

Ο αποτελεσματικός διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο

Αντιλήψεις εκπαιδευτικών φυσικής αγωγής και διευθυντών

Τζένη Δελιγιαννίδου, Ιωάννης Αθανηλίδης, Αθανάσιος Λάιος, Αμαλία Σταφυλά

Περίληψη

Η σχολική ηγεσία έχει αναγνωριστεί παγκοσμίως, ως βασικό στοιχείο της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού. Οι διευθυντές/τριες των σχολείων κατέχουν κεντρικό ρόλο, ενώ το στυλ, η συμπεριφορά και οι πρακτικές τους επιδρούν στα μαθητικά αποτελέσματα και σε παράγοντες που συνδέονται με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν: α) η διερεύνηση της σημαντικότητας των παραγόντων που εκφράζουν ορισμένες από τις κύριες ηγετικές λειτουργίες, με την αξιοποίηση ως δεικτών αποτελεσματικότητας των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών Φυσικής Αγωγής (ΕΦΑ) και των ίδιων των διευθυντών/τριών, β) η διερεύνηση των στατιστικά σημαντικών διαφορών ανάμεσα στις αντιλήψεις διευθυντών/τριών και ΕΦΑ και γ) η διερεύνηση των στατιστικά σημαντικών διαφορών ανάμεσα στις αντιλήψεις διευθυντών/τριών και ΕΦΑ σε σχέση με το φύλο τους. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν τετρακόσιοι δέκα πέντε (415) εκπαιδευτικοί (192 διευθυντές/τριες και 223 ΕΦΑ) που υπηρετούσαν κατά το σχολικό έτος 2017-2018 στις σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των νομών Πιερίας και Ημαθίας. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας των Pashiardis και Orphanou (1999). Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS v.21 για τις κοινωνικές επιστήμες. Για τη διερεύνηση της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου εφαρμόστηκε το μοντέλο της παραγοντικής ανάλυσης με τη μέθοδο των κυρίων συνιστωσών, ενώ η εσωτερική συνέπεια των παραγόντων ελέγχθηκε με τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha. Εφαρμόστηκαν στατιστικές αναλύσεις χρησιμοποιώντας κυρίως την περιγραφική στατιστική όπως μέσοι, διάμεσοι, τυπικές αποκλίσεις. Πραγματοποιήθηκε στατιστικός έλεγχος για τη διαφορά των μέσων τιμών των δυο ανεξάρτητων δειγμάτων (independent Samples t-test) προκειμένου να διερευνηθούν οι στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις αντιλήψεις των ΕΦΑ και των διευθυντών/τριών. Το ίδιο τεστ χρησιμοποιήθηκε για τη διερεύνηση της επίδρασης της μεταβλητής φύλο (άνδρας, γυναίκα), στις αντιλήψεις ΕΦΑ και διευθυντών/τριών. Από τα αποτελέσματα βρέθηκε ότι τόσο οι ΕΦΑ όσο και οι διευθυντές/τριες, θεώρησαν σημαντικούς τους παράγοντες καθώς τους αξιολόγησαν με τιμές πάνω από τον μέσο όρο. Βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στον παράγοντα «επίλυση προβλημάτων και λήψη απόφασης» με τους διευθυντές να τον θεωρούν πιο σημαντικό από τους ΕΦΑ και στον παράγοντα «σχολικά προγράμματα» που θεωρήθηκε πιο σημαντικό από τους ΕΦΑ. Τέλος δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο και στους τρεις υπό διερεύνηση παράγοντες τόσο στις αντιλήψεις των ΕΦΑ, όσο και στις αντιλήψεις των διευθυντών/τριών.

Λέξεις Κλειδιά

Διευθυντής-ηγέτης, αποτελεσματική ηγεσία, ηγετικές λειτουργίες

1. Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες αναπτύχθηκε έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον για το «αποτελεσματικό σχολείο». Ένα «άλλο» σχολείο το οποίο δεν εστιάζει μόνον στη βελτίωση των επιδόσεων και την προαγωγή της μάθησης των μαθητών, αλλά επεκτείνει τους στόχους του και στην

ψυχοκοινωνική τους ανάπτυξη και την προσαρμογή τους στο σχολικό περιβάλλον ως ενεργών μελών της σχολικής κοινότητας (Χατζηχρήστου, 2014). Αυτός ο προβληματισμός κατέδειξε τον καθοριστικό ρόλο του σχολικού διευθυντή-ηγέτη στην ποιοτική αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχολικών μονάδων (Hoy & Miskel, 2005). Ποικίλες έρευνες σχετικά με τη συμβολή της εκπαιδευτικής ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου ανέδειξαν την κρίσιμη σημασία διαφορετικών παραγόντων σχολικής αποτελεσματικότητας. Στη βάση αυτής της διαπίστωσης, αναπτύχθηκαν κατά το διάστημα των δυο τελευταίων δεκαετιών έρευνες επισκόπησης, οι οποίες αναζητούν συσχετίσεις -αρνητικές ή θετικές- ανάμεσα στα χαρακτηριστικά και τις πρακτικές του διευθυντή-ηγέτη και ενδοσχολικούς παράγοντες, τόσο σε επίπεδο σχολικής τάξης όσο και σχολικής μονάδας, οι οποίοι επηρεάζουν τη σχολική αποτελεσματικότητα (Kythreotis et al., 2010).

