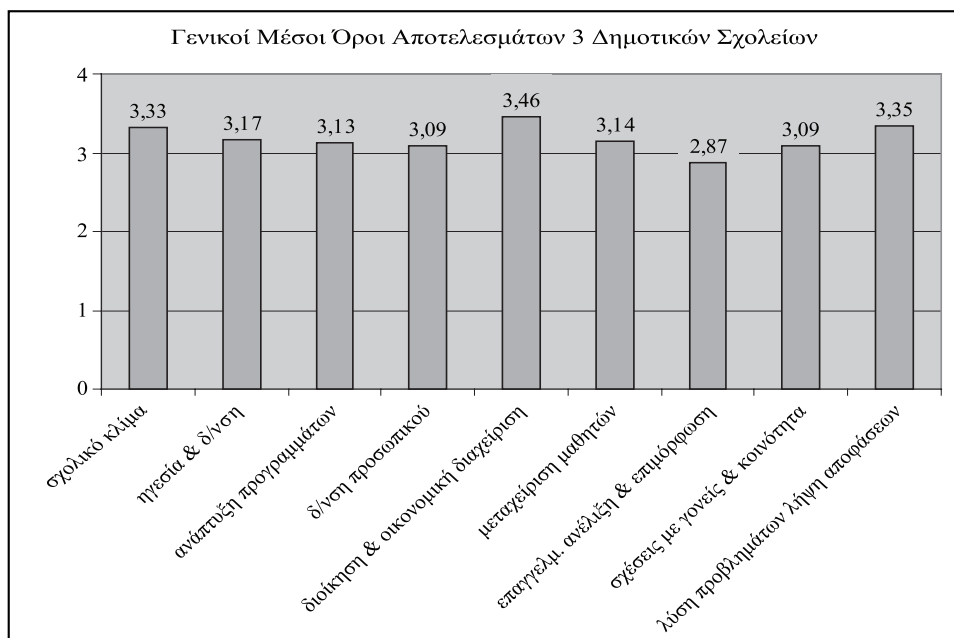
Συμπερασματικά, θα λέγαμε ο νέος, ως προς το χρόνο άσκησης του ρόλου, διευθυντής του ειδικού αυτού σχολείου, αναζητά στυλ ηγεσίας του και τείνει προς ένα δημοκρατικό, συμμετοχικό και συναινετικό στυλ ηγεσίας, το οποίο πηγάζει από την πολυετή του εμπειρία στο συγκεκριμένο σχολείο. Γνωρίζει πολύ καλά το πλαίσιο του συγκεκριμένου σχολείου, την κουλτούρα των δασκάλων, καθώς και των εγγενών χαρακτηριστικών της εργασίας στον ευαίσθητο χώρο της ειδικής αγωγής.

3. Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα

Όπως προαναφέρθηκε, οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να εκτιμήσουν τους διευθυντές τους στις εννέα λειτουργίες της σχολικής ηγεσίας και της διαχείρισης, όπως αυτές περιγράφονταν στο εργαλείο μέτρησης - ερωτηματολόγιο. Γενικά, φάνηκε ότι οι διευθυντές λειτουργούν σε ένα επίπεδο πάνω από το μέσο όρο και ότι οι δάσκαλοι είχαν μια θετική στάση απέναντι στους διευθυντές τους. Πιο συγκεκριμένα, φάνηκε ότι οι σημαντικότερες δυνατότητες των διευθυντών βρίσκονται στις περιοχές: διοίκηση και οικονομική διαχείριση ($\text{mean}=3.46$), επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων ($\text{mean}=3.35$) και σχολικό κλίμα ($\text{mean}=3.33$).

Αντίθετα, η περιοχή της επαγγελματικής ανέλιξης και επιμόρφωσης, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών, ήταν η "αχίλλειος πτέρνα" των διευθυντών, αφού συγκεντρωσε το χαμηλότερο μέσο όρο ($\text{mean}=2.87$), μεταξύ των εννέα περιοχών του ερωτηματολογίου. Επίσης, τα επόμενα χαμηλότερα αποτελέσματα είχαμε στην περιοχή της διεύθυνσης προσωπικού ($\text{mean}=3.09$) και στις σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα ($\text{mean}=3.09$), τα οποία δε θεωρούμε ότι είναι πραγματικά χαμηλά.

