



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ»

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

«Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η
ΑΥΤΟΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΤΗΣ
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»

Της

ΠΑΠΑΙΩΑΝΝΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στις
Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Δια Βίου Μάθησης
(με ειδίκευση στην Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία)

Θεσσαλονίκη, Ιούλιος 2019

© ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2019

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (ΜΔΕ), η οποία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Διά Βίου Μάθησης, (στην Κατεύθυνση: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία), και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η ΜΔΕ καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης.



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΣΗ «ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ»

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**«Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η
ΑΥΤΟΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΤΗΣ
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»**

Της

ΠΑΠΑΙΩΑΝΝΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Παπαβασιλείου Ιωάννα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Μέλη : Πλατσίδου Μαρία, Καθηγήτρια

Βαλκάνος Ευθύμιος, Καθηγητής

Θεσσαλονίκη, Ιούλιος 2019

Στην Ευτυχία μου

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη διπλωματική μου εργασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Κα Ιωάννα Παπαβασιλείου, η οποία δέχτηκε να εποπτεύσει την προσπάθεια αυτή. Η καθοδήγηση της ήταν καθοριστική και τα σχόλια της εύστοχα και καίρια. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την Κα Μαρία Πλατσίδου και τον Κ. Ευθύμιο Βαλκάνο, μέλη της τριμελούς επιτροπής, για την υποστήριξη και τα σχόλια τους που συνέβαλαν στη διαμόρφωση της τελικής μορφής της εργασίας μου.

Ευχαριστώ πάρα πολύ την Κα Makiko Kodama, καθηγήτρια του Πανεπιστημίου της Χιροσίμα, που μου επέτρεψε να χρησιμοποιήσω το ερευνητικό εργαλείο *Career Resilience Scale*, το οποίο η ίδια κατασκεύασε και το οποίο η ίδια μετέφρασε στην αγγλική γλώσσα, προκειμένου να με διευκολύνει, καθώς η αρχική του μορφή ήταν στην ιαπωνική γλώσσα. Επίσης, ευχαριστώ την Κα Tschannen Moran, που μου επέτρεψε να χρησιμοποιήσω το ερευνητικό της εργαλείο *Principal Self-Efficacy Scale*, το οποίο κατασκεύασε σε συνεργασία με τον Κ. Gareis. Ιδιαίτερες ευχαριστίες στην Κα Ανδρούτσου Δέσποινα, η οποία με τις παρατηρήσεις της συνέβαλε σημαντικά στην ακριβή μετάφραση και προσαρμογή των ερωτηματολογίων στην ελληνική γλώσσα καθώς και στην Κα Σοφία Μουτιάγκα για τη βοήθεια της στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας μου.

Ευχαριστώ θερμά τους διευθυντές και τις διευθύντριες, που έλαβαν μέρος στην έρευνα, τόσο στην πιλοτική όσο και στην κύρια, συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο που τους στάλθηκε, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην εξαγωγή των συμπερασμάτων σχετικά με την ανθεκτικότητα και την αυτοαποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών ηγετών.

Σημαντικά στηρίγματα καθόλη την προσπάθεια εκπόνησης της εργασίας μου, υπήρξαν οι γονείς μου και η αδερφή μου, οι οποίοι δεν έπαψαν στιγμή να πιστεύουν σε μένα και θα ήθελα να τους ευχαριστήσω θερμά για αυτό.

Τέλος, περισσότερο από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύντροφο της ζωής μου και την κόρη μας, για την αμέριστη συμπαράσταση, υπομονή και αντοχή που έδειξαν καθόλη την διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς βίωσαν μαζί μου την αγωνία μου, τους φόβους και το άγχος μου για την ολοκλήρωση μιας σημαντικής για μένα προσπάθειας.

Περίληψη

Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες προσπαθούν να προσαρμοστούν στις καθημερινές αλλαγές, αναπτύσσοντας επαγγελματική ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα, ώστε να ανταποκριθούν με επιτυχία στους ηγετικούς τους ρόλους. Η παρούσα εργασία διερεύνησε τα επίπεδα επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και προϊσταμένων των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, εντόπισε τη μεταξύ τους σχέση και προσδιόρισε την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος στην επαγγελματική τους ανθεκτικότητα και στην αυτοαποτελεσματικότητά τους. Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας χρησιμοποιήθηκε η Κλίμακα επαγγελματικής ανθεκτικότητας (Career Resilience Scale) της Kodama (2015) ενώ για τη μέτρηση της αυτοαποτελεσματικότητας η Κλίμακα Αυτοαποτελεσματικότητας των ηγετών (Principal Self-Efficacy scale) των Tschannen-Moran και Gareis (2004). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές και προϊστάμενοι διαθέτουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ανθεκτικότητας και πάρα πολύ υψηλά επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας. Υπάρχουν τέσσερις παράγοντες που διαμορφώνουν τα επίπεδα επαγγελματικής ανθεκτικότητας: α) η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, β) οι κοινωνικές δεξιότητες, γ) το ενδιαφέρον για την καινοτομία και δ) η αισιοδοξία για το μέλλον. Οι δημογραφικοί παράγοντες (ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, θέση υπηρετήσης, χρόνια υπηρεσίας, γνώσεις ξένων γλωσσών, γνώσεις ΤΠΕ και επιμόρφωση) παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας καθώς επηρεάζουν τους δύο από τους τέσσερις αυτούς παράγοντες. Υπάρχουν δύο παράγοντες που διαμορφώνουν τα επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας : α) αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία και β) αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση. Οι δημογραφικοί παράγοντες (ηλικία, χρόνια υπηρεσίας και επιμόρφωση) παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση της αυτοαποτελεσματικότητας, όσον αφορά τον παράγοντα της καθοδηγητικής ηγεσίας. Τέλος βρέθηκε ότι υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας.

Λέξεις κλειδιά : επαγγελματική ανθεκτικότητα, αυτοαποτελεσματικότητα, εκπαιδευτική ηγεσία, ηγέτες

Abstract

Educational leaders are trying to adapt to day-to-day changes by developing career resilience and self-efficacy to successfully meet their leadership roles. This paper investigated the levels of career resilience and self-efficacy of the principals and supervisors of primary school units, identified the relationship between them and determined the effect of the demographic elements of the sample on their career resilience and self-efficacy. The Kodama Career Resilience Scale (2015) was used to measure career resilience, while Tschannen-Moran and Gareis' Principal Self-Efficacy Scale (2004) were used to measure self-efficacy. The results of the survey showed that principals and supervisors have high levels of career resilience and very high levels of self-efficacy. There are four factors that form the levels of professional resilience: a) problem solving skills; b) social skills; c) interest in innovation; and d) optimism for the future. Demographic factors (age, marital status, place of service, years of service, foreign language knowledge, technology skills and lifelong education) play a role in shaping career resilience as they affect two of these four factors. There are two factors that shape levels of self-efficacy: (a) self-efficiency in guiding leadership; and (b) self-efficiency in administration. Demographic factors (age, years of service and training) play a role in shaping the factor of self-efficacy that refers to guiding leadership. Finally, there was a high positive correlation between career resilience and self-efficacy.