Παράλληλα με τη διαπίστωση του πολυσχιδούς και πολύπλοκου χαρακτήρα της διευθυντικής σχολικής ηγεσίας, συντελέστηκε και η αναγνώριση του σχολικού διευθυντή-ηγέτη ως του σημαντικότερου παράγοντα της σχολικής αποτελεσματικότητας (Hauserman & Stick, 2013). Η σύνδεση της σχολικής ηγεσίας με την αποτελεσματικότητα του σχολείου, βασίστηκε στα πορίσματα ενός πλήθους ερευνών διαφορετικής μεθοδολογίας –εστιασμένων στην ενδελεχή μελέτη της συμπεριφοράς και του στυλ των διευθυντών (Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης, 2000), οι οποίες την προσέγγισαν από διαφορετικές οπτικές και συνεισέφεραν η καθεμιά τους τη δική της εκτίμηση για την αποτελεσματικότητά της (Louis et al., 2010) όσον αφορά σε διάφορες παραμέτρους της εκπαίδευσης: τους συντελεστές του εκπαιδευτικού έργου, μαθητές και εκπαιδευτικούς, τις εκπαιδευτικές διαδικασίες, τους στόχους και τους σκοπούς του σχολείου (Reitzug & Patterson, 1998).

Τα πορίσματα αυτών δείχνουν ότι η εκπαιδευτική ηγεσία συναρτάται στενά με το ιδιαίτερο σχολικό περιβάλλον στο οποίο ασκείται (Scheurich 1998). Επηρεάζει θετικά κατά έμμεσο αλλά σημαντικό τρόπο τη μάθηση των παιδιών (Leithwood & Jantzi 2005; Marzano et al., 2005; Robinson et al., 2008), με την έννοια, κυρίως, ότι επιτυγχάνει τη δέσμευση και την ενεργή εμπλοκή τους στη διεξαγωγή των μαθημάτων, που ως μεταβλητές αποτελούν ισχυρούς προγνωστικούς δείκτες της μάθησης (Fredricks et al., 2004).

Η παρούσα έρευνα δίνει βαρύτητα στα ατομικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του διευθυντή-ηγέτη, το στυλ ηγεσίας και τις πρακτικές στη βάση των οποίων λειτουργεί. Σ' αυτό το πλαίσιο, επιχειρεί να ελέγξει την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής διευθυντικής ηγεσίας με την αξιοποίηση ως δεικτών αποτελεσματικότητας αφενός, των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών Φυσικής Αγωγής και αφετέρου, των διευθυντών/τριών των σχολικών μονάδων της Πιερίας και Ημαθίας.

Διεθνείς έρευνες μελετούν την αποτελεσματικότητα του σχολικού ηγέτη μέσα από τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών (Hallinger & Liu 2016; Hariri et al., 2016; Sebastian & Allensworth, 2012; Pashiardis, 1995). Ωστόσο, δεν εντοπίζονται μελέτες που να έχουν ως ομάδα στόχου τους αποκλειστικά καθηγητές/τριες της Φυσικής Αγωγής, ως κατόχους μιας ειδικότητας που, λόγω της φιλοσοφίας και των ιδιαιτεροτήτων του αντικειμένου της, των σκοπών της διδασκαλίας του και της πολυδιάστατης αποστολής του, ενδέχεται να έχουν ιδιαίτερες αντιλήψεις και προσδοκίες όσον αφορά στην αποτελεσματική σχολική ηγεσία και, κατά συνέπεια, την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Επίσης, υπάρχει κενό ερευνών που να αναλύουν τις αντιλήψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών/τριών σε αντιπαραβολή και συσχετισμό μεταξύ τους προκειμένου, εντοπίζοντας στοιχεία αρμονίας ή δυσαρμονίας ανάμεσά τους, να αναδείξουν τα πλεονεκτήματα που έχει για την ποιοτική και αποτελεσματική άσκηση της σχολικής ηγεσίας η δέσμευση και των δύο μερών σε μια κοινή κουλτούρα παιδείας –βασισμένη στην υπευθυνότητα, τη συνέπεια και την απόδοση λόγου.

Η παρούσα μελέτη υπογραμμίζει τις διοικητικές και εκπαιδευτικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές/τριες για να είναι αποτελεσματικοί καθώς και τους παράγοντες που επιδρούν θετικά στη σχολική διοίκηση στη βάση της δημιουργίας ενός αποτελεσματικού σχολείου.

Και οι δύο ομάδες των συμμετεχόντων στην έρευνα ερμήνευσαν όλους τους παράγοντες του ερωτηματολογίου ως σημαντικούς, με την ομάδα των διευθυντών/τριών να εκδηλώνει θετικότερη στάση απέναντι σ' αυτούς, όπως προκύπτει από την αντιστοίχιση των μέσων όρων των απαντήσεων τους σχετικά με τη σημαντικότητα των παραγόντων του ερωτηματολογίου.

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνήσει: α) το επίπεδο σημαντικότητας των παραγόντων του ερωτηματολογίου που αφορούν στις κυριότερες λειτουργίες της σχολικής ηγεσίας, με την αξιοποίηση ως δεικτών αποτελεσματικότητας των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών Φυσικής Αγωγής (ΕΦΑ) και των προσωπικών αντιλήψεων των ίδιων των διευθυντών, β) την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών ανάμεσα στις αντιλήψεις των δυο ομάδων του ερευνητικού δείγματος (ΕΦΑ-διευθυντές/τριες) και γ) την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στις αντιλήψεις των ΕΦΑ και των διευθυντών /τριων για τη σημαντικότητα των παραγόντων της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας με βάση το φύλο τους.

2. Μέθοδος, διαδικασία

2.1. Δείγμα-Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Το δείγμα της έρευνας αποτελέσαν συνολικά 415 εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των νομών Πιερίας και Ημαθίας της Περιφερειακής Διοίκησης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Κεντροδυτικής Μακεδονίας το σχολικό έτος 2017-2018. Συγκεκριμένα οι εκατόν ενενήντα δύο (192) από αυτούς ήταν διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων (128 άνδρες και 64 γυναίκες) και οι διακόσιοι είκοσι τρεις (223) ήταν εκπαιδευτικοί φυσικής αγωγής ((127 άνδρες και 96 γυναίκες). Ακόμη, το 73.1% ήταν 50-59 χρόνων, ενώ το 63.4% είχε περισσότερα από 20 χρόνια συνολική προϋπηρεσία.

