

## *Αντιλήψεις για το επίπεδο ικανοτήτων απόδοσης των διευθυντικών στελεχών σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με το φύλο και την εμπειρία τους*

*Αδάμος Αναστασίου\**

### *Περίληψη*

Η συγκεκριμένη έρευνα επιχειρεί να καθορίσει αν υπάρχει σημαντική διαφορά στο αντιληπτό επίπεδο ικανοτήτων απόδοσης συνολικά των αρχάριων – μη έμπειρων διευθυντικών στελεχών του νομού Θεσσαλονίκης σε σχέση με το αντίστοιχο των έμπειρων, μεταξύ αντρών και γυναικών, αλλά και ξεχωριστά μεταξύ των αρχάριων και των έμπειρων ανδρών, καθώς επίσης και μεταξύ των αντίστοιχων αρχάριων και έμπειρων γυναικών. Τα δεδομένα που συλλέχτηκαν μέσω ερωτηματολογίου αφορούν 412 διευθυντικά στελέχη (261 διευθυντές και 151 υποδιευθυντές). Με βάση τα αποτελέσματα, τα έμπειρα διευθυντικά στελέχη αισθάνονται πιο υψηλό το επίπεδο ικανοτήτων απόδοσής τους σε σχέση με τα αρχάρια, καθώς και οι άντρες σε σχέση με το αντίστοιχο των γυναικών. Ωστόσο, διακρίνεται σημαντική διαφοροποίηση σε ό,τι αφορά τον βαθμό επάρκειας μεταξύ αρχάριων αντρών και γυναικών, δεδομένο που δεν ισχύει για τον αντίστοιχο μεταξύ έμπειρων αντρών και γυναικών.

*Λέξεις κλειδιά: διευθυντικά στελέχη σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ικανότητες απόδοσης, φύλο.*

---

\* PhD Εκπαιδευτικής Διοίκησης και Ψυχολογίας, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

## 1. Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται διεθνώς έντονο ενδιαφέρον σχετικά με το αν οι σχολικοί ηγέτες διαθέτουν επαρκείς ηγετικές ικανότητες απόδοσης, ώστε να ικανοποιηθούν οι νέες απαιτήσεις της σχολικής μονάδας, καθώς και οι προκλήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Η φάση της πρόβλεψης των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μία εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία, η οποία απαιτεί άκρως προσεκτικά βήματα που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του οργανισμού. Οι ικανότητες απόδοσης των διευθυντικών στελεχών παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αυτή σε ό,τι αφορά, όχι μόνο τη λειτουργία της διοίκησης γενικά, αλλά και τη διοίκηση των σχολικών μονάδων ειδικότερα.

Ωστόσο, στην Ελλάδα σήμερα υπάρχουν ελάχιστα δεδομένα, τα οποία να αφορούν τις ικανότητες απόδοσης των διευθυντικών στελεχών (διευθυντών και υποδιευθυντών) σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης τόσο γενικά όσο και σε σχέση με το φύλο ή και την εμπειρία. Δηλαδή, δεν είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε τις διαφορές στο αντιληπτό επίπεδο ικανοτήτων απόδοσης που έχουν τα διευθυντικά αυτά στελέχη στη χώρα μας. Στην παρούσα έρευνα εξετάζουμε το επίπεδο ικανοτήτων απόδοσης που αντιλαμβάνονται ότι έχουν για τους εαυτούς τους τα διευθυντικά στελέχη των σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης, τόσο ως αρχάρια και ως έμπειρα όσο και ως άντρες και ως γυναίκες, σε ό,τι αφορά κοινές διοικητικές ευθύνες που αναλαμβάνουν κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν αποκαλύπτουν τα κοινά ή τα διαφορετικά θέματα για τα οποία τα συγκεκριμένα στελέχη (άντρες και γυναίκες, αρχάριοι και έμπειροι) αισθάνονται επαρκείς ή μη, αλλά κυρίως το αντιληπτό επίπεδο ικανοτήτων απόδοσης για τους αρχάριους άντρες, τις αρχάριες γυναίκες, τους έμπειρους άντρες, καθώς και τις έμπειρες γυναίκες. Τα ευρήματα της έρευνας εξετάζονται σε σχέση με την ανάγκη για επαγγελματική κατάρτιση και ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών δημοτικών σχολείων της χώρας μας που θα συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου τους.

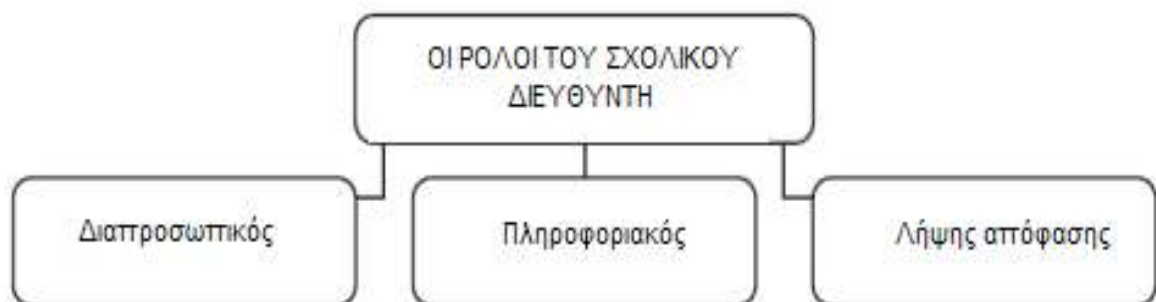
## 2. Η σημασία των ικανοτήτων απόδοσης για τη σχολική ηγεσία

Οι ικανότητες απόδοσης αποτελούν «ένα συνδυασμό από γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορικές ικανότητες που επιδεικνύονται από έναν εργαζόμενο στο χώρο της εργασίας, με σκοπό την απόδοση κάποιου συγκεκριμένου έργου». Πιο απλά, «μία ικανότητα απόδοσης προσδιορίζει τι χρειάζεται ένας εργαζόμενος να γνωρίζει ή ποια συμπεριφορά να έχει υιοθετήσει, για να είναι ικανός να κάνει κάτι σε ένα προκαθορισμένο μέτρο» (Χαλάς, 2001β: 11). Μέσω των ικανοτήτων απόδοσης, της εμπειρίας και της γνώσης έρχεται η επίτευξη (Deal & Peterson, 2010).