Το γράφημα, που ακολουθεί, απεικονίζει τους γενικούς μέσους όρους στις εννέα περιοχές του ερωτηματολογίου και αποτελεί μια γενική περιγραφή των δυνατοτήτων και της αποτελεσματικότητας των διευθυντών των τριών δημοτικών σχολείων στην άσκηση του ρόλου τους, όπως γίνονται αντιληπτές από τους εκπαιδευτικούς.



Τα γενικά αυτά αποτελέσματα της έρευνας (δυνατά και αδύνατα σημεία των διευθυντών) συμπίπτουν με τα αποτελέσματα της έρευνας των Pashiardis και Orphanou (1999), που έλαβε χώρα σε δημοτικά σχολεία της Κύπρου. Επιπλέον, οι περιοχές που συγκέντρωσαν τα τρία υψηλότερα σκορ (διοίκηση και οικονομική διαχείριση, επίλυση προβλημάτων - λήψη αποφάσεων και σχολικό κλίμα) ταυτίζονται / είχαν ακριβώς την ίδια κατάταξη με τα αποτελέσματα της έρευνας των Pashiardis, Costa, Mendes & Ventura (2005), σε γυμνάσιο της Πορτογαλίας. Η συζήτηση που ακολουθεί, εστιάζει σε αυτά τα γενικά αποτελέσματα και είναι δομημένη κατά τη φθίνουσα σειρά των αποτελεσμάτων.

4. Συζήτηση αποτελεσμάτων - Συμπεράσματα

4.1. Περιοχές στις οποίες σημειώθηκαν οι υψηλότεροι μέσοι όροι

4.1.1. Διοίκηση και οικονομική διαχείριση

Οι διευθυντές επιδεικνύουν υψηλή ικανότητα / αποτελεσματικότητα στην περιοχή της διοίκησης και οικονομικής διαχείρισης. Οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό είναι πολλοί και, στη συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να τους εξηγήσουμε. Όσον αφορά στη διοίκηση, το πλαίσιο λειτουργίας της αποτελείται από ένα πολύπλοκο σύνολο νόμων, κανόνων και οδηγιών, το οποίο, αφενός δεν επιτρέπει την παρέκκλιση και αφ' ετέρου υποτάσσει τους υφισταμένους στην εξουσία της κεντρικής διοίκησης (Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου, 1994). Επίσης, από την άποψη της κεντρικής εκπαιδευτικής εξουσίας, ο διευθυντής είναι απλά αποδέκτης εγκυκλίων και διαταγών, οι οποίες ρυθμίζουν όλα τα κύρια διδακτικά και λειτουργικά θέματα του σχολείου (Παπαναούμ, 1995). Επομένως, οι απαιτήσεις του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος περιορίζονται στη συμμόρφωση των διευθυντών με την πολιτική του Υπουργείου και με τους νόμους του κράτους. Η συμμόρφωση αυτή αποτελεί εχέγγυο για την ανανέωση της θητείας τους.

Όσον αφορά στην οικονομική διαχείριση, οι διευθυντές είναι υποχρεωμένοι να συντάσσουν απολογισμό των οικονομικών πράξεων κάθε έτους και να τον υποβάλλουν για έγκριση στη Σχολική Επιτροπή. Επίσης, υποχρεούνται να υποβάλλουν δήλωση φορολογίας εισοδήματος με αναλυτική κατάσταση εσόδων-εξόδων στην αρμόδια Οικονομική Εφορία. Η γραφειοκρατική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος, λοιπόν, εξοικειώνει τους διευθυντές με τα οικονομικά θέματα και τους αναγκάζει να αναπτύξουν τις σχετικές δεξιότητες.

4.1.2. Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων

Η λήψη απόφασης είναι μια θεμελιώδης διαδικασία σε οποιοδήποτε οργανισμό. Στην έρευνα αυτή, οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών έδειξαν ότι η προσέγγιση των διευθυντών τους στην επίλυση προβλημάτων και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι συνεργατική, συμμετοχική και δημοκρατική. Το 3.35, ως γενικός μέσος όρος, εκφράζει την αποτελεσματικότητα των διευθυντών στην περιοχή αυτή. Το αποτέλεσμα αυτό, σε συνδυασμό με το επίσης υψηλό αποτέλεσμα στην περιοχή της ηγεσίας και της διεύθυνσης του σχολείου ($\text{mean}=3.17$), δείχνει ότι έχουμε ένα υψηλό επίπεδο συλλογικότητας στη διαχείριση των ελληνικών σχολείων και αυτό φαίνεται να εξηγεί το μεγάλο βαθμό συμφωνίας που βρέθηκε μεταξύ των απόψεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντών για το ύψος της ηγεσίας τους, συμπέρασμα που ενισχύεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας των Pashiardis, et.al., (2005).