2.2. Όργανο μέτρησης

Για τη συλλογή των δεδομένων, προκρίθηκε η κατάρτιση δομημένου γραπτού ερωτηματολογίου -για τη σύνταξη του οποίου αξιοποιήθηκε ως πρότυπο το χρησιμοποιούμενο στην έρευνα των Pashardis και Orphanou (1999) που θεωρήθηκε πολύ αξιόπιστο, με δείκτη αξιοπιστίας: $\alpha=0.94$ (Cronbach's alpha). Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, το ερωτηματολόγιο, σε πρώτη φάση μεταφράστηκε στην ελληνική γλώσσα με τη μέθοδο της διπλής μετάφρασης (translation and back translation) από δύο έμπειρους μεταφραστές. Στη συνέχεια έγινε ενδεδειγμένη μελέτη των ερωτημάτων προκειμένου να ταιριάζουν με το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και να εκπληρώνουν τους στόχους της έρευνας. Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα, σε ένα δείγμα 200 εκπαιδευτικών και διευθυντών/τριων. Για την διερεύνηση της εγκυρότητας (construct validity) του οργάνου, εφαρμόστηκε το μοντέλο της παραγοντικής ανάλυσης με τη μέθοδο των κυρίων συνιστωσών (principal components). Τελικά διατηρήθηκαν 54 ερωτήσεις και επτά (7) παράγοντες: οργάνωση και διοίκηση, σχολικό κλίμα, επίλυση προβλημάτων και λήψη απόφασης, σχέσεις με τους γονείς και την τοπική κοινωνία, διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση των μαθητών και σχολικά προγράμματα. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τον βαθμό σημαντικότητας των παραγόντων αποτελεσματικής διοίκησης με 5-βάθμια κλίμακα Likert επιλέγοντας τον βαθμό 1 (καθόλου) – 5 (πάρα πολύ).

Εσωτερική συνέπεια και εγκυρότητα των παραγόντων του ερωτηματολογίου. Μετά την περιστροφή των ορθογώνιων αξόνων με τη μέθοδο varimax, η διερευνητική παραγοντική ανάλυση έδειξε την ύπαρξη επτά (7) παραγόντων με τους οποίους εξηγείται 66.8 % του συνόλου του δείγματος. Η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση πραγματοποιήθηκε για να ελέγξει την αξιοπιστία του οργάνου μέτρησης. Από τα αποτελέσματα φάνηκε η καλή προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα της έρευνας ($\chi^2 = 3099.449$, $df = 1293$, $p = .000$, $RMSEA = .058$, $90\% CI = [.056, .061]$). Η εσωτερική συνέπεια ελέγχθηκε με τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 1, η ανάλυση Cronbach's alpha έδειξε υψηλά επίπεδα εσωτερικής συνέπειας (.82-.94).

Πίνακας 1. Εσωτερική συνέπεια των παραγόντων

a/a	Παράγοντας	Cronbach's alpha
1	Οργάνωση και διοίκηση	.94
2	Σχολικό κλίμα	.93
3	Επίλυση προβλημάτων και λήψη Απόφασης	.94
4	Σχέσεις με τους γονείς και την τοπική κοινωνία	.92
5	Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	.89
6	Διαχείριση των μαθητών	.90
7	Σχολικά προγράμματα	.82

2.3. Στατιστική ανάλυση

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο (SPSS v.21) για τις κοινωνικές επιστήμες. Για την επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το IBM SPSS AMOS v.22., ενώ η εσωτερική συνέπεια των παραγόντων ελέγχθηκε με τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha. Χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική με μέσες τιμές, διαμέσους και τυπικές αποκλίσεις για να προσδιοριστούν οι ηγετικές λειτουργίες, (παράγοντες), που θεωρούνται πιο σημαντικές και από τις δυο ομάδες του ερευνητικού δείγματος (ΕΦΑ-Διευθυντές). Για να εντοπιστεί η διαφοροποίηση των αντιλήψεων ανάμεσα στις δυο ομάδες του ερευνητικού δείγματος (ΕΦΑ-διευθυντές/τριες) για τη σημαντικότητα των παραγόντων πραγματοποιήθηκε στατιστικός έλεγχος για τη διαφορά των μέσων τιμών των δυο ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent-samples t-test). Τέλος το ίδιο τεστ χρησιμοποιήθηκε για τη διερεύνηση της επίδρασης της μεταβλητής φύλο (άνδρας, γυναίκα), στις αντιλήψεις ΕΦΑ και διευθυντών/τριων.

2.4. Διαδικασία

Η συλλογή των δεδομένων έλαβε χώρα από τον Οκτώβριο του 2017 έως τον Ιανουάριο του 2018. Αρχικά εξασφαλίστηκε η έγκριση της διεξαγωγής της έρευνας από τα αντίστοιχα τμήματα της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας. Στα επιλεγμένα σχολεία της έρευνας αποστάλθηκε ενημερωτικό σημείωμα στον/στην Διευθυντή/τρια για τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας, καθώς και αναλυτικός προγραμματισμός επίσκεψης όλων των σχολείων. Η παράδοση των ερωτηματολογίων έγινε προσωπικά από την ερευνήτρια. Η συμπλήρωσή τους για τους μεν εκπαιδευτικούς φυσικής

αγωγής πραγματοποιήθηκε στο γραφείο των διδασκόντων κατά τη διάρκεια διαλείμματος ή κενού, ενώ για τους διευθυντές/τριες στο γραφείο τους, με παρουσία της ερευνήτριας. Οι συμμετέχοντες έπρεπε να απαντήσουν κατά πόσο σημαντικές θεωρούν τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου, αναφορικά με τις δεξιότητες του διευθυντή/τρια.

