

Атанасиос Алатзоглу¹
Јоанис Атанаилидис²
Милтиадис Проиос³
Василиа Арванитидоу⁴
Јелена Јовановић⁵

796:371.213:373.5
Изворни научни чланак

¹Средња школа у Килкису, Грчка

²Универзитет у Комотинију, Одељење за физичко васпитање и спорт, Грчка

³Универзитет у Солуну, Одељење за физичко васпитање и спорт, Грчка

⁴Основна школа у Комотинију, Грчка.

⁵Универзитет у Београду, Факултет спорта и физичког васпитања, Београд, Србија

НАСТАВНИК ФИЗИЧКОГ ВАСПИТАЊА КАО ДИРЕКТОР И ИДЕНТИФИКАЦИЈА ПОТРЕБЕ ДА СЕ ПОБОЉШАЈУ АДМИНИСТРАТИВНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА ЕФИКАСНУ ШКОЛУ

Сажетак

Мишљење да наставник физичког васпитања може да буде постављен на место директора и да буде лидер у образовању у основној и средњој школи није увек била узета здраво за готово, као што је био случај са наставницима других дисциплина. Индикативно ометање једнаке доступности ка позицији директора школе лежи у чињеници да је наставницима физичког васпитања тек од 1985. године (Законом 1566/1985.) дозвољено да конкуришу за место директора у средњим школама. Сада су наставници физичког васпитања стекли више самопоуздања и другачије идентификују своју улогу у школама у Грчкој. С обзиром на чињеницу да наставници физичког васпитања већ чине трећину од укупног броја наставника на позицији директора у средњошколском образовању, поставља се значајно питање: да ли наставници физичког васпитања могу да буду ефикасни лидери у школи? Циљ овог рада је да се идентификују административне вештине које наставници физичког васпитања треба да побољшају, тако да би се оне касније, према схватању наставника, могле сматрати ефикасним принципима. У истраживању је учествовало укупно 460 наставника из 32 школе у којима су директори наставници физичког васпитања и коришћен је упитник (Скала рангирања управљања директора у образовању – Principal Instructional Management Rating Scale-PIMRS) прилагођен приликама у Грчкој. Техника гап анализе, која је примењена, открила је статистички значајне резултате у свим питањима од којих се састојао мерни инструмент. Прве три способности/вештине које недостају и које директори – наставници физичког васпитања треба да развију су следеће: *рад са вишејезичним групама родитеља*, са просечном разликом од 0,75 ($t_{(454)}=14,649$ $p=0,000$); *конвертовање циљева плана и програма у план и програм на вебсајту школе*, са просечном разликом од 0,73 ($t_{(452)}=12,859$ $p=0,000$); и *информисање родитеља о напретку њихове деце у образовању* ($t_{(452)}=10,117$ $p=0,000$). Овај рад потврђује налазе претходних истраживања који се тичу ефикасне каталитичке улоге директора у квалитету образовања.

Кључне речи: ДИРЕКТОР ШКОЛЕ/ЕФИКАСНОСТ У ШКОЛИ/НАСТАВНИК ФИЗИЧКОГ ВАСПИТАЊА/СРЕДЊОШКОЛСКО ОБРАЗОВАЊЕ

УВОД

Однос наставника физичког васпитања и школе никад није био доследан. Прихватање наставника физичког васпитања као важног образовног чиниоца школа у Грчкој очекивало је неколико препрека. Често су слични погледи изражавани у истраживањима спровођеним у другим земљама другачије културне традиције и менталитета (Fejgin, Ephraty, & Ben-Sira, 1995; Smith & Leng, 2003). Све горе поменуто, заједно са недостатком било каквих курсева из управљања и лидерства у програму ове дисциплине, довели су до тога да и ученици и њихови родитељи, па понекад чак и сами наставници физичког васпитања, имају мала очекивања и аспирације у погледу ефикасног спровођења било каквих управљачких задатака.

Дуги низ година је гимнастичар (наставника физичког васпитања чак и сада тако зову у основној и средњој школи) остајао у сенци; он/она није играо било какву водећу улогу, нити учествовао у доношењу одлука у школи, да не помињемо преузимање било какве управљачке позиције и испуњавање лидерства у образовању. Сама помисао о томе да наставник физичког васпитања преузме неку управљачку позицију и спроводи лидерство у образовању у траговима се појавила код првих дипломираних студената факултета за физичко васпитање и науке о спорту који су, будући да су темељно образовани кроз своје студије на одсеку за физичко васпитање и науку о спорту, стекли више самопоуздања и другачије идентификовали своју улогу у грчкој школи – школи која је подложна променама.