Key Words : career resilience, self efficacy, educational leadership, leaders

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	v
Περίληψη.....	vi
Abstract	vii
Περιεχόμενα	viii
Εισαγωγή	2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - Εκπαίδευση και ηγεσία	4
1.1 Η έννοια της ηγεσίας και η σχολική ηγεσία	4
1.2 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	7
1.3 Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας ως ηγέτης	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο - Η επαγγελματική ανθεκτικότητα (career resilience)	13
2.1 Η έννοια της ανθεκτικότητας	13
2.2 Η έννοια της επαγγελματικής ανθεκτικότητας	14
2.3 Επαγγελματική ανθεκτικότητα και σχολική ηγεσία	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο - Η Αυτοαποτελεσματικότητα (self efficacy)	18
3.1 Η έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας	18
3.2 Αυτοαποτελεσματικότητα και σχολική ηγεσία	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο - Επαγγελματική ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα	25
4.1 Σχέση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας	25

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο - Μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας.....	30
5.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα	30
5.2 Μέθοδος	31
5.3 Δείγμα της έρευνας	31

5.4 Ερευνητικά εργαλεία	34
5.4.1 Κλίμακα Επαγγελματικής Ανθεκτικότητας Career Resilience	34
5.4.1.1 Παραγοντική ανάλυση ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Ανθεκτικότητας	35
5.4.1.2 Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου της Επαγγελματικής Ανθεκτικότητας	38
5.4.2 Κλίμακα Αυτοαποτελεσματικότητας Διευθυντών The Principal Self Efficacy Scale (PSES)	38
5.4.2.1 Παραγοντική ανάλυση ερωτηματολογίου Αυτοαποτελεσματικότητας Διευθυντών	39
5.4.2.2 Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας Αυτοαποτελεσματικότητας Διευθυντών	42
5.4.3 Ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο – Αποτελέσματα της έρευνας.....	43
6.1 Ερευνητικό ερώτημα 1 : Επαγγελματική Ανθεκτικότητα των διευθυντών, των διευθυντριών και των προϊσταμένων σχολικών μονάδων	43
6.2 Ερευνητικό ερώτημα 2 : Αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών, των διευθυντριών και των προϊσταμένων σχολικών μονάδων	44
6.3 Ερευνητικό ερώτημα 3 : Επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην επαγγελματική ανθεκτικότητα και την αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών/προϊσταμένων	44
6.4 Ερευνητικό ερώτημα 4 : Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και προϊστάμενων	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο – Συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	58
7.1 Επαγγελματική Ανθεκτικότητα των διευθυντών, των διευθυντριών και των προϊσταμένων σχολικών μονάδων	58
7.2 Αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών, των διευθυντριών και των προϊσταμένων σχολικών μονάδων	59

7.3 Επίδραση των δημογραφικών στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών, των διευθυντριών και των προϊσταμένων σχολικών μονάδων	60
7.4 Συσχέτιση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας	63
7.5 Περιορισμοί της έρευνας	64
7.6 Προτάσεις αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της έρευνας και Εφαρμογές	64
Επίλογος	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	75

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Εισαγωγή

Η βελτίωση των εκπαιδευτικών ηγετών απασχολεί κάθε πολίτη, ο οποίος ζει σε μια εποχή που η εξέλιξη αποτελεί σημαντικό και απαραίτητο κομμάτι της καθημερινότητας. Οι σημερινοί εκπαιδευτικοί ηγέτες, όποια θέση και αν κατέχουν, οφείλουν να αποτελούν πρότυπο και παράδειγμα προς μίμηση για όλους όσους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία. Κυρίως όμως οφείλουν να έχουν αποκτήσει επαγγελματική ανθεκτικότητα, ώστε να είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις μιας καθημερινά εξελισσόμενης κοινωνίας αλλά και την αυτοαποτελεσματικότητα να θέτουν σε εφαρμογή προγράμματα και να πετυχαίνουν στόχους. Η πρωτοβάθμια εκπαίδευση παρέχει στους εκπαιδευτικούς ηγέτες τις δυνατότητες να δημιουργήσουν ευκαιρίες και να αφήσουν το στίγμα τους, όσον αφορά την καινοτομία και την ενεργό συμμετοχή για την επίτευξη στόχων, με κύριο σκοπό τη διαρκή βελτίωση του σχολείου και μακροπρόθεσμα της κοινωνίας, εφόσον οι μαθητές αποτελούν ενεργά μέλη της.

Αρκετές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με την επαγγελματική ανθεκτικότητα και την αυτοαποτελεσματικότητα των εργαζομένων, οι περισσότερες από τις οποίες έχουν γίνει σε χώρες του εξωτερικού. Όσον αφορά το χώρο της εκπαίδευσης και ιδιαίτερα το χώρο της ηγεσίας, η βιβλιογραφία, δεν παρουσιάζει ικανοποιητικό αριθμό ερευνών που να συσχετίζει τις έννοιες της ανθεκτικότητας, της αυτοαποτελεσματικότητας και της ηγεσίας ταυτόχρονα. Στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει να απασχολούν τους επιστήμονες τα ζητήματα της ηγεσίας, της ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας, ιδιαίτερα στο χώρο του ιδιωτικού τομέα και της διοίκησης επιχειρήσεων. Ο ρόλος που κατέχει η εκπαίδευση και οι συνεχείς τομές που πραγματοποιούνται στην παιδεία, επιτάσσουν να εξεταστούν αυτές οι έννοιες και στον τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Η παρούσα εργασία, μέσω της έρευνας, επιδιώκει την ποσοτική μέτρηση και τον υπολογισμό του βαθμού της επαγγελματικής ανθεκτικότητας των εκπαιδευτικών ηγετών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ειδικότερα των διευθυντών και των προϊσταμένων δημοτικών σχολείων και νηπιαγωγείων και του βαθμού της αυτοαποτελεσματικότητας τους, σε σχέση με τη θέση ευθύνης που κατέχουν και τον τρόπο που ανταπεξέρχονται στα καθήκοντα τους. Επιδιώκει να εντοπίσει την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στα επίπεδα αυτά αλλά και να ανιχνεύσει

τυχόν συσχετίσεις μεταξύ των δύο βασικών μεταβλητών, δηλαδή ανάμεσα στην επαγγελματική ανθεκτικότητα και της αυτοαποτελεσματικότητα.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη, στο θεωρητικό μέρος και το ερευνητικό μέρος. Στο θεωρητικό μέρος γίνεται αποσαφήνιση των όρων και παρουσίαση των θεωριών, στις οποίες στηρίζονται τα ερευνητικά δεδομένα. Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εκπαίδευση και την ηγεσία. Μέσα από τη βιβλιογραφία, γίνεται μια προσπάθεια αποσαφήνισης του όρου της ηγεσίας, και των βασικών χαρακτηριστικών του ηγέτη. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, όταν κατέχει το ρόλο του διευθυντή σχολικής μονάδας. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αποσαφήνιση του όρου της επαγγελματικής ανθεκτικότητας, ο οποίος διαχωρίζεται σαφώς από τον όρο της ανθεκτικότητας. Επίσης, παρατίθενται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ανθεκτικού ηγέτη. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον όρο της αυτοαποτελεσματικότητας και παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός αυτοαποτελεσματικού ηγέτη. Στο τέταρτο κεφάλαιο μελετάται αν υπάρχει σχέση μεταξύ επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας και αν αυτή η σχέση είναι σχέση εξάρτησης.

Στο ερευνητικό μέρος αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση των δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Στο έβδομο κεφάλαιο ακολουθεί η συζήτηση των αποτελεσμάτων και εξάγονται τα συμπεράσματα, με βάση τις αναλύσεις των αποτελεσμάτων του προηγούμενου κεφαλαίου. Επίσης, παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνας και γίνονται προτάσεις σχετικά με τον τρόπο αξιοποίησης και εφαρμογής των αποτελεσμάτων της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Εκπαίδευση και ηγεσία