3. Αποτελέσματα

Στον παρακάτω πίνακα 2, παρουσιάζονται οι μέσες τιμές και ο έλεγχος μέσων τιμών, ανάμεσα στις αντιλήψεις των ΕΦΑ και των διευθυντών/τριων, καθώς και η αξιολόγηση των παραγόντων και από τις δυο ομάδες του ερευνητικού δείγματος.

Πίνακας 2. Μέσες τιμές και έλεγχος των μέσων τιμών

Παράγοντες	θέση	N	M (SD)	Τιμή <i>t</i>	Τιμή <i>p</i>
1. Οργάνωση και διοίκηση	ΕΦΑ	217	4.51 (.59)	-1.098	.273
	Διευθυντές/τριες	180	4.57 (.490)		
2. Σχολικό κλίμα	ΕΦΑ	216	4.48 (.58)	-.039	.969
	Διευθυντές/τριες	181	4.48 (.47)		
3. Επίλυση προβλημάτων και λήψη απόφασης	ΕΦΑ	217	4.52 (.64)	-2.757	.006
	Διευθυντές/τριες	182	4.69 (.53)		
4. Σχέσεις με τους γονείς και την τοπική κοινωνία	ΕΦΑ	219	4.30 (.72)	-1.194	.233
	Διευθυντές/τριες	169	4.38 (.61)		
5. Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	ΕΦΑ	215	3.99 (.76)	.426	.670
	Διευθυντές/τριες	176	3.96 (.67)		
6. Διαχείριση των μαθητών	ΕΦΑ	215	4.19 (.75)	-.244	.807
	Διευθυντές/τριες	181	4.21 (.67)		
7. Σχολικά προγράμματα	ΕΦΑ	215	4.22 (.79)	9.828	.000
	Διευθυντές/τριες	181	2.80 (1.81)		

Σημείωση: Mean=μέση τιμή, SD =τυπική απόκλιση

Τόσο οι ΕΦΑ, όσο και οι διευθυντές/τριες της έρευνας αξιολόγησαν ως σημαντικούς όλους τους παράγοντες, που αποτυπώνουν τις κύριες ηγετικές λειτουργίες τις οποίες πρέπει να ασκούν οι αποτελεσματικοί διευθυντές, καθώς τους έδωσαν τιμές που ξεπερνούν τον μέσο όρο σημαντικότητας (εύρος μέσων τιμών ΕΦΑ 3.99-4.52/διευθυντών/τριων 2.80-4.69).

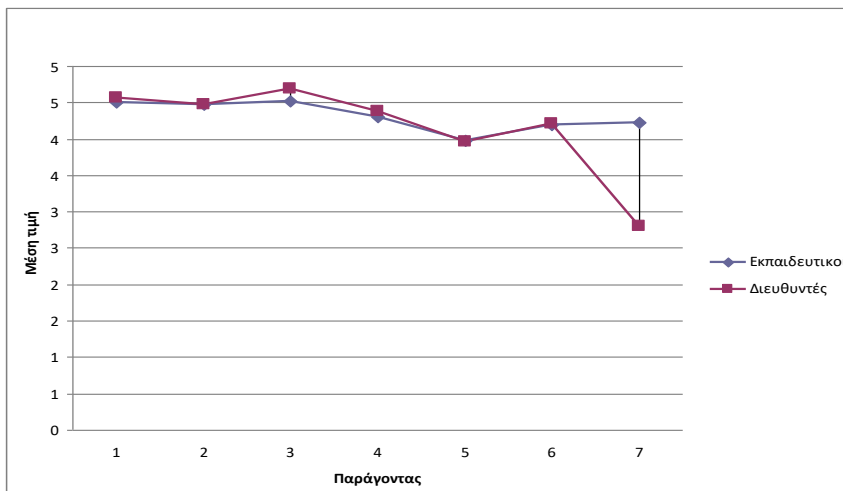
Ειδικότερα, οι ΕΦΑ θεωρούν πιο σημαντικές τις ικανότητες του διευθυντή/τριας στους παράγοντες: «Επίλυση προβλημάτων και λήψη απόφασης» (M=4.83, SD=.64) και «Οργάνωση και διοίκηση» (M=4.51 SD=.59). Ακολουθούν οι παράγοντες: «Σχολικό κλίμα» (M=4.48 SD=14.45), και «Σχέσεις με τους γονείς και την τοπική κοινωνία» (M=4.30 SD=.72).

Κατά τον ίδιο τρόπο και οι διευθυντές/τριες που συμμετείχαν στην έρευνα κατατάσσουν στις τέσσερις πρώτες θέσεις τους παραπάνω παράγοντες και μάλιστα στην ίδια σειρά με τους ΕΦΑ, αλλά με μεγαλύτερες τιμές (πίνακας, 2).

Οι ΕΦΑ αξιολογούν με χαμηλότερες τιμές τη σημαντικότητα των παραγόντων «Σχολικά προγράμματα» ($M=4.22$ $SD=.79$) και «Διαχείριση των μαθητών» ($M=4.19$ $SD=.75$), ενώ στην τελευταία θέση σε βαθμό σημαντικότητας κατατάσσουν τον παράγοντα «Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού» ($M=3.99$ $SD=.76$).