Чињеница је да је школа отворени систем под директним утицајем савремених кретања и изазова. Изазови 21. века захтевају школу која је флексибилна, конкурентна, у стању да се прилагођава променама и која креативно очекује нова знања у оквиру информационог друштва. Раширена употреба информација и дигиталних система успоставила је нову међународну друштвену сцену, са информационам и комуникационим технологијама (ИКТ), који отварају нове перспективе за динамичан рад и живот људи променом начина на који се учи, ради, коегзистира или комуницира. Ова динамика је посебно вредна када се односи на улогу и задатке школе, као

и на задатке које тренутно предузимамо у новој дигиталној реалности (Paraskevas, 2007).

Управљање и лидерство у образовању је врло занимљиво подручје, које игра кључну улогу у развоју и квалитативном унапређењу образовног система у свим земљама, без изузетка. Улога директора, који се налази на врху хијерархијске пирамиде као директор – “лидер”, од виталног је значаја за унапређење ефикасности образовне организације. Открића међународних истраживања, почетком 21. века, бавила су се значајем лидерства у школству у обезбеђивању развоја образовних јединица (Harris & Bennet, 2001) и потврдила су да управљање у школи игра важну улогу у побољшању предвиђеног квалитета образовања и самим тим “ефикасности у школи”. Међутим, термин “ефикасност у школи” подразумева сложене концепте и више могућности и због тога није тренутно у потпуности јасан (Good & Brophy, 1986; Purkey & Smith, 1983). У многим случајевима истраживања су дошла до противречних резултата, између осталог због плана истраживања и усредсређености на различите факторе ефикасности (Scheerens & Bosker, 1997; Creemers, 1994; Scheerens, 1992).

Улога директора школе у Грчкој је доста другачија од исте улоге у европским образовним системима, које одликују децентрализоване активности са ширим границама а где директор ипак има јак утицај на своје подређене. Наравно, у таквом окружењу, са повећаним надлежностима које оптерећују директора, његова/њена традиционална улога је такође диференцирана. Из садашње улоге директора – “извршиоца” (Iordanidis, 2002; Matsagouras, 2006; Papanoum, 1995), он/она треба да се трансформише у директора - “лидера”, како би боље одговорио савременим захтевима за ефикасније образовање.

Ефикасност лидера зависи и од начина на који га други антиципирају, као и његове/њене перцепције сопствене улоге. Укратко, од наставника се очекује да се понашају према директору школе у складу са својим перцепцијама ове улоге. У случају да постоји сличност између перцепције обе стране (особља и директора), школа ради без проблема. У сваком другом случају (нпр. у случају разлике у перцепцијама особља и дирек-

тора), проблеми се јављају у њиховој сарадњи и неуспесима у организацији школе (Pashiardis, 2001; Pashiardis, Costa, Mendes & Ventura, 2005).

Питање које се у овом тренутку поставља је да ли су коначно наставници физичког васпитања у стању да предузму управљање школом која се мења и захтева јачање надлежности директора. Дакле, следеће питање које се намеће је да ли су садашњи директори који долазе из физичког васпитања у стању да испуне ове нове услове. Које су то особине директора – наставника физичког васпитања које ће им омогућити да испуне захтеве за ефикасном школом и на основу којих се могу сматрати ефикасним директорима – лидерима?

Овај рад испитује лидерство у образовању и тежи да својим закључцима допринесе успостављању ефикасних школа у којима раде ефикасни и вешти лидери који ће бити у стању да испуне захтеве таквих делотворних и квалитетних школа. Крајњи циљ је да се истраже и евидентирају перцепције и ставови наставника у школама средњег образовања, у којима су директори наставници физичког васпитања. Такође желимо да покажемо да наставници физичког васпитања, као директори школе, поседују одговарајуће административне способности за ефикасно управљање школом. Конкретно, овај рад покушава да идентификује оне административне способности које наставници физичког васпитања треба да побољшају како би, у перцепцији својих наставника, могли да се сматрају ефикасним директорима. Под факторе административне ефикасности се убраја десет питања упитника са већом дивергенцијом између идеалног нивоа управе школе (шта наставници сматрају да је важно) и стварног нивоа управе школе (оно што важи за њихове школе), који потом указују на акције које директор – наставник физичког васпитања треба да сматра приоритетним у смислу побољшања.

МЕТОД

За потребе овог истраживања изабрана је Скала рангирања управљања директора у образовању - Principal Instructional Management Rating Scale - PIMRS (Hallinger, 1982, 1983, 1990).