Οι ικανότητες απόδοσης αποτελούν την πηγή των τριών βασικών ρόλων του διευθυντικού στελέχους (Dyrda & Pryzbylska, 2008: 130-131) (σχήμα 1):

- Ο *διαπροσωπικός ρόλος* είναι το επίσημο καθήκον της αντιπροσώπευσης του οργανισμού. Σχετίζεται με τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων στο ίδρυμα και την έμπνευση των υπαλλήλων να αναλάβουν προκλήσεις. Ο διευθυντής είναι ένα είδος συνδέσμου μεταξύ συγκεκριμένων οργανωσιακών μονάδων μέσα σε αυτό.
- Ο *πληροφοριακός ρόλος* αφορά στη ροή των πληροφοριών στο ίδρυμα και ο διευθυντής εκλαμβάνεται ως η πηγή και ο μεταφορέας σημαντικών πληροφοριών, αφού διαχειρίζεται ο ίδιος τη ροή των πληροφοριών και από εξωτερικά ιδρύματα.
- Οι *ρόλοι λήψης αποφάσεων* είναι πολύ σύνθετοι και απολύτως αναγκαίοι σε κάθε δράση, αφού απαιτούν αποφάσεις. Είναι δεδομένο ότι κάποιες αποφάσεις είναι πιο σημαντικές, κάποιες λιγότερο και κάποιες είναι στρατηγικές.

Σχήμα 1: Οι βασικοί ρόλοι του σχολικού διευθυντή (Dyrda & Pryzbylska, 2008: 130)



Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας των σχολικών ηγετών εξαρτάται από το αν αυτοί μπορούν να διευκολύνουν τη συμμετοχή και την ανάμιξη των μελών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και σχεδιασμού, την επικοινωνία ανάμεσα στις

πολλαπλές ομάδες του σχολείου, τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών μονάδων, τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και σχέσεις ανάμεσα στα μέλη, την ανάπτυξη του σχολικού κλίματος, καθώς και τις βασικές δραστηριότητες διδασκαλίας και μάθησης (Cheng, 2005). Οι ικανότητες απόδοσης στη σχολική ηγεσία απαιτούν, όχι μόνο να εμπνευστούν οι εκπαιδευτικοί στη δέσμευσή τους με τους μαθητές, αλλά επίσης να προκληθούν και να υποστηριχθούν εκείνοι, οι οποίοι υστερούν – αποτυγχάνουν στο καθήκον της βελτίωσης της καθοδηγητικής τους πρακτικής (Dipaola & Forsyth, 2011: 11).

Ουσιαστικά δηλαδή, το ζήτημα των ικανοτήτων απόδοσης απαιτεί από τους σχολικούς ηγέτες να βλέπουν το κάθε άτομο ως ικανό να προσεγγίσει τη μέγιστη απόδοση με την ελάχιστη επίβλεψη (McAndrew, 2005). Εύλογα, επομένως, γίνεται αντιληπτός ο ρόλος και η σημασία των ικανοτήτων απόδοσης στην προσπάθεια των σχολικών ηγετών για άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης. Ωστόσο, με το δεδομένο ότι οι έρευνες που έγιναν σε παγκόσμιο επίπεδο εστιάζονται κυρίως στην αναζήτηση των καταλλήλων ικανοτήτων απόδοσης, αντιλαμβανόμαστε τη σημασία της συγκεκριμένης έρευνας που αναλύει επιμέρους στοιχεία που σχετίζονται με την εμπειρία και το φύλο.

### 3. Μεθοδολογία της έρευνας

#### 3.1 Σκοπός της έρευνας

Στη συγκεκριμένη έρευνα επιχειρήθηκε να διερευνηθεί το επίπεδο ικανοτήτων απόδοσης που αντιλαμβάνονται ότι έχουν για τους εαυτούς τους τα διευθυντικά στελέχη (δηλαδή διευθυντές και υποδιευθυντές), άντρες και γυναίκες, έμπειρα και αρχάρια, σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης, σε ό,τι αφορά συνηθισμένες διοικητικές ευθύνες τις οποίες αναλαμβάνουν κατά τη διάρκεια ενός σχολικού έτους.

### 3.2 Στόχοι της έρευνας

Οι στόχοι της συγκεκριμένης έρευνας επικεντρώνονται στα εξής:

- Να εκφραστούν τα δυνατά σημεία αλλά και οι αδυναμίες – ελλείψεις μεταξύ ανδρών και γυναικών, αρχάριων και έμπειρων διευθυντικών στελεχών, σε σχέση με το έργο που οφείλουν να φέρουν σε πέρας κάθε σχολική χρονιά.
- Να αποτελέσουν τόσο τα δυνατά σημεία όσο και οι αδυναμίες – ελλείψεις αυτές τη βάση πάνω στην οποία θα προετοιμαστούν και θα σχεδιαστούν κοινά ή διαφορετικά προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης για σχολικά διευθυντικά στελέχη.

### 3.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Η συγκεκριμένη έρευνα καλείται να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιο είναι το επίπεδο ικανοτήτων απόδοσης που αντιλαμβάνονται ότι έχουν για τους εαυτούς τους τα διευθυντικά στελέχη (αρχάρια και έμπειρα, άντρες και γυναίκες);
- Υπάρχει διαφορά στο επίπεδο ικανοτήτων απόδοσης που αντιλαμβάνονται ότι έχουν για τους εαυτούς τους τα διευθυντικά στελέχη (αρχάρια και έμπειρα, άντρες και γυναίκες);