4.1.3. Σχολικό κλίμα

Φάνηκε ότι οι διευθυντές παρουσιάζουν έντονο ενδιαφέρον για την καθιέρωση ενός θετικού κλίματος στα σχολεία τους. Η διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος σε μια σχολική μονάδα

εξαρτάται κυρίως από το διευθυντή, ο οποίος σε συνεργασία με όλα τα εμπλεκόμενα μέλη, επιδιώκει να αναπτύξει ένα ευνοϊκό κλίμα, όπου οι παράγοντες της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της οργάνωσης είναι απαραίτητο να συνυπάρχουν (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000, σελ. 26). Οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται ότι οι διευθυντές τους προωθούν ένα θετικό σχολικό κλίμα, το οποίο αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες που προάγει την αποτελεσματικότητα του σχολείου, είναι ζωτικής σημασίας παράγοντας για τις επιτυχείς εκπαιδευτικές εκβάσεις και διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην επιτυχία του σχολείου ως χώρου μάθησης (Edmonds, 1979, Mortimore, et al., 1988, Sergiovanni & Starratt, 2002, Πασιαρδή, 2001, Hoy & Miskel, 2005).

4.2. Περιοχές στις οποίες σημειώθηκαν οι χαμηλότεροι μέσοι όροι

4.2.1. Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση

Η επιμόρφωση εντάσσεται, εν πολλοίς, στο πλαίσιο της επαγγελματικής ανάπτυξης και της δια βίου μάθησης. Στο πλαίσιο αυτό τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί δεν αντιλαμβάνονται ότι οι διευθυντές φροντίζουν, κατόπιν δικής τους πρωτοβουλίας, για την επιμόρφωση, που θα οδηγούσε στην αυτο-βελτίωσή τους και την ενίσχυση των ηγετικών τους δεξιοτήτων. Μεταξύ των λόγων που εξηγούν τα ευρήματα αυτά, η ηλικία φαίνεται να παίζει καταλυτικό ρόλο. Στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα οι εκπαιδευτικοί προάγονται σε θέσεις διευθυντών σε μεγάλη (υπηρεσιακή) ηλικία, πολλές φορές λίγο πριν τη συνταξιοδότησή τους. Κατά συνέπεια, στερούνται ζήλου και ενέργειας για επαγγελματική ανάπτυξη και τα κίνητρά τους για βελτίωση του ακαδημαϊκού τους υπόβαθρου είναι δικαιολογημένα περιορισμένα. Επιπλέον, τα ίδια τα προγράμματα επιμόρφωσης μπορεί να ευθύνονται για την “αδιαφορία” των εκπαιδευτικών. Ο Ingvarson (1988, σε Νικολαράκη, 2003) έδειξε ότι όσοι παρακολουθούν μη αποτελεσματικά προγράμματα επιμόρφωσης δυσφορούν για το χαμένο χρόνο και το κόστος.

4.2.2. Διεύθυνση προσωπικού

Αν και στην περιοχή αυτή είχαμε έναν από τους χαμηλότερους μέσους όρους (mean=3.09), μεταξύ των μέσων όρων των εννέα περιοχών του ερωτηματολογίου, ωστόσο όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί πραγματικά χαμηλός, αφού το 45% των εκπαιδευτικών δήλωσε ότι «πολλές φορές» οι διευθυντές συνομιλούν μαζί τους σχετικά με την υλοποίηση των σχεδίων τους για επιμόρφωση και επαγγελματική ανέλιξη και το 36% δήλωσε ότι «πάντα» συμβαίνει αυτό. Επίσης, φάνηκε ότι οι προσδοκίες των διευθυντών, σε ό,τι αφορά την απόδοση του προσωπικού, είναι αρκετά σαφείς, αφού έτσι το αντιλαμβάνεται η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (57% «πολλές φορές», 24% «πάντα»).