1.1 Η έννοια της ηγεσίας και η σχολική ηγεσία

Η εκπαίδευση είναι το ισχυρότερο μέσο με το οποίο ασκείται κοινωνικός έλεγχος αλλά και δημιουργούνται οι κοινωνικές αλλαγές (Πασιαρδής, 2004). Ο όρος ηγεσία συναντάται εδώ και πάρα πολλά χρόνια σε κάθε τομέα : υπάρχουν πολιτικοί ηγέτες, θρησκευτικοί ηγέτες, ηγέτες των πολεμικών επιχειρήσεων, ηγέτες των οικονομικών επιχειρήσεων, ηγέτες στον αθλητισμό, στην τέχνη και στην εκπαίδευση. Ηγέτες θεωρούνται εκείνες οι προσωπικότητες, οι οποίες για οποιονδήποτε λόγο έχουν κάποια ακτινοβολία στον κύκλο τους (Κυριακίδης, 2003). Από τα πρώτα χρόνια παρουσίας του ανθρώπινου είδους διαφαίνεται η ανάγκη για την ύπαρξη ενός ηγέτη. Ο Μέγας Αλέξανδρος, η Κλεοπάτρα, ο Μέγας Ναπολέον υπήρξαν σημαντικοί ηγέτες, οι οποίοι καθόρισαν τις ιστορικές εξελίξεις με την προσωπικότητα, τις αποφάσεις και τις ενέργειες τους (Ρόγκα, 2017). Οι ηγέτες που ανέδειξε η ιστορία, οι οποίοι είναι πολύ περισσότεροι από όσους αναφέρονται στην παρούσα εργασία, δεν ήταν τυχαίες προσωπικότητες. Επηρέασαν με τις ιδέες τους και τις πράξεις τους πολλούς ανθρώπους διαμορφώνοντας συνειδήσεις, μιλώντας στο συναίσθημα και ξυπνώντας το πάθος (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Η ηγεσία είναι μια έννοια πολύ δύσκολη για να οριστεί αφού κανένας ορισμός δεν είναι κοινά αποδεκτός από όλους τους συγγραφείς (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004· Σαΐτης, 2007· Silva, 2016). Αυτό συμβαίνει επειδή η ηγεσία είναι ένα σύνθετο πεδίο γνώσης με πολλές προεκτάσεις, επομένως ο καθένας την αντιλαμβάνεται διαφορετικά. Στα χρόνια που μελετάται η ηγεσία έχουν δοθεί αμέτρητοι ορισμοί πολύ επιτυχημένοι, όλοι σωστοί, με διαφορές αλλά και κοινά στοιχεία, καθένας από τους οποίους εξυπηρετούσε μια συγκεκριμένη κατάσταση (Ayub, Manat & Hamzah, 2014· Hunt, 2004). Το κοινό χαρακτηριστικό σε όλους τους ορισμούς είναι ότι πρέπει να υπάρχει ένας άνθρωπος που να ηγείται (ηγέτης) και μια ομάδα ανθρώπων που να ακολουθεί (ακόλουθοι). Ένα άτομο μπορεί να είναι και ηγέτης και ακόλουθος ταυτόχρονα (Hunt, 2004).

Ο Sergiovanni αρχικά συσχέτισε την ηγεσία με το πρόσωπο του ηγέτη, κάνοντας λόγο για ικανούς, ανίκανους και εξαιρετικούς ηγέτες, αργότερα ωστόσο

θεώρησε την ηγεσία ως μια ηθική πράξη, δηλαδή ως μια μάχη να κάνει κανείς το σωστό σύμφωνα με τις ηθικές του αξίες και την ανθρώπινη του υπόσταση (Sergioanni, 2005). Μέσα από μια άλλη οπτική γωνία, και λόγω των ανακατατάξεων και των κοινωνικοπολιτικών αλλαγών, αλλάζει τις απόψεις του και θεωρεί την ηγεσία ως μια διαδικασία, η οποία διαφέρει ανάλογα με τον οργανισμό, όπου εφαρμόζεται (Sergioanni, 2007).

Ο Tomlinson (2004) υποστηρίζει ότι η ηγεσία αναφέρεται στην έμπνευση, στην εξασφάλιση της εθελοντικής δέσμευσης των συνεργατών και στην προσωπική αυθεντικότητα. Συμπεριλαμβάνει ξεκάθαρο όραμα, γνώση, σωστή πληροφόρηση, συντονισμό, ανθεκτικότητα σε περίοδο κρίσεων, καθαρή σκέψη και δημιουργικότητα. Ο Πασιαρδής (2004:209) ορίζει την ηγεσία ως «εκείνο το πλέγμα των συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ένα άτομο με τους άλλους, όταν προσπαθεί να επηρεάσει τη δική τους συμπεριφορά», ενώ ο Κυριακίδης (2003:9) θεωρεί ότι «ηγέτης είναι εκείνος που ασκεί επίδραση πάνω στην ομάδα, ώστε αυτή να μπορεί να πετύχει ορισμένους σκοπούς». Η παρουσία του είναι καθοριστική γιατί συντελεί στην ενιαία προσπάθεια. Η απουσία του είναι επίσης καθοριστική γιατί χαλαρώνει τη σύνδεση των μελών της ομάδας.

Ο Μπουραντάς (2005:197) προσπάθησε να δώσει έναν ολοκληρωμένο ορισμό, που να εμπεριέχει όλα τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Σύμφωνα με αυτόν, «ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μιας μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων (ακόλουθοι) από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον». Αναγνωρίζει δύο θεμελιώδη χαρακτηριστικά της ηγεσίας, την άσκηση επιρροής του ηγέτη στην ομάδα και την επιθυμία της ομάδας εθελοντικά και πρόθυμα να επιδιώκει την υλοποίηση στόχων (Μπουραντάς, 2005).

Η ηγεσία είναι το αποτέλεσμα της ανάγκης των ανθρώπων να νιώσουν ότι καθοδηγούνται από κάποιο ισχυρότερο πρόσωπο. Ωστόσο, ενώ φαίνεται ότι κυρίαρχο στοιχείο της ηγεσίας είναι η προσωπικότητα του ηγέτη, ουσιαστικά η δυναμική της ομάδας που καθοδηγείται, παίζει τον πιο καθοριστικό ρόλο. Η σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και την ομάδα, η επιρροή και η αλλαγή μέσα από τη συνεργασία αναφέρονται πολύ συχνά ως στοιχεία της ηγεσίας από διάφορους ερευνητές (University of

Cambridge, n.d.). Το φαινόμενο της ηγεσίας είναι παγκόσμιο, διαφέρει όμως ως προς τον τρόπο άσκησης της, από ομάδα σε ομάδα και από εποχή σε εποχή, γι' αυτό στην εποχή μας υπάρχει ανάγκη για έναν νέο, σύγχρονο ορισμό της ηγεσίας, που να εκφράζει τις κοινωνικές αλλαγές που έχουν συντελεστεί και να εμπεριέχει τις νέες αντιλήψεις σχετικά με την ηγεσία (Κυριακίδης, 2003).

Ο Silva (2016) επισήμανε την ανάγκη ύπαρξης ενός ικανοποιητικού ορισμού της ηγεσίας, που να ταιριάζει με τη εικόνα του ηγέτη του 21^{ου} αιώνα. Θεωρεί ότι η ηγεσία είναι «μια διαδικασία και δεν είναι απλά ένα ατομικό προσόν, χαρακτηρίζεται από αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και τον ηγέτη και μεταβάλλεται ανάλογα με το περιβάλλον». Η διαδικασία της ηγεσίας απαιτεί τα άτομα που αποτελούν την ομάδα και πλαισιώνουν τον ηγέτη να τον αποδέχονται και να τον στηρίζουν. Όταν πιστεύουν ότι δεν επιθυμούν να τον ακολουθούν, τότε η διαδικασία της ηγεσίας διακόπτεται. Ηγεσία λοιπόν, κατά τον Silva (2016:3) είναι «η διαδικασία της αλληλεπίδρασης που συμβαίνει όταν, σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, μερικοί άνθρωποι αποδέχονται κάποιον ως τον ηγέτη τους για να πετύχουν κοινούς στόχους». Η διαδικασία αυτή επιφέρει αποτελέσματα, τα οποία καθορίζουν την επιτυχία της ηγεσίας. Η ικανότητα επικοινωνίας του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του είναι ένα ισχυρό ατομικό χαρακτηριστικό, το οποίο σε συνδυασμό με την αλληλεπίδραση της ομάδας δημιουργεί ένα ομαδικό και σχεσιακό κλίμα εμπιστοσύνης (Ayub, Manat & Hamzah, 2014).

Συμπερασματικά, η ηγεσία είναι μια σύνθετη διαδικασία, η άσκηση της οποίας καθορίζεται από τα τυπικά προσόντα, τις γνώσεις και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε ηγέτη και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη συνεχή βελτίωση ενός οργανισμού.

Το σχολείο οφείλει και αυτό να αποτελεί έναν οργανισμό, μια κοινότητα μάθησης, με κουλτούρα αλλαγής και συλλογικό όραμα για συνεχή βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού και της μάθησης (Sergionanni, 2007). Σκοπός του σχολείου είναι να συμμετέχει σε συλλογικές δραστηριότητες που άμεσα και έμμεσα εκπαιδεύουν (Σκορδαλά, 2007). Κινητήριος δύναμη για το μετασχηματισμό του σχολείου σε οργανισμό και κοινότητα μάθησης αποτελεί ο ηγέτης της σχολικής μονάδας, ο οποίος με το όραμα, με τους υψηλούς στόχους που θέτει και με το να είναι ανοιχτός στην κοινωνία εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις για προσωπική και συλλογική μάθηση, καινοτομία και πειραματισμό (Παπάζογλου & Κουτούζης, 2016).