Истраживачи који проучавају лидерство у школи сматрају PIMRS скалу као најпогодније средство за мерење ефикасне школске управе на основу перцепције наставника (Hallinger, 2008). У почетку, скала се састојала од 11 фактора (области) и 72 питања. Након разматрања, ограничена је на 10 фактора (области) и 50 питања (Hallinger, 1983). У оригиналној студији о ваљаности PIMRS, откривени су стандарди високе поузданости (Hallinger, 1983), са индексом унутрашње конзистентности Kronbahov Alfa коефицијента преко 0.800. Од тада је неколико студија потврдило почетну студију о ваљаности (Howe, 1995; Jones, 1987; O'Dai, 1983; Taraseina, 1993). За потребе ове студије, упитник је делимично измењен, прилагођен да одговара истраживању. Упитник је преведен на грчки језик и његова поузданост је првобитно оцењена тест-ретест методом. У настојању да се прилагоди реалности у Грчкој, задржано је 8 фактора (области) и 44 питања. Коришћењем технике гап анализе, истраживање се фокусира на факторе које наставници сматрају ефикасним за лидерску улогу.

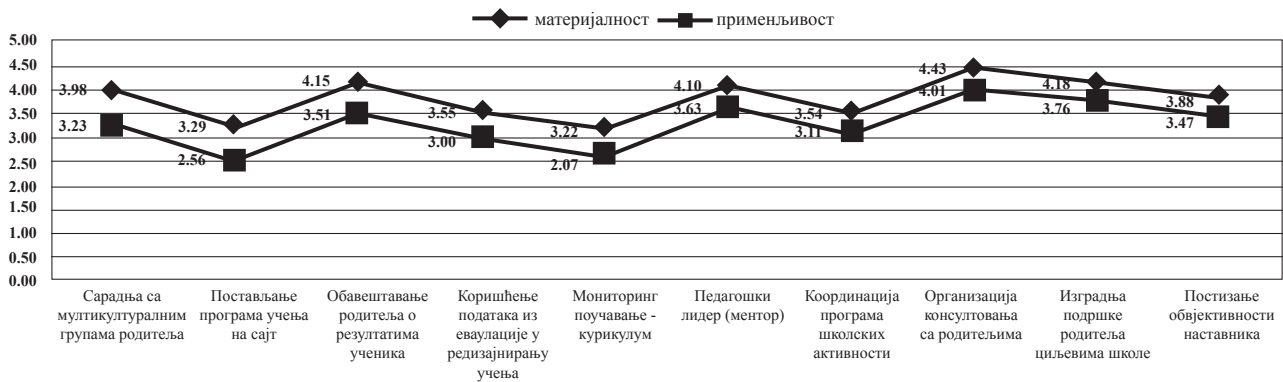
РЕЗУЛТАТИ

Због интервалне скале која се користи, а која омогућава спровођење параметријских метода, примењени статистички критеријуми су средње вредности, стандардне девијације, фреквенције, као и анализа варијансе (ANOVA). Метод коришћен за идентификовање ставке која треба највише да се побољша је техника *Гап* анализе. Тачније, просечан “значај” се одузима од просечне “примене” у истој ставци. На тај начин се проналази разлика, односно, раскорак између два термина. Т-тест је изведен на упареним варијаблама (питањима) како би се утврдило све статистички значајне разлике између степена значаја и нивоа примене у свим питањима упитника. Прве три способности/вештине које недостају и које директори треба да развијају су следеће: *рад са вишејезичним групама родитеља*, са просечном разликом од 0,75 ($t_{(454)}=14,649$ $p=0,000$); *конвертовање циљева плана и програма у план и програм на вебсајту школе*, са просечном разликом од 0,73 ($t_{(452)}=12,859$ $p=0,000$); и *информисање родитеља о напретку њихове деце у образовању* ($t_{(452)}=10,117$ $p=0,000$). Нека

питања спадају у само пет од осам фактора административне ефикасности у упитнику. Конкретно, већина питања која показују велике разлике између идеалног (онога што наставници сматрају важним) и стварног нивоа остварености вршења дужности директора у школи (у којој мери се та ставка примењује на њиховој школи) спадају у фактор *учешиће родитеља*, који обухвата четири питања. За њим следе фактори *образовна мисија и циљ* и *праћење и евалуација напре-*

тка ученика који се састоји од два питања. Затим, једно питање изгледа да припада свакој од група способности/вештина *обука директора* и *праћење и унапређивање процеса учења*. Ови резултати указују на то да, према опажању наставника, директори треба да побољшају укључивање родитеља у живот школе, обликовање образовне мисије и циља, праћење напретка ученика, праћење процеса учења и побољшање сопствене обуке.

Графикон 1. Компентанције директора: 10 питања са највећим одступањима Разлике између „материјалности“ (вештине важне за наставнике) за ефикасног директора и „примењивост“ (актуелни капацитет директора)



ДИСКУСИЈА

Наставници сматрају да су питања у упитнику, као и њихово мишљење о ефикасности њиховог директора, веома важни. Укупан просек свих питања у упитнику, по питању њиховог значаја, је 3,93. У свим питањима у упитнику, процена „значаја“ на идеалном нивоу обављања дужности директора (што је фактор кога наставници сматрају важним) превазилази одговарајућу „примену“, о стварном нивоу у обављању дужности директора (што је фактор кога њихов директор заправо остварује). Ова диференцијација је статистички значајна у свим случајевима. Ова чињеница нас доводи до првог разматрања. Наставници немају искуства са лидерским понашањем које очекују од директора у својим школама, а способности/вештине које директор показује нису оне које наставници очекују.