4.2.3. Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα

Και στην περιοχή αυτή ο γενικός μέσος όρος (mean=3.09) δεν μπορεί να θεωρηθεί πραγματικά χαμηλός. Η καθιέρωση καλών σχέσεων μεταξύ σχολείου, γονέων και κοινότητας είναι μια λειτουργία της σχολικής ηγεσίας στην οποία οι διευθυντές φάνηκε ότι ανταποκρίνονται «πολλές φορές» με επιτυχία.

Έχοντας όμως υπόψη την αρχική παρουσίαση των αποτελεσμάτων για κάθε σχολείο χωριστά, θα επισημαίναμε ότι οι διευθυντές φάνηκε να επιθυμούν να έχουν καλές σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα, αλλά δεν τους εμπλέκουν στις αποφάσεις που αφορούν στο σχολείο. Τέλος, θα λέγαμε ότι το γενικό μέσο όρο αυτής της περιοχής “ανεβάζει” η τελευταία δήλωση, που αφορούσε στην παρουσίαση από το διευθυντή μιας θετικής εικόνας του scho-

λείου στην κοινότητα ($\text{mean}=3.30$). Αυτό σε συνδυασμό με τη γενική θετική εικόνα που φάνηκε ότι έχουν οι εκπαιδευτικοί για τους διευθυντές τους και την θετική αυτοεικόνα που φάνηκε ότι έχουν οι διευθυντές για τον εαυτό τους, μας φέρνει στο νου τη θέση της NASSP (1986, σε Pashiaridis, 2004, σελ. 216): «η αυτοεικόνα του σχολείου είναι στενά συνυφασμένη με την αυτοεικόνα του διευθυντή για το άτομό του και τις ικανότητές του».

Γενικά, διαπιστώθηκε υψηλός βαθμός συμφωνίας μεταξύ των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών και της αυτό-αντίληψης / της αυτεπίγνωσης της αποτελεσματικότητας των διευθυντών/ριών. Πιο συγκεκριμένα, ο υψηλότερος βαθμός συμφωνίας / σύγκλισης απόψεων εντοπίστηκε στο 1^ο ΔΣ, όπου οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχεδόν ταυτίζονταν με την αυτό-αντίληψη του διευθυντή. Στο σχολείο αυτό σημειώθηκαν οι υψηλότεροι μέσοι όροι στα αποτελέσματα των περιοχών του ερωτηματολογίου. Ο συγκεκριμένος διευθυντής γίνεται αντιληπτός από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του ως αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης και επειδή και ο ίδιος αντιλαμβάνεται το ύψος της ηγεσίας του κατά τον ίδιο τρόπο δεν υπάρχουν προβλήματα στη σχέση τους και στην εκτέλεση των καθηκόντων του, περίπτωση που επαληθεύει την ερευνητική υπόθεση. Έπεται, το ειδικό δημοτικό σχολείο, όπου διαπιστώθηκε κάποια ασυμφωνία στις δηλώσεις που αφορούσαν στην παροχή των απαραίτητων διδακτικών μέσων και υλικών και στη συντήρηση και αντικατάσταση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού.

Τρίτο στη σειρά, ως προς το βαθμό σύγκλισης των απόψεων ήταν το 2^ο ΔΣ, όπου διαπιστώθηκε απόκλιση απόψεων / ασυμφωνία στις περιοχές που αφορούσαν στις σχέσεις με τους γονείς και στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων. Η διευθύντρια αντιλαμβανόταν ότι οι σχέσεις της με τους γονείς ήταν πολύ καλύτερες και ότι ήταν πολύ πιο δημοκρατική από όσο αντιλαμβάνονταν οι εκπαιδευτικοί. Στο σχολείο αυτό, συγκριτικά με τα άλλα δύο σχολεία, ο βαθμός ασυμφωνίας ήταν μεγαλύτερος και ο μέσος όρος στο σχολικό κλίμα ήταν χαμηλότερος (οι εκπαιδευτικοί το αποτίμησαν με 2.90 και η διευθύντρια το χαρακτήρισε «μέτριο»). Έτσι επαληθεύεται και πάλι η ερευνητική υπόθεση, αφού διαπιστώθηκε ότι η διάσταση απόψεων έχει επιδράσει στις μεταξύ τους σχέσεις και σύμφωνα με τον Pashiaridis (2001) η απόκλιση των απόψεων και των αντιλήψεων είναι συνήθως εις βάρος του σχολείου και των μαθητών, δεδομένου ότι καθένας ενεργεί σύμφωνα με τις αντιλήψεις του.