Το ρόλο του σχολικού ηγέτη στη σχολική μονάδα κατέχει ο διευθυντής, ο οποίος αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα για να είναι ένα σχολείο αποτελεσματικό και επιτυχημένο. Για το λόγο αυτό γίνεται μια προσπάθεια αλλαγής των παραδοσιακών ρόλων των διευθυντών μέσω του επαναπροσδιορισμού των λειτουργιών και των σχέσεων μέσα στα σχολεία. Οι αλλαγές στο σχολικό περιβάλλον αναφέρονται στην αποτελεσματική ηγεσία, η οποία σχετίζεται με τη διαχείριση, την αλλαγή, τη συμμετοχικότητα και την ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης (Κυθραιώτης, χ.χ).

Τα σχολεία στην Ελλάδα έχουν να αντιμετωπίσουν πολλά προβλήματα. Το κυριότερο είναι ότι αποτελούν γραφειοκρατικούς και άκαμπτους οργανισμούς, χωρίς σταθερότητα (Σκορδαλά, 2007). Οι διευθυντές – ηγέτες έρχονται αντιμέτωποι με αυξημένο φόρτο εργασίας, πολλές ευθύνες, ανεπαρκή επιμόρφωση και μη ικανοποιητικούς μισθούς, που αυξάνουν τα επίπεδα άγχους και μειώνουν την ανθεκτικότητα και την αυτοαποτελεσματικότητα. Ο διευθυντής - ηγέτης πρέπει να υιοθετεί πρόχειρες συμπεριφορές, να προσαρμόζει το είδος της ηγεσίας του ανάλογα με την περίπτωση και να μετασχηματίζει την κουλτούρα του οργανισμού που ηγείται, με στόχο τη βελτίωση. Πρέπει να διαθέτει όλα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ηγέτη ώστε να αναγνωρίζεται ως ηγέτης.

1.2 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη

Ο ηγέτης προσδιορίζεται από τα ατομικά του χαρακτηριστικά, από τις συμπεριφορές του απέναντι στους συνεργάτες του, από το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί, τις καταστάσεις αλλά και τις συγκεκριμένες δράσεις του, που προωθούν την μεταμόρφωση και την ανάπτυξη των οργανισμών (Johnson, 2002). Οι θεωρίες και τα μοντέλα ηγεσίας καθορίζουν κυρίως τη φύση των σχέσεων ανάμεσα στον ηγέτη και την ομάδα. Ηγέτης μπορεί να είναι οποιοδήποτε άτομο, ανεξάρτητα από τον τίτλο και τη θέση του, εφόσον αναδεικνύεται μέσα από την ομάδα (Kouzes & Posner, 2012).

Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένα *χαρακτηριστικά προσωπικότητας*. Πρέπει να είναι ειλικρινής, ευθύς, να εμπνέει, να είναι ικανός, να διαθέτει αξιοπιστία και συνέπεια (Kouzes & Posner, 2012). Πρέπει να αισθάνεται την ανάγκη για δύναμη και επιρροή, να έχει όραμα και φιλοδοξίες για σημαντικά επιτεύγματα, ικανότητες, ξεκάθαρες ατομικές αξίες, πιστεύω και φυσικά να εργάζεται σκληρά και με πάθος για να επιτύχει. (Μπουραντάς, 2005). Το *όραμα του ηγέτη*, πρέπει να

συνδυάζεται με *υψηλές προσδοκίες* τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους υπόλοιπους συνεργάτες του, βοηθώντας στην κινητοποίηση, στην υλοποίηση στόχων και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων (Leithwood & Jantzi, 2008· Πασιαρδής, 2004). Ο ηγέτης ωστόσο πρέπει να *δείχνει και τις αδυναμίες του* επιβεβαιώνοντας την ανθρώπινη υπόσταση του, ώστε να βοηθήσει στο χτίσιμο μιας δημιουργικής και πρόθυμης ομάδας. Οφείλει να *τονίζει τις διαφορές του χαρακτήρα του* και τις προσωπικές του ικανότητες και να *στηρίζεται αποκλειστικά στην ικανότητα του να αξιολογεί καταστάσεις*, χρησιμοποιώντας το ένστικτο του για να δώσει λύσεις και να διατηρήσει ισορροπίες. Κάθε ξεχωριστό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του είναι πολύτιμο αγαθό και αν το συνδυάσει με το πάθος που τον διακρίνει, μπορεί να επιτύχει σημαντικά επιτεύγματα (Tomlinson, 2004). Πρέπει να είναι *ακέραιος*, αυστηρός και ταπεινός και να αναπτύσσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του εξασφαλίζοντας μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει *ηγετικές συμπεριφορές*, δηλαδή να καινοτομεί, να ρισκάρει, να κινητοποιεί τους συνεργάτες του και να τους ενθαρρύνει προκειμένου να εργαστούν με το ίδιο πάθος για την επίτευξη των στόχων. Η εισαγωγή *καινοτομιών* δείχνει τη επιθυμία του για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού οργανισμού, ενώ η ικανότητα του να δημιουργεί ένα *ζεστό και θετικό κλίμα* ενισχύει την επιθυμία για βελτίωση. Ο ηγέτης οφείλει να δείχνει αυθεντικό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους αποκαλύπτοντας προσωπικές πτυχές του χαρακτήρα του και αξίες, ισορροπώντας έτσι το σεβασμό για το άτομο με το ρόλο που κατέχει (Tomlinson, 2004). Το ενδιαφέρον για την *επαγγελματική του ανάπτυξη* και η συναισθηματική του νοημοσύνη, τον κάνουν να ακολουθεί όλες εκείνες τις πρακτικές, που οδηγούν στη βελτίωση της ποιότητας της προσωπικότητας του. Μέσω της ανανέωσης, της επιμόρφωσης και της *κατάρτισης του* σε θέματα διοίκησης, εμπλουτίζει τις γνώσεις του και αυξάνει την αυτοαποτελεσματικότητα του (Πασιαρδής, 2004). Η συνεργασία με άλλους ηγέτες, βοηθά στον *επανασχεδιασμό του οργανισμού*, στη δημιουργία νέας οργανωσιακής κουλτούρας και νέων δομών, οι οποίες ωστόσο πρέπει να ταιριάζουν στη μεταβαλλόμενη φύση του (Leithwood & Jantzi, 2008). Ο *σχεδιασμός και η εποπτεία* της υποστήριξης ενός οργανισμού, της παρακολούθησης της προόδου του και της ρύθμισης του προσωπικού, βοηθούν τελικά στην αυτοαποτελεσματικότητα του ηγέτη και τη σίγουρη επιτυχία του.

Ο ηγέτης οφείλει να *υιοθετεί το κατάλληλο στυλ ηγεσίας* ανάλογα με την περίπτωση αλλά η καλύτερη στρατηγική είναι ο συνδυασμός όλων, ιδιαίτερα εκείνων

που εμπεριέχουν θετικά χαρακτηριστικά (Arond-Thomas, 2004). Υπάρχουν έξι διαφορετικοί τύποι ηγεσίας, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Αυτοί είναι : (α) ο *οραματιστής ηγέτης*, που εμπνέει την ομάδα του και πείθει τους συνεργάτες του να συμπράξουν μαζί του, εξηγώντας τους πόσο σημαντική είναι η συμβολή τους στην υιοθέτηση και στην πραγματοποίηση ενός κοινού στόχου. Είναι το κατάλληλο πρόσωπο, όταν απαιτούνται καινοτόμες αλλαγές που βασίζονται σε νέο όραμα, (β) ο *συμβουλευτικός ηγέτης*, που βοηθά τους υφισταμένους του να καθορίσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους, τους συμβουλεύει και τους ενθαρρύνει ώστε να βελτιώσουν την απόδοση τους, (γ) ο *συνεργατικός ηγέτης*, που βοηθά στην ενίσχυση της αρμονίας και της φιλικότητας μέσα στην ομάδα. Εξυψώνει το ηθικό της ομάδας και βοηθά στην επίλυση των συγκρούσεων, εξασφαλίζοντας τη συνοχή της, αποφορτίζοντας την ατμόσφαιρα σε περιόδους έντονου στρες και ενισχύοντας τους δεσμούς μεταξύ των συνεργατών του, (δ) ο *δημοκρατικός ηγέτης*, είναι ένας εξαιρετικός συνεργάτης, που επηρεάζει τους γύρω του, εκτιμώντας παράλληλα τη συμβολή τους. Παρέχει στήριγμα και ζητά την ομοφωνία και τη συμβουλή των συνεργατών σε κάθε περίπτωση, (ε) ο *καθοδηγητικός ηγέτης* είναι αυτός που ορίζει τον ρυθμό της ομάδας. Είναι φιλόδοξος, θέτει υψηλούς στόχους και παίρνει πρωτοβουλίες γιατί έχει υψηλές απαιτήσεις από τους πολύ ικανούς συνεργάτες του, τη δημιουργικότητα των οποίων πολλές φορές καταπιέζει και (στ) ο *αυταρχικός ηγέτης* ασκεί έλεγχο και κριτική επηρεάζοντας αρνητικά το ηθικό και την διάθεση των συνεργατών του. Δεν δέχεται συμβουλές και υποδείξεις. Η δύναμη του πηγάζει από τη θέση του. Η συμβολή του είναι σημαντική, όταν ηγείται μιας αδύναμης ομάδας ή στην παρουσία μιας πολύ σοβαρής κατάστασης, που απαιτεί άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση.