Ова студија потврђује резултате ранијих истраживања о ефикасној каталитичкој уло-

зи директора у квалитету образовања. Ово истраживање помаже да се дијагностикују потребе, развије свест о себи и идентификују недостаци у основним вештинама управљања наставника физичког васпитања, као и наставника из других области, који су на месту директора. Она омогућава директорима да упознају своје предности и мане и да држава организује програме обуке за управљање у образовању за директоре.

ЗАКЉУЧАК

Кроз читав упитник, процена „значаја“ на идеалном нивоу управљања у школи (што је фактор вештине коју наставници сматрају важном) замењује одговарајућу „примену“ на стварном нивоу школске управе (што је фактор вештине

коју њихов директор заправо остварује). У свим случајевима ова разлика је статистички значајна. Ово нас доводи до иницијалног закључка да наставници у школама немају искуства са лидерским понашањем кога очекују од директора и да вештине које директор показује нису оне које наставници очекују.

Прве три способности / вештине у којима су директори – наставници физичког васпитања „подбацили“ и које треба да развијају су *рад са вишејезичним групама родитеља*, са аритметичком средином од 0,75 ($t_{(454)} = 14.649$ $p = 0,000$); *конвертовање циљева плана и програма у план и програм на вебсајту школе*, са просечном разликом од 0,73 ($t_{(452)} = 12,859$ $p = 0,000$); и *информисање родитеља о напретку њихове деце у образовању* ($t_{(452)} = 10,117$ $p = 0,000$).

Акције којима директор – наставник физичког васпитања треба да да приоритет, у смислу побољшања, су следеће: прво, они треба непре-

кидно и динамично да прате управљачку способност/вештину *учешиће родитеља*, како би могли да примене одговарајуће стратегије за ефикасан рад са мултикултуралним и вишејезичним групама родитеља.

Затим, директори – наставници физичког васпитања треба да развијају управљачку способност/вештину *праћење и унапређење процеса учења*, како би могли да прате наставу планираног програма (нпр. посматрајући наставу у разреду или кроз повратну информацију коју он/она добију од наставника).

Најзад, треба побољшати управљачку способност/вештину *образовна мисија и циљ*, тако да директори – наставници физичког васпитања буду у стању да спроводе стратегије ка већој посвећености наставника у образовним циљевима школе и исхода учења кроз индивидуални програм рада сваког наставника.

ЛИТЕРАТУРА

1. Creemers, B.P.M. (1994). *The effective classroom*. London: Cassell
2. Fejgin, N., Ephraty, N., & Ben-Sira, D. (1995). Work Environment and Burnout of Physical Education Teachers. *Journal of Teaching in Physical Education*, 15(1), 64–78.
3. Good, T., & Brophy, J. (1986). *Educational psychology: A realistic approach*. New York: Longman
4. Hallinger, P. (1982, 1983, 1990). *Principal instructional management rating scale. Version 2.3*. Sarasota, FL: Leading Development Associates.
5. Hallinger, P. (1983). Assessing the instructional management behavior of principals. (Unpublished doctoral dissertation Stanford University). Palo Alto: Stanford University.
6. Hallinger, P. (2008). Methodologies for Studying School Leadership: A Review of 25 years of Research Using the Principal Instructional Management Rating Scale. Paper prepared for presentation at the *Annual meeting of the American Educational Research Association (AERA)*, New York.
7. Harris, A., & Bennett, N. (2001) *School Effectiveness and School Improvement: Alternative Perspectives*. London: Cassell.
8. Howe, W. (1995). Instructional leadership in catholic elementary schools: an analysis of personal organizational, and environmental correlates. (Unpublished doctoral dissertation Stanford University). Stanford: Stanford University.
9. Iordanidis, G. (2006) School Management and changemanagement. (In Greek). In Bagakis G. (ed.) *Educational changes, the intervention of teacher and school*. Athens: Metechmio.
10. Jones, P. (1987). The relationship between principal behavior and student achievement in Canadian secondary schools. (Unpublished doctoral dissertation Stanford University). Stanford: Stanford University.
11. Matsagouras, I. (2006) *Theory and practice of teaching. The Classroom: Space, Group, Discipline, Method*. (In Greek). Athens: Grigoris.