### 3.4 Δείγμα της έρευνας

Επιχειρήθηκε η συλλογή δεδομένων μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου, το οποίο αφορά τις αντιλήψεις για τις ικανότητες απόδοσης των διευθυντικών στελεχών σε σχέση με κοινές διοικητικές ευθύνες. Δόθηκε ξεχωριστά σε όλους τους διευθυντές και υποδιευθυντές των δημοτικών σχολείων του νομού Θεσσαλονίκης. Συνολικά, το δείγμα της έρευνας περιλάμβανε τα 496 εν ενεργεία διευθυντικά στελέχη του νομού, δηλαδή τους 305 διευθυντές και τους 191 υποδιευθυντές, για το σχολικό έτος 2011-2012. Μετά το πέρας της έρευνας, είχε ανταποκριθεί σ' αυτήν ένα σύνολο 412 διευθυντικών στελεχών (ένα ποσοστό 83% περίπου στο σύνολο του νομού), δηλαδή 261 διευθυντές (οι οποίοι αποτελούν το 52,6% του συνολικού αριθμού των διευθυντικών στελεχών του νομού και το 85,6% του συνόλου των διευθυντών του

νομού) και 151 υποδιευθυντές (οι οποίοι αποτελούν το 30,4% του συνολικού αριθμού των διευθυντικών στελεχών του νομού και το 79,1% του συνόλου των υποδιευθυντών του νομού). Τα διευθυντικά στελέχη που είχαν μέχρι τρία χρόνια εμπειρίας θεωρήθηκαν ως μη έμπειρα για την παρούσα έρευνα, ενώ όσα είχαν από τρία χρόνια και πάνω θεωρήθηκαν ως έμπειρα. Αυτό έγινε, γιατί τα τρία χρόνια κρίθηκαν ως επαρκές διάστημα για έναν διευθυντή, ώστε να έρθει αντιμέτωπος με ποικίλες καταστάσεις και με συγκεκριμένα καθήκοντα και ευθύνες.

### 3.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Για τη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο *Principals Perceptions of Competence Survey* του Αμερικανού Kelly Glodt προσαρμοσμένο και σταθμισμένο σε ελληνικό πληθυσμό. Στην ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου για τις Αντιλήψεις σχετικά με τις Ικανότητες Απόδοσης των Διευθυντικών Στελεχών, περιλαμβάνονται 41 ερωτήσεις πεντάβαθμης κλίμακας Likert, βάσει των οποίων το κάθε διευθυντικό στέλεχος αξιολογεί τις ικανότητες απόδοσής του σε σχέση με συνήθεις διοικητικούς ρόλους που αναλαμβάνει σε ένα σχολείο καθ' όλη τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς. Τα στοιχεία αυτού του ερωτηματολογίου περιλαμβάνουν τις εξής τιμές: 1=απόλυτα επαρκής, 2=σχετικά επαρκής, 3=οριακά επαρκής, 4=μη επαρκής και 5=δίχως εμπειρία. Συνεπώς, όσο μικρότερη είναι η τιμή που επιλέγεται από τον ερωτώμενο/η, τόσο υψηλότερη είναι η ικανότητα απόδοσης που θεωρεί ότι έχει στο αντίστοιχο θέμα. Η μέση αξιολόγηση για κάθε ένα από τα διευθυντικά στελέχη υπολογίστηκε με βάση τις αξιολογήσεις που παρείχε μέσω των 41 ερωτήσεων. Δηλαδή, ο μέσος όρος υπολογίστηκε από τις ερωτήσεις τις οποίες απάντησε, με μέγιστο δυνατό αριθμό απαντήσεων τις 41.

### 3.6 Στατιστική μεθοδολογία

Η σύγκριση μεταξύ των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα σε σχέση με τις αντιλήψεις που έχουν για τις ικανότητες απόδοσής τους πραγματοποιήθηκε για κάθε μία ερώτηση χωριστά, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες «ΦΥΛΟ» και «ΕΜΠΕΙΡΙΑ», όπως επίσης και την ενδεχόμενη αλληλεπίδραση των δύο αυτών παραγόντων. Όσο μικρότερη είναι η τιμή που επιλέγει ο/η ερωτώμενος/η, τόσο

μεγαλύτερη είναι η ικανότητα απόδοσης που θεωρεί ότι έχει στο αντίστοιχο θέμα. Η στατιστική σύγκριση πραγματοποιήθηκε με την εφαρμογή της Ανάλυσης Διακύμανσης με δύο Παράγοντες (two-way ANOVA). Της ανάλυσης αυτής προηγήθηκε έλεγχος για την ισότητα των διακυμάνσεων μεταξύ των αντίστοιχων ομάδων (Levene's test). Οι ερωτήσεις κατά τις οποίες παραβιάζεται η προϋπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων εξαιρούνται από τα αποτελέσματα. Όλοι οι έλεγχοι διενεργήθηκαν σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ . Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του IBM SPSS Statistics, version 19.

## 4. Αποτελέσματα

### 4.1 Γενικά αποτελέσματα της έρευνας

Ο πίνακας 1 παραπάνω περιλαμβάνει κάθε μία από τις 41 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου των Αντιλήψεων για τις Ικανότητες Απόδοσης των Διευθυντικών Στελεχών, βασισμένη στο μέσο όρο αποτελεσμάτων της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης για τους αρχάριους άντρες (N=99), για τις αρχάριες γυναίκες (N=83), για τους έμπειρους άντρες (N=175) και για τις έμπειρες γυναίκες (N=55). Ο αριθμός αυτών που απάντησαν στην έρευνα ποικίλει ανά ερώτηση. Οι μέσοι όροι προέκυψαν με βάση τις τιμές: 1=απόλυτα επαρκής, 2=σχετικά επαρκής, 3=οριακά επαρκής και 4=μη επαρκής. Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση, προκύπτουν τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται παρακάτω:

- Οι ερωτήσεις στις οποίες δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές είναι οι εξής: 3, 4, 27 και 41.
- Οι ερωτήσεις που βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μόνο ως προς τον παράγοντα «ΕΜΠΕΙΡΙΑ» είναι οι εξής: 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38 και 39. Τα έμπειρα διευθυντικά στελέχη αξιολογούν θετικότερα τις αντίστοιχες ικανότητες απόδοσης σε σχέση με τα αρχάρια – μη έμπειρα διευθυντικά στελέχη.
- Οι ερωτήσεις που βρέθηκε στατιστικά σημαντική επίδραση και ως προς τους δύο παράγοντες (μεμονωμένα) «ΦΥΛΟ» και «ΕΜΠΕΙΡΙΑ» είναι οι εξής: 1, 12, 14, 15, 16, 18 και 22. Τα έμπειρα διευθυντικά στελέχη αξιολογούν θετικότερα τις αντίστοιχες δεξιότητες σε σχέση με τα αρχάρια – μη έμπειρα διευθυντικά

στελέχη και οι άντρες αξιολογούν θετικότερα τις αντίστοιχες ικανότητες απόδοσης σε σχέση με τις γυναίκες.