Γενικά, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπήρχε ένα υψηλό επίπεδο συλλογικότητας στη διαχείριση των σχολείων που μελετήθηκαν, οι διευθυντές δηλαδή, επιδεικνύουν ένα συναινετικό στυλ ηγεσίας (*consensual management*). Επιπλέον, φάνηκε ότι οι διευθυντές έχουν έναν ανθρωπιστικό προσανατολισμό, δηλαδή, στήριζαν την εξουσία τους σε δεξιότητες ανθρωπίνων σχέσεων, παρά στη δύναμη της θέσης τους.

Τέλος, με δεδομένο το μικρό δείγμα δεν μπορούμε να προβούμε σε γενικεύσεις των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, αν συγκρίνουμε τα παραπάνω αποτελέσματα, που προέκυψαν από τρεις μελέτες περίπτωσης (*case studies*), που διεξήχθησαν σε τρία δημόσια σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, σε τρεις διαφορετικές πόλεις της Ελλάδας, με τα αποτελέσματα των ερευνών / μελέτες περίπτωσης που προαναφέραμε και έλαβαν χώρα σε δημόσια σχολεία της Κύπρου και της Πορτογαλίας, στις οποίες χρησιμοποιήθηκαν τα ίδια ερευνητικά εργαλεία (ερωτηματολόγιο, συνέντευξη, παρατήρηση) διαπιστώνονται τα εξής: α) η περιοχή της διοίκησης και οικονομικής διαχείρισης κατείχε σταθερά την πρώτη θέση, β) η περιοχή του σχολικού κλίματος κατείχε σε όλες τις μελέτες την τρίτη θέση, και γ) οι περιοχές της επαγγελματικής ανέλιξης και επιμόρφωσης και της διεύθυνσης προσωπικού κατείχαν τις

τελευταίες θέσεις. Καταλήγοντας, θα τολμούσαμε να πούμε ότι κάποιες από τις λειτουργίες της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας δεν έχουν γεωγραφικά σύνορα, οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τους διευθυντές τους είναι παρόμοιες είτε βρίσκονται στην Ελλάδα είτε στην Κύπρο είτε στην Πορτογαλία.

5. Προτάσεις

Από τα αποτελέσματα – συμπεράσματα της έρευνάς μας φάνηκε ότι οι σχέσεις του σχολείου με την κοινότητα πρέπει να ενισχυθούν και οι διευθυντές να δώσουν έμφαση στις προοπτικές συνεργασίας τους με οργανισμούς, τους φορείς και τις επιχειρήσεις της τοπικής κοινότητας, γιατί η τοπική κοινότητα θα μπορούσε να μετασχηματιστεί σε ένα ογκώδες οικονομικό σύστημα ανακούφισης των χαμηλών προϋπολογισμών των σχολείων. Η ουσιαστική σύνδεση του σχολείου με την τοπική κοινότητα μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ενδυνάμωση της σχολικής αυτονομίας, σε επίπεδο που οι διευθυντές να είναι σε θέση να εκτελέσουν το ρόλο τους και τις νομικές οδηγίες, λαμβάνοντας υπόψη τις προτεραιότητες των σχολείων τους και τις εγγενείς ανάγκες αυτών.

Παράλληλα, ο Κασσωτάκης (2003, σελ. 7) υποστήριξε ότι «...αν θέλουμε να βελτιώσουμε το εκπαιδευτικό έργο, μέσω της αξιολόγησης, θα πρέπει να εφαρμόσουμε ένα σύστημα που να προωθεί την επαγγελματική ανάπτυξη, τη συνεχή ποιοτική τους αναβάθμιση και την αξιοκρατική στελέχωση της εκπαίδευσης». Πραγματικά η προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης είναι απαραίτητη και είναι μια περιοχή στην οποία εντοπίστηκε “πρόβλημα” και συνδέεται με την έλλειψη ενός ολιστικού και μακροπρόθεσμου σχεδίου εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής για την κατάρτιση των εκπαιδευτικών στελεχών. Προβάλλει επιτακτική η ανάγκη της ίδρυσης μιας Εθνικής Σχολής Διοίκησης της Εκπαίδευσης, η οποία να συντονίζει τις παροχές κατάρτισης σε όλη τη χώρα και να εξασφαλίσει την ποιότητα των προσόντων. Μια εναλλακτική πρόταση είναι να αποτελεί προαπαιτούμενο προσόν για τους υποψηφίους των διοικητικών θέσεων της εκπαίδευσης η ολοκλήρωση ενός ετήσιου προγράμματος επιμόρφωσης στη διοίκηση της εκπαίδευσης, που θα μπορούσαν να παρέχουν τα Παιδαγωγικά Τμήματα των Πανεπιστημίων. Ένα τέτοιο πρόγραμμα όχι μόνο θα ενίσχυε τις δεξιότητες και το ακαδημαϊκό υπόβαθρο των υποψηφίων, αλλά θα απέτρεπε και όσους έχουν μόνο οικονομικά κίνητρα για την κατάληψη διοικητικών θέσεων.