12. O'Day, K. (1983). The relationship between principal and teacher perceptions of principal instructional management behavior and student achievement. (Unpublished doctoral dissertation, Northern Illinois University). Dekalb: NIU.
13. Papanou, Z. (1995). *School management. Theoretical analysis and empirical investigation.* (In Greek). Thessaloniki: Kyriakidis Bros.
14. Paraskevas, F. (2007) Information and Communication Technologies (ICT) in Tackling Unwanted behavior at School, in the book under press: *Behavioral problems and their addressing within school practice.* (In Greek). Athens Emmanuil Koliadis.
15. 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.
16. Pashiardis, G. (2001). *School Climate. Theoretical Analysis and Empirical Investigation of its basic parameters.* (In Greek). Athens: Typothito-Dardanos.
17. Purkey, S.C., & Smith, M.S. (1983). Effective schools: A review. *Elementary School Journal*, 83(4), 427–452.
18. Scheerens, J. & Bosker, R.J. (1997). *The foundations of educational effectiveness.* Oxford: Pergamon.
19. Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: Research, theory and practice.* London: Cassell
20. Smith, D. & Leng, G.W. (2003). The Prevalence and Sources of Burnout in Singapore Secondary School Physical Education Teachers. *Journal of Teaching in Physical Education*, 22(2), 203–218.
21. Taraseina, P. (1993). Assessing Instructional leadership behavior of secondary school principals in Thailand. (Unpublished doctoral dissertation, Peabody College for teachers of Vanderbilt). Nashville: University Nashville.

Примљен: 15.12.2012.
Прихваћен: 19.03.2013.

Alatzoglou Athanasios¹
Athanailidis Ioannis²
Proios Miltiadis³
Arvanitidou Vasilias⁴
Jelena Jovanović⁵

796:371.213:373.5
Original scientific paper

¹Principal in secondary school, Kilkis, Greece

²Department of Physical Education and Sport Science Komotini Greece

³Department of Physical Education and Sport Science. Thessaloniki. Greece

⁴Elementary School in Komotini, Greece

⁵University of Belgrade, Faculty of Sport and Physical Education, Belgrade, Serbia

THE PHYSICAL EDUCATION TEACHER AS A PRINCIPAL AND IDENTIFICATION OF THE NEED TO IMPROVE ADMINISTRATIVE COMPETENCE TOWARDS AN EFFECTIVE SCHOOL

Abstract

The thought of a Physical Education Teacher (PET) being assigned the position of a Principal and exercising educational Leadership in Primary and Secondary Schools hasn't always been taken for granted, as it was the case with the other disciplines. Indicative of the hindered equal accessibility in the position of a school Principal is the fact that only since 1985 (Law 1566/1985) the Physical Education Teachers (PET) are allowed to claim the Principal's position in secondary schools. Currently, Physical Education Teachers (PET) have gained more self-confidence and identify differently their role in the Greek school. Given the fact that Physical Education Teachers (PET) already constitute the third in volume discipline occupying the position of school Principal in Secondary Education, a significant question rises: Can Physical Education Teachers (PET) be effective school leaders? The purpose of the present paper is to identify which administrative skills of the Physical Education Teachers (PET) need improvement, so as the latter to be considered effective Principles according to their teachers' perceptions. Making use of a questionnaire (Principal Instructional Management Rating Scale-PIMRS) adapted to the Greek reality, a total number of 460 teachers of 32 schools run by Physical Education Teachers (PET) participated. The gap analysis technique applied revealed statistically significant results in all the items comprised in the measurement tool. The first three abilities/ skills lacking and should be developed by Principals – PET are the following: “working with multilingual parent groups” with a mean difference of 0.75 ($t_{(454)}=14,649$ $p=0,000$); “converting the curriculum objectives into a curriculum on the school's website” with a mean difference of 0.73 ($t_{(452)}=12,859$ $p=0,000$); and “informing parents on their children's educational advancement” ($t_{(452)}=10,117$ $p=0,000$). The present study confirms the findings of previous research concerning the effective Principal's catalytic role in the quality of education.

Key words: SCHOOL PRINCIPAL / SCHOOL EFFECTIVENESS / PHYSICAL EDUCATION TEACHER (PET) / SECONDARY EDUCATION

INTRODUCTION

The relationship of the Physical Education Teacher (PET) with the school has never been congruous. The acceptance of the Physical Education Teacher (PET) as an important educational factor of the Greek school anticipated several obstacles. Often, similar views are expressed in studies conducted in other countries of a different cultural background (Fejgin, Ephraty, & Ben-Sira, 1995; Smith & Leng, 2003). All the above mentioned, together with the lack of any Management and Leadership courses in the discipline's curriculum, led both students and their parents, as well as sometimes even the Physical Education Teachers themselves, to have low expectations and aspirations concerning the effective exercise of any administrative tasks.

For many years, the Gymnast (PET is even currently called like this in primary and secondary education) remained in shadow; he/she neither plays any leading role, neither participates in decision making in schools, not to mention undertaking any management positions and exercising educational Leadership. The mere thought of a PET undertaking some management position and exercising educational leadership faintly made its appearance in the first graduates of the Faculty of Physical Education and Sport Science, who, being thoroughly educated through their studies at the Departments of Physical Education and Sport Science, have gained more self-confidence and identify differently their role in the Greek school – a school bound to change.