- Στις ερωτήσεις 11 και 25 βρέθηκε στατιστικά σημαντική επίδραση και ως προς τους δύο παράγοντες (μεμονωμένα) «ΦΥΛΟ» και «ΕΜΠΕΙΡΙΑ», καθώς επίσης και στατιστική αλληλεπίδρασή τους. Τα έμπειρα διευθυντικά στελέχη που είναι άντρες αξιολογούν θετικότερα τις αντίστοιχες ικανότητες απόδοσης σε σχέση με τα αρχάρια – μη έμπειρα διευθυντικά στελέχη που είναι γυναίκες.
- Στην ερώτηση 40 βρέθηκε στατιστικά σημαντική επίδραση του παράγοντα «ΦΥΛΟ» και στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση των παραγόντων «ΦΥΛΟ» και «ΕΜΠΕΙΡΙΑ». Τα έμπειρα διευθυντικά στελέχη που είναι άντρες αξιολογούν θετικότερα την αντίστοιχη ικανότητα απόδοσης σε σχέση με τα αρχάρια – μη έμπειρα διευθυντικά στελέχη που είναι γυναίκες.

**Πίνακας 1:** Επιδράσεις του φύλου και της εμπειρίας στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της αντιλαμβανόμενης ικανότητας απόδοσης

Ερώτηση	Έμπειρος		Αρχάριος		ρ		
	Άντρας	Γυναίκα	Άντρας	Γυναίκα	Φύλο	Εμπειρία	Φ x Ε <sup>1</sup>
1. Κατοχή δεξιοτήτων καθοδηγητικής ηγεσίας	1,73±0,6	1,82±0,6	1,92±0,5	2,17±0,7	0,007	<0,001	0,189
2. Γνώση αποτελεσματικών μεθόδων καθοδήγησης (βέλτιστες πρακτικές)	1,87±0,6	1,89±0,9	2,20±0,7	2,16±0,7	0,927	<0,001	0,665
3. Διδασκαλία - εκπαίδευση εκπαιδευτικών σε αποτελεσματικές τεχνικές διδασκαλίας	1,95±0,7	1,89±0,7	1,99±0,7	2,05±0,8	0,979	0,212	0,429
4. Βοήθεια προς τους εκπαιδευτικούς για τη δημιουργία αποτελεσματικότερων σχεδίων μαθημάτων	1,91±0,8	1,82±0,8	1,94±0,8	1,90±0,8	0,429	0,523	0,732
5. Αποτελεσματική καθοδήγηση της εξέλιξης-βελτίωσης του προσωπικού	1,87±0,8	1,94±0,8	2,10±0,8	2,09±0,7	0,760	0,028	0,617
6. Δημιουργία κλίματος υψηλών επιδιώξεων	1,69±0,6	1,79±0,7	2,00±0,8	2,01±0,7	0,463	<0,001	0,570
7. Βελτίωση του γενικού κλίματος της σχολικής μονάδας	1,38±0,5	1,38±0,5	1,60±0,7	1,78±0,7	0,154	<0,001	0,155
8. Βελτίωση του ηθικού του προσωπικού	1,45±0,6	1,45±0,7	1,69±0,7	1,78±0,6	0,515	<0,001	0,549
9. Διενέργεια επίσημων αξιολογήσεων	2,40±0,8	2,17±1,0	2,40±0,9	2,61±0,9	0,894	0,036	0,032



10. Εποπτεία του προσωπικού	1,63±0,7	1,52±0,7	1,86±0,7	1,96±0,7	0,981	<0,001	0,159
11. Εκμάθηση τυπικών καθηκόντων / διεργασιών γραφείου	1,42±0,5	1,54±0,7	1,60±0,7	2,05±0,8	<0,001	<0,001	0,019
12. Προετοιμασία και διεξαγωγή αποτελεσματικών συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων	1,43±0,6	1,52±0,8	1,61±0,7	1,84±0,7	0,027	0,001	0,322
13. Θέματα ενώσεων-συλλόγων εκπαιδευτικών	1,67±0,8	1,65±0,8	1,86±0,7	2,14±0,8	0,119	<0,001	0,073
14. Διευθέτηση ζητημάτων συντήρησης κτηρίων	1,48±0,6	1,73±0,7	1,84±0,7	2,05±0,9	0,001	<0,001	0,690
15. Διευθέτηση ζητημάτων του βοηθητικού προσωπικού	1,44±0,6	1,75±0,7	1,81±0,7	2,01±0,8	0,001	<0,001	0,523
16. Διευθέτηση ζητημάτων πυροπροστασίας	1,72±0,8	1,92±0,9	1,86±0,7	2,28±0,9	<0,001	0,005	0,214
17. Διευθέτηση ζητημάτων του προσωπικού γραμματειακής υποστήριξης	1,65±0,7	1,79±0,7	1,86±0,8	2,04±0,8	0,182	0,001	0,422
18. Καθοδήγηση της διαδικασίας βελτίωσης της σχολικής μονάδας	1,53±0,6	1,67±0,6	1,83±0,7	1,99±0,7	0,033	<0,001	0,930
19. Ανάλυση των δεδομένων των μαθητών	1,68±0,7	1,72±0,7	1,80±0,7	2,00±0,8	0,145	0,012	0,338
20. Καθοδήγηση ανάπτυξης του αναλυτικού προγράμματος	1,75±0,7	1,73±0,7	1,85±0,8	1,96±0,8	0,598	0,037	0,440
21. Επίβλεψη της διαδικασίας αξιολόγησης-πιστοποίησης	2,13±0,8	2,15±0,8	2,36±0,9	2,36±0,9	0,895	0,033	0,913
22. Συμπλήρωση των αναφορών-εκθέσεων προς το ΥΠΔΒΜΘ	1,63±0,7	1,83±0,9	1,88±0,9	2,21±0,9	0,005	0,001	0,498
23. Χειρισμός αποκεντρωμένης διοίκησης της σχολικής μονάδας	1,85±0,8	1,90±0,9	2,02±0,8	2,28±0,9	0,091	0,004	0,280
24. Δεξιότητες συνέντευξης / πρόσληψης του προσωπικού	2,21±0,9	2,00±0,9	2,20±0,8	2,43±0,9	0,889	0,047	0,039
25. Διαχείριση προϋπολογισμού σχολικής μονάδας	1,47±0,7	1,52±0,7	1,81±0,7	2,21±0,9	0,008	<0,001	0,042
26. Εφαρμογή κτηριακής πολιτικής με βάση τους κανόνες της περιοχής	1,99±0,9	1,91±0,9	2,19±0,9	2,39±0,9	0,537	0,001	0,192
27. Αποτελεσματική διαχείριση ατομικών ζητημάτων πειθαρχίας των μαθητών	1,46±0,6	1,55±0,7	1,54±0,6	1,63±0,6	0,149	0,195	0,904