Ανακεφαλαιώνοντας, η έννοια του ηγέτη απαντάται για πολλά χρόνια σε όλους τους πολιτισμούς. Ο ηγέτης είναι ένας άνθρωπος, στο πρόσωπο του οποίου συγκεντρώνονται ένας σημαντικός αριθμός χαρακτηριστικών προσωπικότητας, με κυριότερα από αυτά την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την ακεραιότητα χαρακτήρα, τις αξίες και το ενδιαφέρον για τον συνάνθρωπο. Έχοντας ως οδηγό το όραμα του για τον οργανισμό που ηγείται, εργάζεται σκληρά. Εφαρμόζει τις ηγετικές συμπεριφορές που διαθέτει, αποτελεί έμπνευση για τους συνεργάτες του, τους κινητοποιεί και τους ενθαρρύνει με στόχο την καινοτομία, την επαγγελματική ανάπτυξη και την επιτυχία. Οφείλει να διαθέτει ένα σύστημα, στα πλαίσια του οποίου όλες οι ικανότητες και όλα

τα χαρακτηριστικά του να εναρμονίζονται δυναμικά, ώστε να μην υπάρχει εκτροχιασμός.

1.3 Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας ως ηγέτης

Τα σχολεία σήμερα καλούνται να ακολουθήσουν τον τρόπο άσκησης ηγεσίας των μη εκπαιδευτικών οργανισμών. Εκφραστής της άσκησης ηγεσίας στα σχολεία είναι ο διευθυντής ή αλλιώς ο σχολικός ηγέτης. Ο ρόλος της ηγεσίας του διευθυντή έχει διπλή διάσταση. Κατά πρώτον, την οικοδόμηση της σχολικής ζωής, η οποία αναφέρεται στην επιτυχία των μαθητών. Κατά δεύτερον την επιτήρηση του εκπαιδευτικού προγράμματος, η οποία αναφέρεται στους στόχους, τα πρότυπα, την οργάνωση, τους πόρους, την εποπτεία και την πρόοδο των συνεργατών. Ο διευθυντής προκειμένου να πετύχει τη σχολική βελτίωση που προστάζει η σύγχρονη εποχή πρέπει να ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Σκορδαλά, 2007).

Ο διευθυντής ως ηγέτης ανήκει στην κατώτατη βαθμίδα της εκπαιδευτικής ιεραρχίας αλλά παίζει το σοβαρότερο ρόλο στον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς είναι υπεύθυνος για την οργάνωση και τη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, με σκοπό να αυξήσει την επιτυχία των μαθητών. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να διαμορφώσει το σχολείο με τρόπους που να επηρεάζουν θετικά τη διδασκαλία και την εκμάθηση, όπως είναι η ανάπτυξη υψηλών στόχων, η καθοδήγηση, η εποπτεία, η ενέργεια και η πνευματική διέγερση (Σαΐτης, 2007· Σκορδαλά, 2007· Tschannen-Moran & Gareis, 2004). Σημαντικό είναι να γνωρίζει με κάθε λεπτομέρεια τι συμβαίνει στη σχολική κοινότητα και να αφιερώνει αρκετό χρόνο στο έργο του, χωρίς να απαρνιέται την ανθρώπινη πλευρά του.

Η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας εξαρτάται από τις ικανότητες του διευθυντή στο ρόλο του ηγέτη. Κύρια αποστολή του διευθυντή, είναι η ικανότητα του να εμφυσήσει το *όραμα και τις προσδοκίες* του στους συνεργάτες του (Πασιαρδής, 2004). Ο διευθυντής πρέπει να έχει μια σαφή εικόνα στο μυαλό του για το πώς θέλει να είναι το σχολείο που διευθύνει, ποια θέλει να είναι η αποστολή του σχολείου, ποιος πρέπει να είναι ο δικός του ρόλος και ποιος ο ρόλος των συνεργατών του. Ο καθορισμός συγκεκριμένων χρονικών διαγραμμάτων για την *επίτευξη σκοπών και στόχων* βοηθά στον σωστό συλλογικό εκπαιδευτικό προγραμματισμό, στην κατανομή υποχρεώσεων και ευθυνών, στην αξιοποίηση των οικονομικών πόρων, στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και γενικά στη δημιουργία ενός *καλού*

σχολικού κλίματος. Ο διευθυντής οφείλει να διαθέτει *ικανότητες μετασχηματισμού*, δηλαδή να είναι ικανός να παράγει έργο προσαρμόζοντας τους στόχους, τις πηγές και τους πόρους, ανάλογα με την κατάσταση (Σαΐτης, 2007).

Ο διευθυντής οφείλει να επιδιώκει τη συνοχή των μελών της σχολικής μονάδας. Με τη συνεργασία όλων των μελών ορίζονται κοινοί στόχοι για την εξέλιξη του σχολείου και συναποφασίζονται πρακτικές που θα υιοθετηθούν ώστε να είναι εφικτή η πραγματοποίηση των στόχων (Manders, 2008· Sergiovanni, 2007). Ο διευθυντής πρέπει να είναι ικανός να διασφαλίσει ότι οι υφιστάμενοι του αντιμετωπίζονται ως μέλη ενός οργανισμού χτίζοντας μαζί τους σχέσεις καλής επικοινωνίας και αλληλοσεβασμού (Ayub, Manat & Hamzah, 2014). Αποτελεί *παράδειγμα προς μίμηση* παρέχοντας ευκαιρίες συνεργασίας που βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, στο σεβασμό, στην αξιοπρέπεια και στη δέσμευση (Manders, 2008). Με τη συνεχή ανατροφοδότηση εφαρμόζονται *καινοτομίες* και αλλαγές, σημαντικές για την αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας. Αποτελεί το πρόσωπο κλειδί του επιπέδου της σχολικής μονάδας, στην οποία θα εισάγει την αλλαγή, αυξάνοντας το επίπεδο προσδοκιών της κοινότητας (Tschannen-Moran & Gareis, 2004). Η *δημιουργικότητα* είναι ένα σημαντικό προσόν για τον διευθυντή, ο οποίος πρέπει να επινοεί και να εφαρμόζει ριζοσπαστικές λύσεις, να βρίσκει ιδέες και να τις υλοποιεί για την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων (Sergiovanni, 2007). Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών είναι πολύ σημαντική και ο διευθυντής μπορεί να συμβάλλει σε αυτή με την υποστήριξη του, χτίζοντας έτσι έναν ισχυρό δεσμό εμπιστοσύνης (Manders, 2008).

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας οφείλει να μεριμνά για την εξεύρεση τρόπων χρηματοδότησης, καθώς τα λειτουργικά έξοδα συνεχώς αυξάνονται ενώ οι κρατικές επιχορηγήσεις μειώνονται. Οι ενέργειες αυτές πρέπει να είναι συνεχείς, μεθοδευμένες, υπομονετικές και εμπνευσμένες από την προσωπικότητα του διευθυντή και τους στόχους της ηγετικής ομάδας. Η ανάπτυξη της επικοινωνίας της ομάδας συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων και στην ομαδική άσκηση ηγεσίας (Manders, 2008).