It is a fact that school is an open system directly influenced by contemporary developments and challenges. The challenges of the 21st century require a school flexible, competitive, capable of adapting itself to changes, and creatively anticipating new knowledge within the information society. The widespread use of information and digital systems has established a new international social stage, with the Information and Communication Technology (ICT) opening up new perspectives for human dynamics by changing the way we learn, work, coexist or communicate. This dynamic is particularly valuable when concerning the role and objectives of the school, as well as the tasks it currently undertakes in the new digital reality. (Paraskeva, 2007)

Educational Management and Leadership is a very interesting subject, which plays a vital role in

the development and qualitative improvement of the education system in all countries, without any exception. The role of the Principal, placed at the top of the hierarchical pyramid as the Principal-“Leader”, is vital to ensure the efficiency of an educational organization. International research findings, in early 21st century, maintained the importance of school leadership in ensuring the development of educational units (Harris & Bennet, 2001) and confirmed that school management plays an important role in improving the quality of education provided and consequently “school effectiveness”. However, the term “school effectiveness” involves complex concepts and multiple features and, because of this, even currently it is not fully clear. (Good & Brophy, 1986; Purkey & Smith, 1983). In many cases, researchers produced conflicting results, among others due to the survey design and focus on different efficiency factors. (Scheerens & Bosker, 1997; Creemers, 1994; Scheerens, 1992).

The role of the school Principal in the Greek reality is rather different than the same role in European educational systems, characterized by decentralized activities with wider boundaries and where the Principal has a strong influence on his/her subordinates. Of course, in such an environment, with increased competences burdening the Principal, his/her traditional role is differentiated as well. From the current role of Principal-“transactor” (Iordanidis, 2002; Matsagouras, 2006; Papanoum, 1995), he/she should be transformed into a Principal-“leader” to better meet the contemporary demand for a more effective education.

The effectiveness of a leader depends both on the way in which the others anticipate him/her as such and the perception of this role by himself/herself. In short, teachers are expected to behave towards the school Principal according to their perceptions of this role. In case there is a convergence between the perceptions of both sides (the staff and the Principal), the school runs smoothly. In any other case (e.g. in case of discrepancy in the staff's and Principal's perceptions), problems arise in their cooperation and failures in school organization (Pashiardis, 2001; Pashiardis, Costa, Mendes & Ventura, 2005).

The question arising at this point is whether eventually PET are able to undertake the manage-

ment of a school which is changing and requires strengthening of the Principal's competencies. Thus, the next question arising is whether the current Principals of the Physical Education discipline are able to meet these new conditions. Which are the characteristics of the Principals-Physical Education Teachers that will enable them meet the requirements of effective schools and be considered as effective Principal-Leaders?

OBJECTIVE

The present paper investigates Educational Leadership and aspires its findings to contribute to the establishment of effective School Units staffed with efficient and skillful Leaders, who will be able to meet the requirements of such effective and quality schools. The ultimate objective is to investigate and record the perceptions and attitudes of the teachers in schools of Secondary Education, in which the Principals are Physical Education Teachers. It also aspires to demonstrate the administrative adequacy of Physical Education Teachers as school Principals towards an effective school. Specifically, the present paper makes an attempt to identify which administrative skills of the physical education teachers (PET) need improvement, so as the latter are considered effective Principals according to their teachers' perceptions. Under which administrative efficiency factors come the ten (10) questionnaire items with greater divergence between the ideal school management level (what the teachers consider important) and the actual school management level (what applies to their school), thus indicating the action which the Principal-Physical Education Teacher should prioritize in terms of improvement.

METHOD

For the purpose of the present study, the Principal Instructional Management Rating Scale-PIMRS (Hallinger, 1982, 1983, 1990) was selected. Researchers of school leadership consider the PIMRS scale as the most appropriate tool for measuring effective school management, based on the teachers' perceptions. (Hallinger, 2008). Initially, the scale comprised 11 factors (subscales) and 72 items. After its review, it was limited to 10 factors (subscales) and 50 items. (Hallinger, 1983) In the original PIMRS

validation study, high reliability standards (Hallinger, 1983) were found, with an internal consistency index over .800 in alpha Cronbah test. Ever since, several studies have supported the initial validation study of the scale (Howe, 1995; Jones, 1987; O'Day, 1983; Taraseina, 1993). For the purposes of this study, the questionnaire was partly amended so as to effectively correspond to the survey. The questionnaire was translated into Greek and its reliability was originally assessed by the test-retest method. In an effort to adapt it to the Greek reality, 8 factors (subscales) and 44 items were maintained. Making use of the gap analysis technique, the research focuses on the factors teachers consider effective for a school Principal and whether or not these factors characterize their Principals.