28. Ερμηνεία και εφαρμογή ζητημάτων που σχετίζονται με τους σχολικούς νόμους	1,44±0,6	1,58±0,8	1,77±0,7	1,90±0,8	0,063	<0,001	0,982
29. Διαχείριση θεμάτων-νόμων που σχετίζονται με τα ΑΜΕΑ	1,91±0,8	1,87±0,8	2,26±0,9	2,18±0,9	0,516	<0,001	0,883
30. Διευθέτηση ζητημάτων δίγλωσσων μαθητών	1,85±0,8	1,89±0,8	2,11±0,8	2,05±0,8	0,915	0,016	0,599
31. Ανάπτυξη δεξιοτήτων δημοσίων σχέσεων	1,65±0,7	1,67±0,8	1,78±0,8	1,89±0,8	0,454	0,031	0,607
32. Κατοχή δεξιοτήτων δημοσίων ομιλιών	1,70±0,7	1,70±0,7	1,80±0,8	2,00±0,8	0,209	0,017	0,247
33. Δημιουργία αποτελεσματικού σχολικού συμβουλίου	1,64±0,6	1,70±0,8	1,91±0,7	2,01±0,7	0,277	<0,001	0,809
34. Συνεργασία με συμβούλια ή και συλλόγους γονέων	1,35±0,5	1,45±0,6	1,56±0,6	1,66±0,7	0,098	0,001	0,959
35. Οργάνωση και εποπτεία σχολικών / αθλητικών δραστηριοτήτων	1,55±0,7	1,53±0,7	1,73±0,7	1,81±0,7	0,728	0,002	0,491
36. Αντιμετώπιση «ανησυχούντων» / θυμωμένων γονιών	1,47±0,5	1,55±0,6	1,62±0,6	1,65±0,6	0,383	0,035	0,676
37. Ανάπτυξη δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων	1,42±0,5	1,51±0,7	1,71±0,7	1,79±0,7	0,203	<0,001	0,954
38. Ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης χρόνου	1,64±0,7	1,55±0,7	1,75±0,6	1,88±0,7	0,792	0,002	0,124
39. Απόκτηση δεξιοτήτων διαμεσολάβησης (προσωπικό εναντίον προσωπικού και ή μαθητή εναντίον μαθητή)	1,47±0,6	1,40±0,5	1,64±0,6	1,81±0,7	0,457	<0,001	0,055
40. Απόκτηση απαραίτητων τεχνολογικών δεξιοτήτων	1,71±0,6	1,69±0,6	1,64±0,6	1,99±0,7	0,016	0,096	0,008
41. Ανάπτυξη και προετοιμασία για παρουσιάσεις σε διοικητικά συμβούλια	1,79±0,8	1,90±0,8	1,99±0,9	2,04±0,7	0,397	0,065	0,778

#### 4.2 Αποτελέσματα σε σχέση με τις ικανότητες απόδοσης των αρχάριων αντρών διευθυντικών στελεχών

Ο συνολικός μέσος όρος των απαντήσεων των αρχάριων αντρών διευθυντικών στελεχών της συγκεκριμένης έρευνας ανέρχεται στο 1,87. Δηλαδή, ο μέσος όρος των απαντήσεων που δόθηκε από τους συμμετέχοντες, ανταποκρίνεται πολύ περισσότερο στην τιμή «σχετικά επαρκής».

Παρατηρούμε ότι ο καλύτερος μέσος όρος αναφορικά με τα αποτελέσματα της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης για τους αρχάριους – μη έμπειρους άντρες εμφανίζεται στην *Ερώτηση 27: Αποτελεσματική διαχείριση ατομικών ζητημάτων πειθαρχίας των μαθητών* με μέσο όρο 1,54. Αμέσως μετά ακολουθεί η *Ερώτηση 34: Συνεργασία με συμβούλια ή και συλλόγους γονέων* με μέσο όρο 1,56 , ενώ στη συνέχεια ακολουθούν με τον ίδιο μέσο όρο, δηλαδή 1,60 , συνολικά 2 ερωτήσεις. Αυτές είναι και *Ερώτηση 7: Βελτίωση του γενικού κλίματος της σχολικής μονάδας* και η *Ερώτηση 11: Εκμάθηση τυπικών καθηκόντων / διεργασιών γραφείου*, ενώ μετά ακολουθεί η *Ερώτηση 12: Προετοιμασία και διεξαγωγή αποτελεσματικών συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων* με μέσο όρο 1,61.

Αντίθετα, ο χειρότερος μέσος όρος αναφορικά με τα αποτελέσματα της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης για τους αρχάριους άντρες εμφανίζεται στην *Ερώτηση 9: Διενέργεια επίσημων αξιολογήσεων* με μέσο όρο 2,40 , ενώ ακολουθούν με τα χειρότερα ποσοστά οι *Ερωτήσεις 21: Επίβλεψη της διαδικασίας αξιολόγησης-πιστοποίησης* και *29: Διαχείριση θεμάτων-νόμων που σχετίζονται με τα ΑΜΕΑ* με μέσους όρους 2,36 και 2,26 αντίστοιχα.