Ανακεφαλαιώνοντας, η ηγεσία που ασκεί ο διευθυντής στο σχολικό περιβάλλον προσδιορίζεται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Ωστόσο, ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει κάποιες εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες ενώ πρέπει να αναλαμβάνει ρόλους ηγεσίας και να υιοθετεί επιτυχημένες στρατηγικές. Οι ηγετικές ικανότητες διδάσκονται σε άτομα που θέλουν να εξελιχθούν σε ηγέτες. Η

μόρφωση και η εμπειρία αποκτώνται με σκληρή εργασία, σωστή ενημέρωση σε επιστημονικά θέματα και σεβασμό στο σύστημα, τους νόμους και τις διαδικασίες. Ο διευθυντής είναι ο πολυτιμότερος κρίκος της εκπαιδευτικής ιεραρχίας και η παρουσία του, ιδιαίτερα όταν είναι ικανός, γίνεται αισθητή, ενώ η απουσία του τραυματίζει το σχολείο (Πρίντζας, 2005). Η ηγεσία περιλαμβάνει δράσεις, που σχετίζονται με τον επαγγελματισμό και τις ηθικές αξίες. Πολλές φορές όμως, τα συμφέροντα των οργανισμών συγκρούονται με αυτά της κοινωνίας και τότε εμφανίζονται τα διλήμματα που σχετίζονται με τις αξίες που θεωρούνται σημαντικές και την προσωπική φιλοδοξία του ηγέτη. Ο διευθυντής που δεν αντιμετωπίζει το σχολείο ως κοινωνικό οργανισμό αλλά εστιάζει στο ατομικό του συμφέρον, θεωρείται αναποτελεσματικός και αποτυχημένος ηγέτης (Sergiovanni, 2007). Για να ανταποκριθεί με επιτυχία στο ρόλο του πρέπει να διαθέτει επαγγελματική ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Επαγγελματική ανθεκτικότητα

2.1 Η έννοια της ανθεκτικότητας

Ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα να ανακάμπτει κανείς μετά από δύσκολες εμπειρίες (APA, 2013). Σχετίζεται με την ενδυνάμωση, την αυτοαποτελεσματικότητα και την αισιοδοξία. Εμπεριέχει πολλές επιμέρους έννοιες και χαρακτηριστικά, όπως ο έλεγχος, η δέσμευση, οι ατομικοί στόχοι, η ικανότητα επικοινωνίας και οι ασφαλείς δεσμοί που καλλιεργούνται και βελτιώνονται με τη χρήση στρατηγικών κατάλληλων ανά περίπτωση (APA, 2013· Lyons, Schweitzer & Ng, 2015). Ο Maddi (2013) υποστηρίζει ότι η βάση για την ανθεκτικότητα είναι η ενδυνάμωση του χαρακτήρα. Τα άτομα που επιδεικνύουν ανθεκτική συμπεριφορά, έχουν αναπτύξει σε σημαντικό βαθμό τις συμπεριφορές της πρόκλησης, της δέσμευσης και του ελέγχου (Puri, 2016· Maddi, 2006).

Οι πρώτες έρευνες για την ανθεκτικότητα πραγματοποιήθηκαν σε παιδιά υψηλού κινδύνου (χαμηλά κοινωνικά στρώματα, παιδιά χωρισμένων γονιών κτλ) τα οποία τελικά κατάφεραν να αναπτυχθούν φυσιολογικά και να αποκτήσουν ανθεκτικότητα, σε κάποιο βαθμό (Werner, 2005). Ακολούθησαν έρευνες σε εφήβους, εστιάζοντας σε παράγοντες όπως τα αρνητικά γεγονότα ζωής, οι κοινωνικές και οι δημογραφικές μεταβλητές (Ryff & Singer, 2003). Ο Bonanno (2004:20) επέκτεινε την έρευνα για την ανθεκτικότητα στους ενήλικες, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι τα άτομα παραμένουν λειτουργικά στην ενήλικη ζωή, παρόλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και «διατηρούν σταθερά και υγιή επίπεδα ψυχολογικής και σωματικής λειτουργίας μετά από πάρα πολύ δυσμενή ή τραυματικά γεγονότα, όπως είναι οι απώλειες».

Οι Seibert, Kraimer και Heslin (2016:245) θεωρούν ότι η ανθεκτικότητα είναι «ένας σημαντικός παράγοντας για να αντιμετωπίσει κανείς απρόοπτες καταστάσεις, όπως η αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος». Σε αυτή την περίπτωση, η ανθεκτικότητα μετατρέπεται σε μια απαραίτητη ικανότητα του ατόμου να αναδιατυπώνει στόχους και στρατηγικές, ώστε να προσαρμόζεται στη νέα, ανησυχητική και αβέβαιη επαγγελματική πραγματικότητα για να επιτύχει, μετατρέπεται δηλαδή σε επαγγελματική ανθεκτικότητα (Liu, 2003).

2.2 Η έννοια της επαγγελματικής ανθεκτικότητας

Επαγγελματική ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα διατήρησης της προσωπικής και επαγγελματικής ευημερίας κατά τη διάρκεια αγχωτικών καταστάσεων και αντιξοότητας στο χώρο εργασίας (McCann et al., 2013). Αποτελεί μια δυναμική αναπτυξιακή διαδικασία, καθώς η ικανότητα να ανταποκρίνεται κανείς αποτελεσματικά στην επαγγελματική ζωή έχει πολλές παραμέτρους, οι οποίες συνεχώς γίνονται περισσότερο πολύπλοκες (Abu-Tineh, 2011· Mishra & McDonald, 2017). Η επαγγελματική ανθεκτικότητα καθορίζεται από το επαγγελματικό πλαίσιο της εμφάνισης της (Rochat, Masdonati & Dauwalder, 2017). Επηρεάζεται από προβληματικές καταστάσεις που σχετίζονται με την εργασία όπως είναι (α) *οι αλλαγές στην καριέρα*, ιδιαίτερα όταν είναι μη αναμενόμενες και δεν σχετίζονται άμεσα με ένα συγκεκριμένο γεγονός (β) *οι συνυπάρχοντες παράγοντες κινδύνου*, όπως το άγχος, οι αντιξοότητες, η έλλειψη αποτελεσματικής υποστήριξης, η έλλειψη προσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, το χαμηλό κίνητρο και (γ) *τα προσαρμοστικά αποτελέσματα* στο επαγγελματικό περιβάλλον, όπως οι παροχές της εργασίας, η προσωπική ικανοποίηση, οι ευκαιρίες και η καλλιέργεια της αυτοεκτίμησης (Mishra & McDonald, 2017· Vondracek et al., 2015).

Το άτομο που εμφανίζει επαγγελματική ανθεκτικότητα ανθίσταται σε αναστατώσεις που παρουσιάζονται σε έναν λιγότερο ιδανικό εργασιακό χώρο, εμφανίζοντας τις ακόλουθες συνιστώσες συμπεριφοράς: (α) την προσαρμογή σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, (β) την αποδοχή των εργασιακών και οργανωτικών αλλαγών, (γ) τη χαρά της συνεργασίας με διαφορετικά άτομα, (δ) την επίδειξη αυτοπεποίθησης και (ε) την προθυμία να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες (London & Noe, 1997). Οι συμπεριφορές που εμφανίζει δείχνουν ότι διαθέτει επιπλέον όλα τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά που το βοηθούν να αντιμετωπίσει κινδύνους, διευκολύνοντας την επαγγελματική του ανάπτυξη (Kodama, 2017).

Ο ορισμός που υιοθετεί η παρούσα εργασία είναι ότι η επαγγελματική ανθεκτικότητα είναι το αποτέλεσμα μιας δυναμικής διαδικασίας, όπου τα ατομικά χαρακτηριστικά, οι ικανότητες και οι δεξιότητες παίζουν καθοριστικό ρόλο. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες επιδρούν στα χαρακτηριστικά αυτά, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να προσαρμόζονται καλύτερα στην αλλαγή και να αντιμετωπίζουν με επιτυχία κάθε πρόκληση στον τομέα της εργασίας.

Η επαγγελματική ανθεκτικότητα έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης κυρίως στα επαγγέλματα υγείας, όπως η νοσηλευτική, οι κοινωνικές επιστήμες, η

ψυχολογία, η συμβουλευτική και η ιατρική (McCann et al., 2013). Οι έρευνες σχετικά με την επαγγελματική ανθεκτικότητα εστιάζουν στα ατομικά χαρακτηριστικά, στα επαγγελματικά χαρακτηριστικά και στα χαρακτηριστικά περιβάλλοντος και σχεδόν πάντα εξετάζονται σε συνάρτηση με άλλες μεταβλητές, όπως είναι η επαγγελματική εξουθένωση (Evans, 2015), το μετα-τραυματικό στρες (Bibi et al., 2018), η εργασιακή δέσμευση (Miller, 2016), η εργασιακή ικανοποίηση (Murphy, 2014· Pepe, 2011· Shirazi, Laei & Mosavi, 2016) και η ευημερία (Ryff & Singer, 2003).