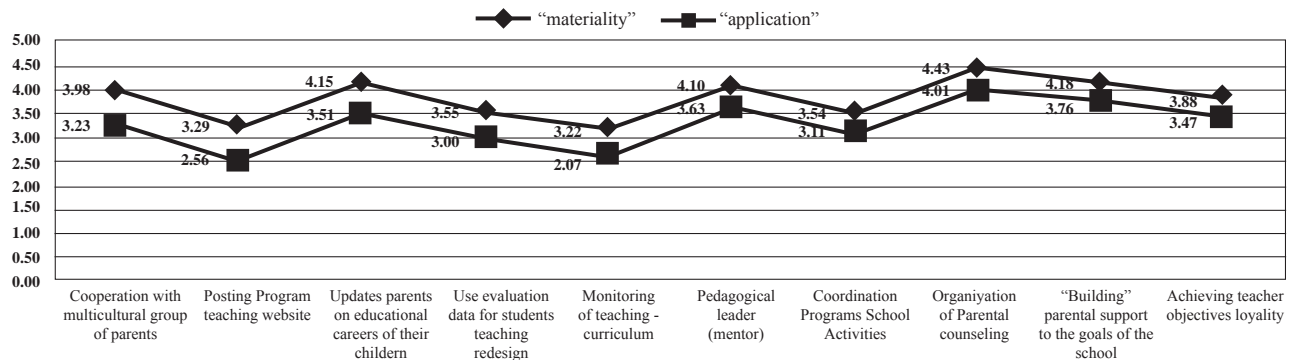
RESULTS

Due to the interval scale used, which allows the implementation of parametric methods, the statistical criteria applied were the averages, standard deviations, frequencies, and analysis of variance (ANOVA). The method use to identify the item in the greatest need of improvement is gap - analysis technique. (Pasiardis, 1990). More specifically, the average "significance" is subtracted from the average "implementation" of the same item. This way, the difference between the two terms or gap is found. A t-test was performed on paired variables (items) in order to identify any statistically significant differences between the degree of "significance" and that of "implementation" in all the items of the questionnaire. The first three abilities/ skills lacking and should be developed by Principals are the following: "working with multilingual parent groups" with a mean difference of 0.75 ($t_{(454)}=14,649$ $p=0,000$); "converting the curriculum objectives into a curriculum on the school's website" with a mean difference of 0.73 ($t_{(452)}=12,859$ $p=0,000$); and "informing parents on their children's educational advancement" ($t_{(452)}=10,117$ $p=0,000$). Some items belong only to 5 factors, out of the eight administrative efficiency factors in the questionnaire. Specifically, most items which exhibit large gaps between the ideal (what teachers consider important) and the actual level of exercising the duties of a school Principal (to what degree it is applied to their school) come under the

factors “Parents’ Involvement”, which comprises four (4) items. There follow the factors “Educational mission & Targeting” and “Monitoring & Evaluation of Student Progress” comprising two (2) items. Then, one question appears to belong to each of the abilities / skills groups “Principal’s Training” and “Monitoring and improving of the learning process”. These re-

sults suggest that, according to the teachers’ perceptions, the Principals should improve in the Parents’ Involvement in School Life, shaping the Educational mission and Targeting, monitoring the student’s progress, monitoring the learning process and improving their training.

Figure 1. Principal competency: 10 Questions with greatest discrepancy Differences between “materiality” (skills considered important by teachers) for effective Principal and the “application” (actual capacity of the Principal thereof)



DISCUSSION

Teachers considered the items in the questionnaire, as of their opinion on the effectiveness of their Principal, rather important. The overall average of all the questionnaire items, as far as their importance is concerned, is 3.93. In all questionnaire items, the assessment of “significance” on the ideal level of performing the Principal’s duties (which is the factor that the teachers consider important) surpasses the corresponding “implementation”, on the actual level of performing the Principal’s duties (which is the factor that their Principal is actually exhibiting). This differentiation is statistically significant in all cases. This fact leads us to the first consideration. Teachers do not experience the leadership behaviors they expect from the Principal in their schools and their Principals’ abilities / skills exhibited are not the ones expected.

The present study confirms the findings of previous research concerning the effective Principal’s catalytic role in the quality of education. This research helps to diagnose needs, develop self-awareness and identify deficiencies in basic management skills of physical education teachers and of other disciplines as well as who undertake the Principal’s position. It

enables Principals to get to know their strengths and weaknesses and the State to organize training programs in Education Management for Principals.

CONCLUSION

Throughout the questionnaire, the assessment of the “significance” on the ideal level of school management (which skill factor is considered significant by the teachers) supersedes the corresponding “implementation”, on the actual level of school management (which skill factor is actually exhibited by their principal). In all cases this difference is statistically significant. This leads us to the initial conclusion that teachers in schools do not experience the Principal’s leadership behavior they aspire and the skills exhibited by their Principals are not what they expected.