#### 4.3 Αποτελέσματα σε σχέση με τις ικανότητες απόδοσης των αρχάριων γυναικών διευθυντικών στελεχών

Ο συνολικός μέσος όρος των απαντήσεων των αρχάριων γυναικών διευθυντικών στελεχών της συγκεκριμένης έρευνας ανέρχεται στο 2,01. Δηλαδή, ο μέσος όρος των απαντήσεων που δόθηκε από τις συμμετέχουσες, ανταποκρίνεται σχεδόν πλήρως στην τιμή «σχετικά επαρκής».

Διαπιστώνουμε ότι ο καλύτερος μέσος όρος αναφορικά με τα αποτελέσματα της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης για τις αρχάριες – μη έμπειρες γυναίκες εμφανίζεται στην *Ερώτηση 27: Αποτελεσματική διαχείριση ατομικών ζητημάτων πειθαρχίας των μαθητών* με μέσο όρο 1,63. Αμέσως μετά ακολουθούν οι *Ερωτήσεις 36: Αντιμετώπιση 'ανησυχούντων' / θυμωμένων γονιών* και *34: Συνεργασία με συμβούλια ή και συλλόγους γονέων* με μέσους όρους 1,65 και 1,66 αντίστοιχα. Στη συνέχεια ακολουθούν με τον ίδιο μέσο όρο, δηλαδή 1,78 , συνολικά 2 ερωτήσεις. Αυτές είναι η *Ερώτηση 7: Βελτίωση του γενικού κλίματος της σχολικής μονάδας* και η *Ερώτηση 8: Βελτίωση του ηθικού του προσωπικού*.

Αντίθετα, ο χειρότερος μέσος όρος αναφορικά με τα αποτελέσματα της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης για τις αρχάριες γυναίκες εμφανίζεται πάλι στην *Ερώτηση 9: Διενέργεια επίσημων αξιολογήσεων* με μέσο όρο 2,61 , ενώ αμέσως μετά ακολουθούν η *Ερώτηση 24: Δεξιότητες συνέντευξης / πρόσληψης του προσωπικού* και *Ερώτηση 26: Εφαρμογή κτηριακής πολιτικής με βάση τους κανόνες της περιοχής* η με μέσους όρους 2,43 και 2,39 αντίστοιχα.

#### 4.4 Αποτελέσματα σε σχέση με τις ικανότητες απόδοσης των έμπειρων αντρών διευθυντικών στελεχών

Ο συνολικός μέσος όρος των απαντήσεων των έμπειρων αντρών διευθυντικών στελεχών της συγκεκριμένης έρευνας ανέρχεται στο 1,69. Δηλαδή, ο μέσος όρος των απαντήσεων που δόθηκε από τους συμμετέχοντες, ανταποκρίνεται περισσότερο στην τιμή «σχετικά επαρκής».

Παρατηρούμε ότι ο καλύτερος μέσος όρος αναφορικά με τα αποτελέσματα της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης για τους έμπειρους άντρες εμφανίζεται στην *Ερώτηση 34: Συνεργασία με συμβούλια ή και συλλόγους γονέων* με μέσο όρο 1,35. Αμέσως μετά ακολουθεί η *Ερώτηση 7: Βελτίωση του γενικού κλίματος της σχολικής μονάδας* με μέσο όρο 1,38 , ενώ στη συνέχεια ακολουθούν με τον ίδιο μέσο όρο, δηλαδή 1,42 , συνολικά 2 ερωτήσεις. Αυτές είναι η *Ερώτηση 11: Εκμάθηση τυπικών καθηκόντων / διεργασιών γραφείου* και η *Ερώτηση 37: Ανάπτυξη δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων*, ενώ μετά ακολουθεί η *Ερώτηση 12: Προετοιμασία και διεξαγωγή αποτελεσματικών συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων* με μέσο όρο 1,43.

Αντίθετα, ο χειρότερος μέσος όρος αναφορικά με τα αποτελέσματα της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης για τους έμπειρους άντρες εμφανίζεται στην *Ερώτηση 9: Διενέργεια επίσημων αξιολογήσεων* με μέσο όρο 2,40 , ενώ ακολουθούν και πάλι με τα αμέσως χειρότερα ποσοστά οι *Ερωτήσεις 24: Δεξιότητες συνέντευξης / πρόσληψης του προσωπικού* και *21: Επίβλεψη της διαδικασίας αξιολόγησης-πιστοποίησης* με μέσους όρους 2,21 και 2,13 αντίστοιχα.

#### 4.5 Αποτελέσματα σε σχέση με τις ικανότητες απόδοσης των έμπειρων γυναικών διευθυντικών στελεχών

Ο συνολικός μέσος όρος των απαντήσεων των έμπειρων γυναικών διευθυντικών στελεχών της συγκεκριμένης έρευνας ανέρχεται στο 1,70. Δηλαδή, ο μέσος όρος των απαντήσεων που δόθηκε από τις συμμετέχουσες, ανταποκρίνεται περισσότερο στην τιμή «σχετικά επαρκής».

Διαπιστώνουμε ότι ο καλύτερος μέσος όρος αναφορικά με τα αποτελέσματα της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης για τις αρχάριες – μη έμπειρες γυναίκες εμφανίζεται στην *Ερώτηση 7: Βελτίωση του γενικού κλίματος της σχολικής μονάδας* με μέσο όρο 1,38. Αμέσως μετά ακολουθεί η *Ερώτηση 39: Απόκτηση δεξιοτήτων διαμεσολάβησης (προσωπικό εναντίον προσωπικού ή και μαθητή εναντίον μαθητή)* με μέσο όρο 1,40. Στη συνέχεια ακολουθούν με τον ίδιο μέσο όρο, δηλαδή 1,45 , συνολικά 2 ερωτήσεις. Αυτές είναι η *Ερώτηση 8: Βελτίωση του ηθικού του προσωπικού* και η *Ερώτηση 34: Συνεργασία με συμβούλια ή και συλλόγους γονέων*, ενώ μετά ακολουθεί η *Ερώτηση 37: Ανάπτυξη δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων* με μέσο όρο 1,51.