Όσον αφορά τους διευθυντές/τριες θεωρούν μέτριας σημαντικότητας τους παράγοντες «Διαχείριση των μαθητών» ($M=3.96$ $SD=.67$) και «Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού» ($M=3.96$ $SD=.67$). Τέλος πιο χαμηλά και από τους 7 παράγοντες αξιολογούν τον παράγοντα «Σχολικά προγράμματα» ($M=2.80$ $SD=1.81$).

Ο στατιστικός έλεγχος για τη διερεύνηση της διαφοράς των μέσων τιμών των δυο ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent Samples t-test), κατέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές για τους παράγοντες, «Επίλυση προβλημάτων και λήψη απόφασης» ($t(396.86) = -2.757, p < .05$) και «Σχολικά προγράμματα» ($t(237.82) = 9.828, p < .05$). Στους υπόλοιπους πέντε(5) παράγοντες δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις αντιλήψεις των ΕΦΑ και των διευθυντών/τριων. Στο παρακάτω σχήμα 1 αποτυπώνονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές στον 3ο παράγοντα (Επίλυση προβλημάτων και λήψη απόφασης), τον οποίο αξιολογούν ως πιο σημαντικό, οι διευθυντές/τριες και στον 7ο παράγοντα (Σχολικά προγράμματα), τον οποίο αξιολογούν ως πιο σημαντικό οι ΕΦΑ.



Σχήμα 1: Διάγραμμα σύγκρισης των παραγόντων του ερωτηματολογίου ανάμεσα στις αντιλήψεις των διευθυντών/τριων και των ΕΦΑ.

Διαφορές μεταξύ των φύλων: Τα αποτελέσματα της ανάλυσης t-test για ανεξάρτητα δείγματα έδειξαν ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων σε κανέναν από τους επτά (7) παράγοντες του ερωτηματολογίου και για τις δυο ομάδες του ερευνητικού δείγματος, καθώς τα επίπεδα σημαντικότητας ήταν μεγαλύτερα από τα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας ($p > .05$).

4. Συζήτηση

Πρώτος σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση του βαθμού σημαντικότητας των παραγόντων της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών φυσικής αγωγής και των διευθυντών/τριων.

Τόσο οι ΕΦΑ, όσο και οι διευθυντές/τριες της έρευνας αξιολόγησαν ως σημαντικούς όλους τους παράγοντες, που αποτυπώνουν τις κύριες ηγετικές λειτουργίες τις οποίες πρέπει να ασκούν οι αποτελεσματικοί διευθυντές, καθώς τους έδωσαν τιμές που ξεπερνούν τον μέσο όρο σημαντικότητας. Αποδεικνύεται, κατά συνέπεια, η εγκυρότητα των χαρακτηριστικών του αποτελεσματικού διευθυντή-ηγέτη, όπως περιγράφονται από το ερωτηματολόγιο, σύμφωνα με τις αντιλήψεις και των δυο ομάδων του ερευνητικού δείγματος. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τα αποτελέσματα της έρευνας των Bauckman & Pashiardis, (2012).

Πιο αναλυτικά και οι δυο ομάδες του ερευνητικού δείγματος αξιολόγησαν ως πιο σημαντικό και από τους επτά (7) παράγοντες αποτελεσματικής σχολικής διοίκησης τον παράγοντα «Επίλυση προβλημάτων και λήψη απόφασης». Πορίσματα ερευνών συγκλίνουν με το παραπάνω εύρημα καθώς θεωρούν την παραπάνω ηγετική ικανότητα θεμελιώδη διαδικασία και βασική λειτουργία όλων των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένου και του εκπαιδευτικού οργανισμού (Pashiardis, 1993). Παράλληλα σύγχρονες έρευνες υποστηρίζουν τη σημασία της εφαρμογής από τους διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων ενός συμμετοχικού τρόπου διοίκησης και λήψης αποφάσεων, καθώς εξασφαλίζεται μέσω αυτού η ενεργός συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε ζητήματα που άπτονται της αποτελεσματικής λειτουργίας τους, η δέσμευσή τους στην υλοποίηση των στόχων τους και η προσωπική επαγγελματική ικανοποίησή τους (Hariri, et al., 2016; Hulpria et al., 2011; Hulpria & Devos, 2009; Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015).

Ο παράγοντας «Οργάνωση και διοίκηση» τοποθετήθηκε στη δεύτερη θέση σε σειρά ως προς τον βαθμό σημαντικότητάς του και από τις δυο ομάδες του ερευνητικού δείγματος. Η βαρύτητα που απέδωσαν οι συμμετέχοντες στον παραπάνω παράγοντα, ενδέχεται να οφείλεται στον χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος που χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, σαφείς ιεραρχικές σχέσεις, εκτεταμένη νομοθεσία, πολυνομία και φορμαλισμό, βασίζει τη λειτουργία του στον έλεγχο και τη λογοδοσία και ελέγχεται αυστηρά από την πολιτεία (Κουτούζης, 2012; 2008; Pashiardis, et al., 2005).

Στην τρίτη θέση κατατάχθηκε ο παράγοντας «Σχολικό κλίμα» από τους ΕΦΑ και τους διευθυντές/τριες. Πορίσματα σχετικών ερευνών υποστηρίζουν ότι το σχολικό κλίμα και η κουλτούρα είναι βασικές μεταβλητές για τις επιδόσεις των μαθητών και για την αποτελεσματικότητα των σχολείων (Marzano et al., 2005; Pashiardis, 2001; Sebastian & Allensworth, 2012).