The first three abilities/ skills, in which the Principals – Physical Education Teachers are fall short and should develop are “working with multilingual parent groups” with a mean difference of 0.75 ($t(454) = 14.649$ $p = 0.000$), the “converting the Curriculum objectives into a curriculum on the school’s website” with a mean difference of 0.73

($t(452) = 12.859$ $p = 0.000$) and “informing parents on their children’s educational advancement” ($t(452) = 10.117$ $p = 0.000$).

The actions which the Principal – Physical Education Teacher should prioritize, in terms of improvement, are the following: First, they should fast track the management ability/ skill “Parents’ Involvement”, so that they are able to apply appropriate strategies for effective work with multicultural and multi-lingual parent groups.

Then Principals – Physical Education Teachers, should develop the management ability/ skill

“Monitoring and improving the learning process”, so as to be able to monitor the teaching of the scheduled curriculum (e.g. by observing in-class teaching or through the feedback he/she receives from the teacher)

Finally, the management ability/ skill “Educational mission and Targeting” should be improved, so that Principals-Physical Education Teachers are able to implement strategies towards the teachers’ commitment to the educational objectives of the school and learning outcomes through each teacher’s individual work program.

REFERENCES

1. Creemers, B.P.M. (1994). *The effective classroom*. London: Cassell
2. Fejgin, N., Ephraty, N., & Ben-Sira, D. (1995). Work Environment and Burnout of Physical Education Teachers. *Journal of Teaching in Physical Education*, 15(1), 64–78.
3. Good, T., & Brophy, J. (1986). *Educational psychology: A realistic approach*. New York: Longman
4. Hallinger, P. (1982, 1983, 1990). *Principal instructional management rating scale. Version 2.3*.
5. Sarasota, FL: Leading Development Associates.
6. Hallinger, P. (1983). Assessing the instructional management behavior of principals. (Unpublished doctoral dissertation Stanford University). Palo Alto: Stanford University.
7. Hallinger, P. (2008). Methodologies for Studying School Leadership: A Review of 25 years of Research Using the Principal Instructional Management Rating Scale. Paper prepared for presentation at the *Annual meeting of the American Educational Research Association (AERA)*, New York.
8. Harris, A., & Bennett, N. (2001) *School Effectiveness and School Improvement: Alternative Perspectives*. London: Cassell.
9. Howe, W. (1995). Instructional leadership in catholic elementary schools: an analysis of personal organizational, and environmental correlates. (Unpublished doctoral dissertation Stanford University). Stanford: Stanford University.
10. Iordanidis, G. (2006) School Management and changemanagement. (In Greek). In Bagakis G. (ed.) *Educational changes, the intervention of teacher and school*. Athens: Metechmio.
11. Jones, P. (1987). The relationship between principal behavior and student achievement in Canadian secondary schools. (Unpublished doctoral dissertation Stanford University). Stanford: Stanford University.
12. Matsagouras, I. (2006) *Theory and practice of teaching. The Classroom: Space, Group, Discipline, Method*. (In Greek). Athens: Grigoris.
13. O’Day, K. (1983). The relationship between principal and teacher perceptions of principal instructional management behavior and student achievement. (Unpublished doctoral dissertation, Northern Illinois University). Dekalb: NIU.
14. Papanoum, Z. (1995). *School management. Theoretical analysis and empirical investigation*. (In Greek). Thessaloniki: Kyriakidis Bros.
15. Paraskevas, F. (2007) Information and Communication Technologies (ICT) in Tackling Unwanted behavior at School, in the book under press: *Behavioral problems and their addressing within school practice*. (In Greek). Athens Emmanuil Koliadis.

19. 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.
20. Pashiardis, G. (2001). *School Climate. Theoretical Analysis and Empirical Investigation of its basic parameters*. (In Greek). Athens: Typothito-Dardanos,
21. Purkey, S.C., & Smith, M.S. (1983). Effective schools: A review. *Elementary School Journal*, 83(4), 427–452.
22. Scheerens, J. & Bosker, R.J. (1997). *The foundations of educational effectiveness*. Oxford: Pergamon.
23. Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: Research, theory and practice*. London: Cassell
24. Smith, D. & Leng, G.W. (2003). The Prevalence and Sources of Burnout in Singapore Secondary School Physical Education Teachers. *Journal of Teaching in Physical Education*, 22(2), 203–218.
25. Taraseina, P. (1993). Assessing Instructional leadership behavior of secondary school principals in Thailand. (Unpublished doctoral dissertation, Peabody College for teachers of Vanderbilt). Nashville: University Nashville.

Received: 15.12.2012.

Accepted: 19.03.2013.