Εντύπωση προκάλεσε το γεγονός, ότι κανένας από τους/τις διευθυντές/ριες δεν αναφέρθηκε στην βοήθεια και στην υποστήριξη του έργου τους από τον/την υποδιευθυντή/ρια του σχολείου, η συμβολή του οποίου στη διεύθυνση του σχολείου είναι απαραίτητη και πολύ σημαντική. Ο ρόλος του υποδιευθυντή στο ελληνικό σχολείο χρειάζεται να ενδυναμωθεί με τη μεταφορά αρμοδιοτήτων και εξουσίας, ώστε να επιτελεί ουσιαστικό μοχλό ενίσχυσης στο έργο της διεύθυνσης του σχολείου.

Τέλος, επισημαίνεται ότι οι απόψεις του συλλόγου διδασκόντων αποτελούν μια έγκυρη και αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης που θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη για τη διαμορφωτική αξιολόγηση των διευθυντών στα πλαίσια ενός ευρύτερου συστήματος αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών και θα λειτουργήσει ως μοχλός βελτίωσης για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα τέτοιου είδους ερευνητικών μελετών μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους σχολικούς συμβούλους και τους φορείς χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής και να λειτουργήσουν ως εργαλεία ανατροφοδότησης των διευθυντών συμβάλλοντας στην αύξηση της αυτεπίγνωσης της αποτελεσματικότητάς τους, εντοπίζοντας τις περιοχές στις οποίες

χρειάζονται βελτίωση ώστε να αναπτυχθούν σχέδια επαγγελματικής ανάπτυξης και βελτίωσης, μέσω προγραμμάτων επιμόρφωσης.

Βιβλιογραφία

- Day, C. (1999) *Developing Teachers - The Challenges of Lifelong Learning*. London, DfEE.
- Day, C., Harris, A. & Hadfield, M. (2001) Grounding Knowledge of Schools in Stakeholder Realities: A Multi-Perspective Study of Effective School Leaders. *School Leadership and Management*, 21 (1), 19-42.
- Edmonds, R. (1979) Effective Schools for the Urban Poor. *Educational Leadership*, 37 (1), 15-27.
- Harris, A. (2005) Leading from the Chalk-face: an overview of School Leadership. *Leadership*, 1 (1), 73-87.
- Hersey, P. W. (1982) The NASSP Assessment Center Develops Leadership Talent *Educational Leadership*, 39 (5), 370-375.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2005) *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York, McGraw-Hill.
- Κασσωτάκης, Μ.Ι (2003) Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών. *Η Λέσχη των Εκπαιδευτικών*, 30, 3-7.
- Leithwood, K.A. & Riehl, C. (2003) *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA, Laboratory for Student Success, Temple University, available at www.cepa.gse.rutgers.edu/whatweknow.pdf (accessed 20 May 2006).
- LoVette, O., Watts, S. & Wheeler, J. (2001) *Teacher perceptions of principals: A new instrument*. Paper presented at the annual meeting of the Mid-South Educational Research Association, Little Rock, AK.
- Μπαγάκης, Γ. (2006) Αυτο-αξιολόγηση σχολικής μονάδας: Εμπειρίες, μεθοδολογία, πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, όρια και δυναμική, σε Κακανά, Δ. Μ., Μποτσόγλου, Κ., Χανιωτάκης, Ν. & Καβαλάρη Ε. (επιμ.), (2006). *Η αξιολόγηση στην εκπαίδευση: 71 κείμενα για την Αξιολόγηση*. Θεσσαλονίκη, Αφοι Κυριακίδη.
- Νικολαράκη, Μ. (2003) Διερεύνηση των προϋποθέσεων για αποτελεσματική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 8, 5-19.
- Παλιοκρασάς, Σ., Δημητρόπουλος, Σ., Κωστάκη, Α. & Βρετάκου, Β. (1997) *Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης, Ευρωπαϊκές τάσεις και πρόταση για ένα πλαίσιο ελληνικής πολιτικής*. ΚΠΕΕ, Αθήνα, Ίων.
- Παμουκτσόγλου, Α. (2001) Αποτελεσματικό σχολείο: Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησής του, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 5, 81-87, ανακτήθηκε στις 1/8/2006 από <http://www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/teyxos5/>
- Pamouktsoglou, A., Antonopoulos, J., Kalouri, O. & Lagos, D. (2006) Finding the way: Linking school mentors with school effectiveness. *Πρακτικά συνεδρίου Commonwealth Council for Educational Administration and Management (CCEAM)*. Cyprus, 12-17/10/2006.