Ανακεφαλαιώνοντας, η επαγγελματική ανθεκτικότητα των εργαζομένων συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργικότητας ενός οργανισμού και στη βελτίωση των ηγετικών ικανοτήτων για τη διοίκηση του. Σηματοδοτεί έναν ενεργό τρόπο αναζήτησης εργασίας και επαγγελματικής προσαρμογής, ο οποίος επιτρέπει στο άτομο να γνωρίζει και να συνειδητοποιεί τις επαγγελματικές ευκαιρίες που του παρουσιάζονται και να προσαρμόζεται στις εργασιακές αλλαγές και τις συνθήκες εργασίας. Επιπλέον, συνδέεται με τα κίνητρα και την αυτοαποτελεσματικότητα, ενισχύει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση του. Τα επαγγελματικά ανθεκτικά άτομα γνωρίζουν ότι τα επαγγέλματα δεν είναι στατικά. Αποδεχόμενοι αυτή την πραγματικότητα οφείλουν να αναπτύξουν διάφορα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και στρατηγικές ώστε να διαχειριστούν τις αλλαγές ενάντια σε κάθε δυσμενή συνθήκη που γενικά θα οδηγούσε σε αποτυχία τα άτομα με συγκρίσιμα χαρακτηριστικά, που όμως δε διαθέτουν επαγγελματική ανθεκτικότητα.

2.3 Επαγγελματική ανθεκτικότητα και σχολική ηγεσία

Ο κάθε άνθρωπος πρέπει να διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας ώστε να είναι επαγγελματικά ανθεκτικός. Όταν βιώνει ένα γεγονός καλείται να αποφασίσει τι σημαίνει γι' αυτόν, ποιο είναι το είδος του κινδύνου και με ποιόν τρόπο θα το αντιμετωπίσει. Η μοναδικότητα του καθορίζει τι ταιριάζει καλύτερα στην προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του, λαμβάνοντας υπόψη τις ειδικές συνθήκες της κάθε περίπτωσης (Bonanno, 2004).

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει είναι η προσαρμοστικότητα, η φιλοδοξία, η εμπιστοσύνη στον εαυτό, η επιθυμία για συνεχιζόμενη μάθηση, η λήψη αποφάσεων για το μέλλον του, η δέσμευση, οι στόχοι, η διαρκής επιμόρφωση και η διαρκής ενημέρωση (Gowan et al., 2000· Stevenson, 2015). Εκτός από αυτά πρέπει

να διαθέτει θετική σκέψη, να είναι ευέλικτος, πρόθυμος, να ρισκάρει, να παίρνει πρωτοβουλίες αλλά και να χρησιμοποιεί κατάλληλες στρατηγικές προκειμένου να ανταποκρίνεται στις αλλαγές, να είναι δηλαδή επαγγελματικά ανθεκτικός. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά, όπως έχουμε προαναφέρει, οφείλει να τα διαθέτει τόσο ο ηγέτης όσο και ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας.

Οι Patterson και Kelleher (2005) ανέπτυξαν ένα μοντέλο τριών διαστάσεων της ανθεκτικότητας του εκπαιδευτικού ηγέτη (ή αλλιώς του διευθυντή). Η πρώτη διάσταση είναι *η διάσταση της ερμηνείας της αντιξοότητας*, που αναφέρεται στις εσωτερικές και εξωτερικές πηγές από τις οποίες ο ηγέτης θα αντλήσει πληροφορίες προκειμένου να αντιμετωπίσει μια δύσκολη περίπτωση. Η δεύτερη διάσταση είναι *η διάσταση της ικανότητας για ανθεκτικότητα*, η οποία αναφέρεται στις προσωπικές αξίες, την προσωπική επάρκεια και την προσωπική δύναμη του ηγέτη να ξεπερνά τις δύσκολες στιγμές. Η τρίτη είναι *η διάσταση της δράσης* όπου ο ηγέτης προβαίνει σε μελέτες περίπτωσης και μελλοντικών δυνατοτήτων που θα γεννηθούν από την κάθε δυσκολία και θα τις αντιμετωπίσει με βάση τις προσωπικές του προσδοκίες και την προσωπική του επιρροή. Παράλληλα, πρότειναν έξι πηγές δύναμης σύμφωνα με τις οποίες οι ανθεκτικοί ηγέτες αξιολογούν σωστά την παρούσα και παρελθούσα πραγματικότητα, έχουν θετική στάση απέναντι στις μελλοντικές δυνατότητες, παραμένουν πιστοί στις προσωπικές τους αξίες, διατηρούν ισχυρή αίσθηση προσωπικής επάρκειας, επενδύουν σοφά την προσωπική τους ενέργεια και δρουν αντλώντας θάρρος από τις προσωπικές τους πεποιθήσεις (Patterson & Kelleher, 2005).

Η Arond-Thomas (2004) θεωρεί ότι η βάση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας των ηγετών είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Είναι ένας σημαντικός παράγοντας που ξεχωρίζει τους ηγέτες στο χώρο εργασίας, καθώς αυτοί συνδυάζουν τη γνώση με το συναίσθημα και διαθέτουν συναισθηματικές δεξιότητες, όπως αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική ευαισθητοποίηση και δεξιότητες διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων. Οι ηγέτες που προσαρμόζονται στις αλλαγές και καινοτομούν ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε όλες τις προκλήσεις. Επίσης παίρνουν ρίσκα, που επιφέρουν θετικά αποτελέσματα. Η επικοινωνία και το αγνό ενδιαφέρον κατέχουν κύρια θέση στις προτεραιότητες του ανθεκτικού ηγέτη γιατί το ανθρώπινο δυναμικό παίζει πιο σημαντικό ρόλο από τις δομές ενός οργανισμού, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για σχολικό οργανισμό (Lane, McCormack & Richardson, 2013).

Συμπερασματικά, ο ηγέτης του 21^{ου} αιώνα κατέχει έναν πολύπλοκο ρόλο, που απαιτεί το συνδυασμό ικανοτήτων επικοινωνίας, κοινωνικών δεξιοτήτων και ηγετικών ικανοτήτων. Η θετική στάση για τον εαυτό του και η θετική του οπτική για τις καταστάσεις τον οδηγούν τελικά σε μια ανθεκτική προσωπικότητα, απαραίτητη για έναν ηγέτη, που καλείται να ακολουθήσει τις παγκόσμιες τάσεις, να ανταποκριθεί σε προκλήσεις, να αναπτύξει δεξιότητες και να υιοθετήσει συμπεριφορές, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ηγέτη-μάντζερ του 21^{ου} αιώνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Αυτοαποτελεσματικότητα (self efficacy)

3.1 Η έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας

Ο Bandura εισήγαγε πρώτος τον όρο της αυτοαποτελεσματικότητας, ο οποίος στηρίζεται στην κοινωνικο-γνωστική θεωρία του, σύμφωνα με την οποία κοινωνικοί και γνωστικοί παράγοντες καθορίζουν το μεγαλύτερο μέρος της συμπεριφοράς και της δράσης του ανθρώπου, ενώ διαδικασίες σκέψης καθοδηγούν και διαμορφώνουν τα κίνητρα, τις πράξεις και τα συναισθήματα του (Χατζηγιάννη, 2016). Ο Bandura ξεκίνησε να μελετά τον τρόπο που οι ανθρώπινες ψυχολογικές λειτουργίες μπορούν να αλλάξουν ριζικά ενδυναμώνοντας τους ανθρώπους με τις ικανότητες διαχείρισης που χρειάζονται για την επίλυση των προβλημάτων τους. Μέσω των μεθόδων θεραπείας που χρησιμοποίησε, σταδιακά συνειδητοποίησε ότι οι πολύ σημαντικές αλλαγές που παρατήρησε σε πολλούς λειτουργικούς τομείς της ανθρώπινης δράσης, οφειλόταν σε έναν παράγοντα που ήταν υποτιμημένος, την αυτοαποτελεσματικότητα.