Αντίθετα, ο χειρότερος μέσος όρος αναφορικά με τα αποτελέσματα της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης για τις έμπειρες γυναίκες εμφανίζεται στην *Ερώτηση 9: Διενέργεια επίσημων αξιολογήσεων* με μέσο όρο 2,17 , ενώ ακολουθούν με τα αμέσως χειρότερα ποσοστά οι *Ερωτήσεις 21: Επίβλεψη της διαδικασίας αξιολόγησης-πιστοποίησης* και *24: Δεξιότητες συνέντευξης / πρόσληψης του προσωπικού* με μέσους όρους 2,15 και 2,00 αντίστοιχα.

## 5. Συμπεράσματα - συζήτηση

Διαπιστώσαμε ότι οι μέσοι όροι της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης για τα έμπειρα διευθυντικά στελέχη είναι καλύτεροι από εκείνους των αρχάριων και στις 41 ερωτήσεις, ενώ οι μέσοι όροι της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης για τους άντρες είναι καλύτεροι από εκείνους των γυναικών σε 40 από τις 41 ερωτήσεις, με μόνη εξαίρεση την *Ερώτηση 4: Βοήθεια προς τους εκπαιδευτικούς για τη δημιουργία αποτελεσματικότερων σχεδίων μαθημάτων*, μάλλον γιατί αποτελεί περισσότερο ζήτημα διδακτικής πρακτικής και λιγότερο διοίκησης. Επομένως, εύλογα ο συνολικός

μέσος όρος της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης των αντρών είναι καλύτερος από τον αντίστοιχο των γυναικών (M.O.=1,75 έναντι M.O.=1,89) και ο αντίστοιχος των έμπειρων διευθυντικών στελεχών είναι καλύτερος από εκείνον των αρχαρίων (M.O.=1,69 έναντι M.O.=1,94). Οι συγκεκριμένες διαφορές στους μέσους όρους της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης είναι σχεδόν ανάλογες, επίσης, στις επιμέρους συγκρίσεις, τόσο μεταξύ έμπειρων και μη έμπειρων ανδρών (M.O.=1,69 έναντι M.O.=1,87) όσο και μεταξύ έμπειρων και μη έμπειρων γυναικών (M.O.=1,70 έναντι M.O.=2,01). Δηλαδή, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει διαφορά στη γενική αντιληπτή ικανότητα απόδοσης μεταξύ αντρών και γυναικών της τάξης του 0,14. Οι επιμέρους διαφορές ανέρχονται στο 0,18 για τους άντρες και στο 0,31 για τις γυναίκες. Επίσης, παρατηρούμε ότι υπάρχει η ελάχιστη δυνατή απόκλιση της τάξης του 0,01 μεταξύ έμπειρων αντρών και γυναικών, ενώ μεταξύ αρχαρίων αντρών και γυναικών η αντίστοιχη διαφορά κυμαίνεται στο 0,14.

Συνεπώς, είναι εμφανές ότι συνολικά οι άντρες αισθάνονται πιο επαρκείς σε σχέση με τις γυναίκες, οι έμπειροι άντρες νιώθουν σχεδόν το ίδιο επαρκείς με τις έμπειρες γυναίκες, ενώ διαφοροποιούνται σημαντικά οι αρχάριοι άντρες από τις αρχάριες γυναίκες. Φαίνεται δηλαδή ότι τα χρόνια στις διοικητικές θέσεις κάνουν τις γυναίκες να αισθάνονται το ίδιο επαρκείς με τους άντρες συναδέλφους τους, κάτι που δεν ισχύει για τα αρχάρια στελέχη, αφού, κατά τη διάρκεια των χρόνων αυτών, αυτές νιώθουν σε κάποιο σημαντικό βαθμό λιγότερο επαρκείς από τους άντρες. Το γεγονός ότι οι έμπειροι άντρες αισθάνονται, έστω και οριακά, περισσότερο επαρκείς από τις έμπειρες γυναίκες, έρχεται σε αντίθεση με την ανάλογη έρευνα του Kelly Glodt στις Η.Π.Α. το 2006, στην οποία οι έμπειρες γυναίκες αισθάνονταν υψηλότερο βαθμό επάρκειας από τους έμπειρους άντρες. Η συγκεκριμένη διαφοροποίηση ίσως και να εκφράζει τον διαφορετικό βαθμό ωριμότητας που χαρακτηρίζει τις δύο χώρες σ' ό,τι αφορά την προετοιμασία και την ετοιμότητα για την κατάληψη διευθυντικών θέσεων στα σχολεία σε σχέση με το φύλο.

Αν επιχειρήσουμε να επικεντρωθούμε σε επιμέρους ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, παρατηρούμε ότι οι μέσοι όροι της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης μεταξύ έμπειρων και μη έμπειρων αντρών εμφανίζονται ίσοι στην *Ερώτηση 9: Διενέργεια επίσημων αξιολογήσεων* με M.O.=2,40 . Αντίθετα, οι *Ερωτήσεις 24: Δεξιότητες συνέντευξης / πρόσληψης του προσωπικού* και *40: Απόκτηση απαραίτητων τεχνολογικών δεξιοτήτων* αποτελούν τις μοναδικές στις

οποίες ο μέσος όρος της ικανότητας απόδοσης των αρχάριων αντρών εμφανίζεται καλύτερος από τον αντίστοιχο των έμπειρων (με  $M.O.=2,20$  έναντι  $M.O.=2,21$  και με  $M.O.=1,64$  έναντι  $M.O.=1,71$  αντίστοιχα), γιατί πιθανώς οι μη έμπειροι, ως νεότεροι μάλλον ηλικιακά, πριν τον διορισμό τους ως εκπαιδευτικοί να αναζήτησαν κάποιες άλλες διεξόδους επαγγελματικής αποκατάστασης που απαιτούσαν συνέντευξη ή και γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Σε όλα τα υπόλοιπα στοιχεία, οι μέσοι όροι της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης των έμπειρων αντρών είναι καλύτεροι σε σχέση με αυτούς των αρχάριων με μία διαφορά που ποικίλει από 0,03 (*Ερώτηση 4: Βοήθεια προς τους εκπαιδευτικούς για τη δημιουργία αποτελεσματικότερων σχεδίων μαθημάτων* με  $M.O.=1,91$  έναντι  $M.O.=1,94$ ) έως 0,37 (*Ερώτηση 15: Διευθέτηση ζητημάτων του βοηθητικού προσωπικού* με  $M.O.=1,44$  έναντι  $M.O.=1,81$ ). Η πολύ μικρή απόκλιση στην πρώτη περίπτωση δικαιολογείται, αφού, όπως ήδη τονίστηκε, η συγκεκριμένη ερώτηση αποτελεί περισσότερο ζήτημα διδακτικής πρακτικής και λιγότερο διοίκησης, ενώ η μεγάλη απόκλιση στη δεύτερη μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι τα ζητήματα του βοηθητικού προσωπικού σε μεγάλο βαθμό απαιτούν διαζώσης επαφή και εμπειρία για την επίλυσή τους.