Ο παράγοντας «Σχέσεις με τους γονείς και την τοπική κοινωνία» αξιολογήθηκε ως μέτριος σε βαθμό σημαντικότητας και από τις δυο ομάδες του ερευνητικού δείγματος, καθώς κατατάχθηκε στην τέταρτη θέση. Ωστόσο, τόσο η διεθνής όσο και η εγχώρια βιβλιογραφία καταδεικνύουν τη σημαντικότητα του παραπάνω παράγοντα σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Noman et al., 2018; Martin, 2012; Brauckmann & Pashiardis, 2012; Saleem, 2010; Καμπουρίδης, 2002), καθώς βρέθηκε ότι συνεισφέρει με πολλαπλά οφέλη για μαθητές, εκπαιδευτικούς και το ευρύτερο εκπαιδευτικό περιβάλλον (Demsey & Walker, 2002).

Η ανάπτυξη των σχολικών προγραμμάτων καταλαμβάνει την πέμπτη (5η) θέση στη σειρά σημαντικότητας των επτά (7) παραγόντων, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των ΕΦΑ. Αντίθετα, πορίσματα ερευνών υποστηρίζουν ότι η διδασκαλία και η μάθηση βρίσκονται στον πυρήνα της εκπαιδευτικής ηγεσίας, ενώ ο ρόλος των διευθυντών/τριων είναι πολύ κρίσιμος στην υποστήριξη του περιβάλλοντος μάθησης και διδασκαλίας μέσω της διαχείρισης και την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Gurley et al., 2015). Ο ίδιος παράγοντας καταλαμβάνει την τελευταία θέση σε σειρά σημαντικότητας, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των διευθυντών/τριων. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι δεν έχουν ακόμη αντιληφθεί τον πολύπτυχο και πολυεπίπεδο ρόλο τους ως «ηγετών» της σχολικής μονάδας με αυξημένες διοικητικές αλλά και παιδαγωγικές ευθύνες και αρμοδιότητες. Οι διευθυντές/τριες

εξακολουθούν να είναι εγκλωβισμένοι στο γραφειοκρατικό, διαχειριστικό πρότυπο σχολικής διοίκησης όπως φαίνεται, εξάλλου, από τη σημασία που αποδίδουν στον παράγοντα «Οργάνωση και διοίκηση».

Ο παράγοντας «Διαχείριση των μαθητών», τοποθετήθηκε στην έκτη (6η) θέση, σε σειρά σημαντικότητας, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των ΕΦΑ, αλλά αξιολογήθηκε μια θέση ψηλότερα από τους διευθυντές/τριες, που τον τοποθέτησαν στην πέμπτη (5η) θέση. Το παραπάνω εύρημα έρχεται σε αντίθεση με σύγχρονες έρευνες που υποστηρίζουν ότι ένα από τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη είναι το ενδιαφέρον του για τη διδασκαλία/διαπαιδαγώγηση των μαθητών και η μέριμνά του όσον αφορά στη διασφάλιση των απαραίτητων προϋποθέσεων για τη μάθηση (Λαΐνας, 2004) όπως, επίσης, και ότι ο σύγχρονος ηγέτης επηρεάζει έμμεσα τα ακαδημαϊκά αποτελέσματα και τις επιδόσεις των μαθητών μέσω της διαμόρφωσης του κατάλληλου σχολικού κλίματος, της ανάπτυξης της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, της εξασφάλισης της οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών στην υλοποίηση των σχολικών στόχων (Heck & Hallinger, 2014; Coelli & Green, 2012; Hallinger, 2011; Sammons, et al., 2011; Leithwood et al., 2004, 2006; Robinson, 2011).

Ο παράγοντας «Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού» αξιολογήθηκε από τους ΕΦΑ ως ο λιγότερο σημαντικός από τους επτά (7) παράγοντες του ερωτηματολογίου και κατατάχθηκε στην τελευταία θέση του αντίστοιχου πίνακα, ενώ οι διευθυντές/τριες τον αξιολόγησαν υψηλότερα, καθώς τον τοποθέτησαν στην έκτη (6η) θέση. Μια πιθανή ερμηνεία είναι ότι οι διευθυντές/τριες, από τη στιγμή που δε λαμβάνουν επαρκή προετοιμασία για τον πολύπλοκο ρόλο τους, που είναι πολύ διαφορετικός από τον ρόλο του δασκάλου για τον οποίο έχουν προετοιμαστεί (Bush, 2018), δε διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με επιτυχία (Pashiardis et al., 2005; Pashiardis, 2001; 1999; 1995) και είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στην επίτευξη των διοικητικών τους στόχων, όπου δεν απαιτούνται ιδιαίτερες γνώσεις. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Robinson (2007) η επίτευξη των μαθητικών αποτελεσμάτων είναι μεγαλύτερη όταν υπάρχει άμεση συμμετοχή του ηγέτη στη μάθηση και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Δεύτερος σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η σύγκριση ανάμεσα στις απόψεις των ΕΦΑ και των διευθυντών/τριων για τους παράγοντες του ερωτηματολογίου. Από τα αποτελέσματα βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις των ΕΦΑ και των διευθυντών/τριων στους παράγοντες: «Επίλυση προβλημάτων και λήψη απόφασης» με τους διευθυντές/τριες να τον θεωρούν πιο σημαντικό και «Σχολικά προγράμματα» με τους ΕΦΑ να του αποδίδουν μεγαλύτερη σημαντικότητα. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται και από πορίσματα παλιότερης έρευνας, όπου βρέθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί παραπονούνται ότι οι διευθυντές ασχολούνται ελάχιστα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και περισσότερο με θέματα εκτός τάξης, με εξαίρεση τα προβλήματα πειθαρχίας (Snyder & Ebmeier, 1992). Αντίθετα, νεώτερες έρευνες υποστηρίζουν τη σημασία της συμβολής των αποτελεσματικών εκπαιδευτικών ηγετών στην ανάπτυξη και τη διαχείριση των αναλυτικών προγραμμάτων (Gurley et al., 2015; Robinson, 2007 Πασιαρδής, 2004).