- Παπαναούμ, Ζ. Π. (1995) *Η Διεύθυνση του Σχολείου – Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη, Αφοι Κυριακίδη.
- Παρασκευόπουλος, Ι., (1993) *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, Τόμος Α, Αθήνα.
- Πασιαρδή, Γ. (2001) *Το σχολικό κλίμα: Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*. Αθήνα, Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2000) *Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα, Τυπωθήτω/Δαρδανός.
- Πασιαρδής, Π. (2004) *Εκπαιδευτική ηγεσία- από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα, Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. (1996) *Η Αξιολόγηση του Έργου των Εκπαιδευτικών. Απόψεις και θέσεις των εκπαιδευτικών λειτουργών της Κύπρου*. Αθήνα, Γρηγόρης.
- Πασιαρδής, Π., Σαββίδης, Ι., & Τσιάκκρος, Α. (επιμ.) (2005) *Η αξιολόγηση του διδακτικού έργου των εκπαιδευτικών – από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα, Έλλην.
- Pashiardis, P. (1998) Researching the characteristics of effective primary school principals in Cyprus. *Educational Management and Administration*, 26 (2), 117-130.
- Pashiardis, P. (2001) Secondary principals in Cyprus: the views of the principal versus the views of the teachers - a case study. *International Studies in Educational Administration*, 29 (3), 11-27.
- Pashiardis, P. & Orphanou, S. (1999) An insight into elementary principalship in Cyprus: The teachers' perspective. *International Journal of Educational Management*, 13 (5), 241-251.
- Pashiardis, P., Costa, J.A., Mendes, A.N. & Ventura, A. (2005) The perceptions of the principal versus the perceptions of the teachers - A case study from Portugal. *International Journal of Educational Management*, 19 (7), 587-604.
- Πασχαλιώρη, Β. & Μίλεση, Χ., (2005) Η ποιοτική μέθοδος της «συμμετοχικής» παρατήρησης: Επισημάνσεις και προβληματισμοί, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 10, 20-33 (ανακτήθηκε στις 15/7/2006 από <http://www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/teyχος10/>)
- Petrie, G., Lindauer, P. & Tountasakis, M. (2001) Self Analysis: A Tool to enhance effectiveness. *Education*, 121 (2), 355-365.
- Sergiovanni, T. J. & Starratt, R.J. (2002) *Supervision: a Redefinition*. New York, McGraw-Hill (7th ed.).
- Shapiro, M., Setterlund, D. & Cragg C. (2003) Capturing the Complexity of Women's Experiences: A Mixed-Method Approach to Studying Incontinence in Older Women. *AFFILIA*, 18, (1), 21-33.
- Σολομών, Ι. (1999) *Εσωτερική Αξιολόγηση και Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα*. Αθήνα, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Southworth, G. (1990) Leadership, Headship and Effective Primary Schools. *School Organisation*, 10 (1), 3-12.
- Teddlie, C. (2005) Methodological Issues Related to Causal Studies of Leadership A Mixed Methods Perspective from the USA. *Educational Management Administration and Leadership*, 33, (2), 211-227.
- Williams, H.S., (2000) Teacher's perceptions of principal effectiveness in selected secondary schools in Tennessee. *Education*, 121, (2), 264-275.

Zimmerman, S. & Deckert-Pelton, M. (2003) Evaluating the Evaluators: Teachers' Perceptions of the Principal's Role in Professional Evaluation. *NASSP Bulletin*, 87, (636), 28-37.