Από την άλλη πλευρά, σε ό,τι αφορά τις γυναίκες, οι μέσοι όροι της αντιληπτής ικανότητας απόδοσης για τις έμπειρες είναι καλύτεροι από εκείνους των αρχαρίων και στις 41 ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η διαφορά αυτή ποικίλει από 0,08 (*Ερώτηση 4: Βοήθεια προς τους εκπαιδευτικούς για τη δημιουργία αποτελεσματικότερων σχεδίων μαθημάτων* με  $M.O.=1,82$  έναντι  $M.O.=1,90$ ) έως 0,69 (*Ερώτηση 25: Διαχείριση προϋπολογισμού σχολικής μονάδας* με  $M.O.=1,52$  έναντι  $M.O.=2,21$ ). Θεωρείται πολύ λογικό ένα ζήτημα οικονομικής διαχείρισης, όπως είναι αυτό του προϋπολογισμού, να δημιουργεί υψηλό βαθμό ανησυχίας τόσο σε αρχάρια διοικητικά στελέχη γενικά όσο και στις γυναίκες ειδικότερα, αφού συνήθως δεν υπάρχει πρότερη τριβή. Άλλωστε, η συγκεκριμένη ερώτηση αποτελούσε μία από εκείνες που παρουσίασε μία από τις μεγαλύτερες αποκλίσεις μεταξύ έμπειρων και αρχάριων αντρών ( $M.O.=1,47$  έναντι  $M.O.=1,81$ )

Με βάση τα αποτελέσματα της αντιλαμβανόμενης ικανότητας απόδοσης για τα διευθυντικά στελέχη του νομού Θεσσαλονίκης που εξετάστηκαν, είναι αξιοσημείωτο να παρατηρήσουμε ότι σε γενικό επίπεδο οι απαντήσεις των διευθυντικών στελεχών του νομού Θεσσαλονίκης προσεγγίζουν λιγότερο ή περισσότερο, ανάλογα και με τις επιμέρους κατηγορίες που εξετάστηκαν, την τιμή «σχετικά επαρκής». Δηλαδή, όχι

μόνο τα αρχάρια, αλλά και τα έμπειρα διευθυντικά στελέχη (άντρες και γυναίκες), δεν αισθάνονται απόλυτα επαρκείς για την επιτέλεση των καθηκόντων τους, ακόμη και στην περίπτωση που έχουν διανύσει πολλά χρόνια υπηρεσίας στη σχολική διεύθυνση ή και την υποδιεύθυνση. Αυτό σε μεγάλο βαθμό πιθανόν να οφείλεται τόσο στη δεδομένη ανεπάρκεια της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης όσο και στη μηδαμινή παροχή επιμόρφωσης που συνοδεύει όλη την εργασιακή σταδιοδρομία των εκπαιδευτικών σε ό,τι αφορά θέματα διοίκησης.

Κατά συνέπεια, οι υπάρχουσες ελλείψεις τους που αφορούν τις εκφρασμένες από τους ίδιους ικανότητες απόδοσης, με έμφαση σε αυτές των αρχαρίων γυναικών, μπορούν να ωθήσουν τους ιθύνοντες της διαμόρφωσης και εφαρμογής εκπαιδευτικής πολιτικής προς την κατεύθυνση της επιμόρφωσης και κατάρτισης των διευθυντικών στελεχών είτε γενικά είτε στοχευμένα, εστιάζοντας σε συγκεκριμένους τομείς της σχολικής διοίκησης. Με τον τρόπο αυτό θα δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις, ώστε να γίνει πιο αποτελεσματική η άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων, παρέχοντας το έναυσμα για την επίτευξη καλύτερων μαθησιακών αποτελεσμάτων από την πλευρά των μαθητών. Η έλλειψη παντελούς επαγγελματικής κατάρτισης, κυρίως των αρχαρίων – μη έμπειρων διευθυντικών στελεχών πριν την ανάληψη των καθηκόντων τους, οδηγεί επιτακτικά στην αναζήτηση μορφών κατάρτισης, με βάση τις πραγματικές τους ανάγκες και σε σχέση με το βαθμό επάρκειάς τους, ώστε, μέσω της επαγγελματικής τους ανάπτυξης, να βελτιωθεί η ποιότητα του παραγόμενου έργου τους, προς όφελος τόσο της μαθησιακής διαδικασίας όσο και γενικά της αποτελεσματικότερης λειτουργίας του ελληνικού σχολείου.



## Βιβλιογραφία

- Cheng, Y. C. (2005). *New Paradigm for re-engineering education: Globalization, localization and individualization*. Dordrecht, the Netherlands: Springer.
- Deal, T. & Peterson, K. (2010). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dipaola, M. & Forsyth, P. (2011). *Leading research in educational administration: a festschrift for Wayne K. Hoy*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Dyrda, B. & Przybylska, I. (2008). Dimensions of the role of the head teacher in the educational system in Poland. *The New Educational Review*, 16(3/4), 127-136.
- Glodt, K. (2006). *A study of principals' perceptions of competence in common administrative roles*. PhD dissertation, U.S.A.: Kansas State University.
- McAndrew, D. (2005). *Literacy Leadership: Six Strategies for Peoplework*. Indiana: International Reading Association.
- Χαλάς, Γ. (2001β). *Ανάλυση της εργασίας. Ένας οδηγός στήριξης του σχεδιασμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων για κατάρτιση βασισμένη στις ικανότητες απόδοσης*. Αθήνα: Ι.Ν.Ε.