Τρίτος σκοπός αυτής της έρευνας ήταν η διερεύνηση των στατιστικά σημαντικών διαφορών των αντιλήψεων των ΕΦΑ και των διευθυντών/τριων ως προς την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο. Από τα αποτελέσματα δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές όσον αφορά τη μεταβλητή φύλο σε κανέναν από τους παράγοντες του ερωτηματολογίου και για τις δυο ομάδες του ερευνητικού δείγματος.

5. Η σημασία για τη φυσική αγωγή

Κεντρικό ρόλο στην πραγμάτωση των στόχων της Φυσικής Αγωγής, που στη σύγχρονη εκπαιδευτική και κοινωνική πραγματικότητα συνοψίζονται αφενός, στην απόκτηση από

πλευράς των μαθητών θετικής στάσης απέναντι στη δια βίου άσκηση για την εξασφάλιση της σωματικής και ψυχικής υγείας και, αφετέρου, στην εμπέδωση αξιών και την ανάπτυξη συμπεριφορών, ώστε να λειτουργούν παραγωγικά με θετικό πρόσημο για το κοινωνικό σύνολο, διαδραματίζουν οι Εκπαιδευτικοί Φυσικής Αγωγής (ΕΦΑ). Η συγκεκριμένη ειδικότητα εκπαιδευτικών ασχολείται με τη διδασκαλία ενός γνωστικού αντικειμένου με ιδιαίτερους στόχους και ξεχωριστή δομή και οργάνωση από τα υπόλοιπα του προγράμματος σπουδών, στο πλαίσιο της οποίας αντιμετωπίζει δυσκολίες και προβλήματα που για την υπέρβασή τους απαιτείται ιδιαίτερη διαχείριση με τη συνδρομή του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Συγκεκριμένα ο/η διευθυντής/τρια του σχολείου μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο μέσω της καλλιέργειας ενός θετικού υποστηρικτικού κλίματος και της ενδυνάμωσης της θέσης τους στο σχολείο (Whipp & Sallin, 2018), που θα συμβάλουν στην ενίσχυση της αυτοαντίληψης και της αυτοεκτίμησής τους, τις οποίες καταρρακώνει η αίσθηση της περιθωριοποίησής τους στον εργασιακό χώρο. Υπό αυτή την έννοια, η δημιουργία από αυτούς μιας υποστηρικτικής κουλτούρας στη σχολική μονάδα, στη βάση της οποίας οι ΕΦΑ εισπράττουν σεβασμό από τους υπόλοιπους συντελεστές του εκπαιδευτικού έργου και αναγνώριση του επαγγελματισμού τους, τονώνει την αυτοπεποίθηση και τον αυτοσεβασμό τους ως επαγγελματιών (Richards et al., 2018) και τροφοδοτεί την επαγγελματική τους ικανοποίηση (Day et al., 2005). Μέσα από τη συγκεκριμένη στάση και συμπεριφορά οι σχολικοί ηγέτες συμβάλλουν στη μείωση του στρες των ΕΦΑ στον χώρο εργασίας τους, στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης τους στον σχολικό οργανισμό και στην άντληση ικανοποίησης από τη δουλειά τους, με τελικό αποδέκτη των θετικών επαγγελματικών συμπεριφορών τους τον μαθητή και τα ακαδημαϊκά του αποτελέσματα (Gorozidis & Papaioannou, 2011).

7. Επίλογος

Η διερεύνηση της σημαντικότητας των κύριων ηγετικών λειτουργιών που πρέπει να διαθέτει ο σύγχρονος διευθυντής/τρια για να είναι αποτελεσματικός και να προσφέρει επαγγελματική ικανοποίηση στους ΕΦΑ, οδηγεί στον εντοπισμό των περιοχών της εκπαιδευτικής ηγεσίας όπου οι διευθυντές/τριες είναι αποτελεσματικοί καθώς και στις περιοχές όπου χρειάζονται βελτίωση. Η βελτίωση αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω εξειδικευμένων και στοχευόμενων προγραμμάτων προετοιμασίας που οι υπεύθυνοι χάραξης και εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής είναι σκόπιμο να υλοποιήσουν.

Βιβλιογραφία

- Brauckmann, S. & Pashiardis, P. (2009). From PISA to LISA: New Educational Governance and school leadership: Exploring the foundations of a new relationship in an international context. Paper presented at the 90th Annual Meeting of the American Research Association, San Diego, USA.
- Bush, T. (2018). Preparation and induction for school principals: Global perspectives. *Management in Education 2018*, 32(2), 66–71.
- Coelli, M. & Green, D.A. (2012). Leadership effects: school principals and student outcomes. *Economics of Education Review*, 31(1), 92-109.
- Day, C., Elliot, B., & Kington, A. (2005). Reform, standards and teacher identity: Challenges of sustaining commitment. *Teaching and Teacher Education*, 21, 563–577.
- Demsey, H., & Walker, J. (2002). Family, school communication (A paper prepared for the research committee of the metropolitan Nashville/ Davidson county board of Education on March 8).

- Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C., & Paris, A. H. (2004). School engagement: Potential of the concept, state of the evidence. *Review of Educational Research*, 74(1), 59-109.
- Gurley, D. K., Anast-May, L., O'Neal, M., Lee, H. T., & Shores, M. (2015). Instructional leadership behaviors in principals who attended an assistant principals' academy: Self reports and teacher perceptions. *Planning & Changing*, 46(1), 127-157.
- Gorozidis, G., & Papaioannou, A. (2011). Teachers' self-efficacy, achievement goals, attitudes and intentions to implement the new Greek physical education curriculum. *European Physical Education Review*, 17(2), 231-253.
- Hariri, H., Monypenny, R. & Prideaux, M. (2016). Teachers' perceived principal leadership styles, decision-making styles and job satisfaction: how congruent are data from Indonesia with the Anglophile and Western literature? *School Leadership & Management*, 36(1), 41-62.
- Hallinger, P., Liu, S. (2016). Leadership and teacher learning in urban and rural schools in China: Meeting the dual challenges of equity and effectiveness. *International Journal of Educational Development*, 51 (C), 163-173.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hauserman, C. P., & Stick, S. L. (2013). The leadership teachers want from principals: Transformational. *Canadian Journal of Education*, 36(3), 184-203.
- Heck, R.H., & Hallinger, P. (2014). Modeling the effects of school leadership on teaching and learning over time. *Journal of Educational Administration*, 52 (5), 653-681.
- Hoy N. & Miskel, C. (2005). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. (7th ed.) New York: The McGraw – Hill Companies.
- Hulpia, H. & Devos G. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Journal Educational Studies*, 35 (2), 153-171.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20 (3), 291–317.
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2011). The Relation between School Leadership from a Distributed Perspective and Teachers' Organizational Commitment: Examining the Source of the Leadership Function. *Educational Administration Quarterly*, 47 (5), 728-771.
- Θεοφιλίδης, X., & Στυλιανίδης, Μ. (2000). Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο. Λευκωσία. Στο: Σαΐτης, Χ. Α. (2002). Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη. 2η έκδοση. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Καστανίδου, Σ., Τσικαντέρη, Ρ., (2015). Ο Συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της Σχολικής Μονάδας. *εκπ@ιδευτικός κύκλος*, 3(3), 19-38.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση Ηγεσία – Αποτελεσματικότητα: Αναζητώντας Πεδίο Εφαρμογής στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα. Στο: Παπαδιαμαντάκη, Γ., Θεριανός, Κ., Φωτόπουλος, Ν., Μπρίνια, Β., Καρακατσάνη, Δ., Προβατά, Α., Παπαδιαμαντάκη, Γ., Φραγκούλης, Γ., Παπαλόη, Ε., Μπουραντάς, Δ., Αθανασούλα-

- Ρέππα, Α., Χατζηπαναγιώτου, Π., Κουτούζης, Μ., Παύλος, Χ. *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής*, 211-225. Αθήνα: Επίκεντρο.
- Κουτούζης, Μ. (2008). Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί και Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα. Στο: Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α, Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων* (2^η εκδ.). Τόμος Α', 40-44. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Kythreotis, A. - Pashiardis, P. and L. Kyriakides (2010). The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 218–240.
- Λαΐνας, Α. (2004). Το έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. *Επιστημονική Επετηρίδα του Π.Τ.Δ.Ε. του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 151-179.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research: 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. and Hopkins, D. (2006). *Seven Strong Claims about Successful School Leadership*. National College of School Leadership, Nottingham.
- Louis K., leithwood, K., Wahlstrom, K., Anderson, S., (2010). Investigating the Links to Improved Student Learning. Final report of research Findings. Final Report of Research to the Wallace Foundation.
- Martin, J. B. (2012). Achieving results through community school partnerships: *How district and community leaders are building effective, sustainable relationships?* Medley: Center for American Progress.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Noman, M., Hashim, P. A., & Abdullah, S.S. (2018). Contextual leadership practices: The case of a successful school principal in Malaysia. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 474–490.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Pashiardis, P., (2001). Secondary Principals in Cyprus: The Views of the Principals Versus the Views of the Teachers-A Case Study. *ISEA*, 29(3), 11-23.
- Pashiardis, P. (1995). Cyprus Principals and the Universalities of Effective Leadership. *International Studies in Educational Administration*, 23(1), 16-27.
- Pashiardis, P. (1993). Selection methods for educational administrators in the U.S.A. *International Journal of Educational Management*, 7(1), 27-35.
- Pashiardis, P., Orphanou, S. (1999). An insight into elementary principalship in Cyprus: the teachers' perspective. *The International Journal of Educational Management*, 13, 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.

- Reitzug, U & Patterson, J, (1998). "I'm not going to lose you!": Empowerment through caring in an urban principal's practice with pupils. *Urban Education*, 33(2), 150-81.
- Richards, K., Gaudreault, K., Starck, J & Woods, A. (2018). Physical education teachers' perceptions of perceived mattering and marginalization. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 23(4), 445-459.
- Robinson, V.M. (2011). *Student-Centered Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Robinson V (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Australian Council of Leaders, Melbourne. Monograph, 41.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Saleem , F. (2010). Development of School Effectiveness Model. *Journal of Research and Reflections in Education*.4(2) 161-183.
- Sammons, P., Gu, Q., Day, C., Ko, J. (2011). Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes: Results from a study of academically improved and effective schools in England. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 83 – 101.
- Sebastian, J., Allensworth, E. (2012). The Influence of Principal Leadership on Classroom Instruction and Student Learning. A Study of Mediated Pathways to Learning. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 626-663.
- Snyder, J. & Ebmeier, H.(1992). Empirical linkages among principal behaviours and intermediate outcomes: implications for principal evaluation. *Peabody Journal of Education*, 68(1), 75-107.
- Scheurich, J. J. (1998). Highly successful and loving, public elementary schools populated mainly by low-SES children of color: Core beliefs and cultural characteristics. *Urban Education*, 33(4), 451-491.
- Χατζηχρήστου, Χρ. Γ. (2014). *Συμβουλευτική στη σχολική κοινότητα*. Αθήνα: Gutenberg, Γ. & Κ. Δαρδανός.
- Whipp PR., & Salin K. (2018). Physical education teachers in Australia: Why do they stay? *Social Psychology of Education*, 21(4) 897-914.