Η αυτοαποτελεσματικότητα σχετίζεται με τα πιστεύω των ανθρώπων στις ικανότητές τους να επιτυγχάνουν και να παράγουν επιτεύγματα (Bandura, 2006). Πρόκειται για μια υποκειμενική, προσωπική κρίση του ατόμου για την ικανότητα του να ολοκληρώσει μια σειρά δράσεων που θα αποδειχτεί αποτελεσματική μελλοντικά στο χειρισμό μιας κατάστασης (Artino, 2012· Χατζηγιάννη, 2016). Για το λόγο αυτό, η αυτοαποτελεσματικότητα μετράται πριν από την εκτέλεση μιας πράξης, ώστε να αντανakλά καλύτερα την αντίληψη των ικανοτήτων και όχι τα συναισθήματα μετά την ολοκλήρωση της. Εστιάζει σε έναν μόνο τομέα, διότι ένα άτομο δεν μπορεί να είναι καλό σε όλα. Σε κάποιο τομέα μπορεί να παρουσιάζει υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα ενώ σε κάποιον άλλο μπορεί να υστερεί. Οι άνθρωποι διαφέρουν ανάλογα με τις περιοχές που αναπτύσσουν δεξιότητες και στο βαθμό που τις καλλιεργούν. Επομένως, είναι σημαντική η εικόνα που έχει ο καθένας για τον εαυτό του και την αυτοαποτελεσματικότητά του, χωρίς να μπαίνει στη διαδικασία της σύγκρισης με τους γύρω του.

Η αυτοαποτελεσματικότητα είναι ένας πολύ σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας συμπεριφοράς, που επηρεάζεται έμμεσα από τους στόχους, τις προσδοκίες, την αυτοαντίληψη και τα κίνητρα (Luszczynska, Scholz & Schwarzer,

2005). Οι στόχοι σχετίζονται με την εσωτερική παρακίνηση για συγκέντρωση δυνάμεων και υιοθέτηση στρατηγικών με σκοπό την πραγματοποίησή τους. Σε συνδυασμό με την υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα μπορεί να οδηγήσουν σε νέες προκλήσεις και νέα επιτεύγματα (Luszczynska, Scholz & Schwarzer, 2005). Οι *προσδοκίες*, δηλαδή τα πιστεύω του ατόμου στην ικανότητα του να επιδείξει μια άριστη συμπεριφορά, σχετίζονται με την αντίληψη των πιθανών συνεπειών των ανθρώπινων πράξεων (Schunk & Pajares, 2002). Όσο πιο αναπτυγμένη είναι η αυτοαποτελεσματικότητα, τόσο πιο θετικές θα είναι οι προσδοκίες και κατά συνέπεια τα αποτελέσματα των πράξεων. Η *αυτοαντίληψη* είναι η συνολική εικόνα του εαυτού, που σχηματίζεται μέσα από τις εμπειρίες και την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Επηρεάζεται από συγκρίσεις με τους άλλους ανθρώπους, συνολικές αξιολογήσεις για τα επιμέρους χαρακτηριστικά του και εμπεριέχει συναισθήματα αυταξίας, που συνοδεύουν τις ατομικές ικανότητες (Schunk & Pajares, 2002). Τα *κίνητρα* αναφέρονται στις προβλέψεις των ανθρώπου σχετικά με τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς τους και στην πεποίθηση ότι έχουν την ικανότητα να ελέγχουν τα γεγονότα, που επηρεάζουν τη ζωή τους.

Η αυτοαποτελεσματικότητα διαμορφώνεται με βάση τέσσερις πηγές επιρροής: τις προσωπικές εμπειρίες, τις εμπειρίες μέσω προτύπου, την κοινωνική πειθώ και τη σωματική και συναισθηματική διέγερση (Bandura, 2000). Οι *προσωπικές εμπειρίες* σχετίζονται με τις παρελθοντικές επιτυχίες του ατόμου και αυξάνουν την αυτοαποτελεσματικότητα σε αντίθεση με τις αποτυχίες που την μειώνουν. Αν οι άνθρωποι βιώνουν γρήγορες επιτυχίες, περιμένουν γρήγορα αποτελέσματα και απογοητεύονται εύκολα από τις αποτυχίες. Όταν η αυτοαποτελεσματικότητα είναι ουσιαστικά αναπτυγμένη, μια αποτυχία δεν μπορεί να έχει τόσο μεγάλη επίδραση. Οι *εμπειρίες μέσω προτύπου* σχετίζονται με τη συναναστροφή των ανθρώπων με άτομα παρόμοιων ικανοτήτων, τα οποία λειτουργούν ως πρότυπα. Ικανό πρότυπο θεωρείται το άτομο που συνδυάζει γνώση, ικανότητες και στρατηγικές για να ανταποκριθεί σε ένα έργο. Σε ένα σχολείο, πρότυπο μπορεί να είναι ο διευθυντής. Η *κοινωνική πειθώ* σχετίζεται με την προφορική παρακίνηση του ανθρώπου ότι κατέχει τις απαραίτητες ικανότητες να ανταποκρίνεται σε δραστηριότητες. Η λεκτική παρακίνηση δημιουργεί μεγαλύτερη κινητοποίηση για δράση και σκληρή προσπάθεια για επιτυχία, αρκεί να μην εστιάσει σε πιθανά μειονεκτήματα που θα παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, γιατί τότε καταστέλλει την αυτοαποτελεσματικότητα. Τέλος, η *σωματική και*

συναισθηματική διέγερση σχετίζεται με τη μείωση των αγχωτικών αντιδράσεων και την αλλαγή της αρνητικής ψυχολογικής κατάστασης. Οι άνθρωποι συχνά παρερμηνεύουν τα σημάδια του σώματος, τα μεταφράζουν ως προσωπικά ελαττώματα, σημάδια ευαλωτότητας και κακής απόδοσης με αποτέλεσμα να διατυπώνουν χαμηλές προσδοκίες αυτοαποτελεσματικότητας.

Οι πληροφορίες που αντλεί το άτομο από τις πηγές για να αξιολογήσει την αυτοαποτελεσματικότητα του αποκτούν νόημα εφόσον ερμηνευτούν μέσω των γνωστικών διεργασιών που θα επιλέξει το άτομο. Οι πληροφορίες διαχωρίζονται σε αυτές που συνδέονται με τα γεγονότα και σε εκείνες που μεταφράζονται σε κρίσεις αξιολόγησης. Η γνωστική επεξεργασία των πληροφοριών αυτών περιλαμβάνει δύο λειτουργίες. Η πρώτη λειτουργία αναφέρεται στους τύπους των πληροφοριών που οι άνθρωποι χρησιμοποιούν ως δείκτες για την προσωπική τους αυτοαποτελεσματικότητα και είναι μοναδικοί για κάθε πηγή επιρροής. Η δεύτερη λειτουργία περιλαμβάνει το συνδυασμό των κανόνων και των τεχνικών που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να αξιολογήσουν τις πληροφορίες από τις διάφορες πηγές και να τις διαμορφώσουν σε πιστεύω για την αυτοαποτελεσματικότητα τους. Οι ποικιλομορφία των πληροφοριών δυσκολεύει τη διαδικασία, η οποία επηρεάζεται από προκαταλήψεις και συναισθηματικές προκλήσεις, δημιουργώντας θετικές και αρνητικές εκτιμήσεις για την αυτοαποτελεσματικότητα (Bandura, 2000).

Οι έρευνες για την αυτοαποτελεσματικότητα έχουν επεκταθεί σε πολλά ερευνητικά πεδία όμως η έρευνα σχετικά με την αυτοαποτελεσματικότητα των ηγετών βρίσκεται σε βρεφικό στάδιο, παρόλο που φαίνεται ότι έχει μελετηθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα (Leithwood & Jantzi, 2008). Όλες οι έρευνες γενικά για την αυτοαποτελεσματικότητα έχουν δείξει ότι όταν η αυτοαποτελεσματικότητα είναι υψηλή, τότε τα επιτεύγματα είναι αναμφισβήτητα (Schunk & Pajares, 2002). Εξαιτίας της υποκειμενικότητας του όρου αλλά και της συνθετότητας της έννοιας, η αυτοαποτελεσματικότητα δεν μελετάται μόνη της. Αποκτά νόημα όταν συνδέεται με ένα συγκεκριμένο τομέα συμπεριφοράς (Betz & Hackett, 2006) όπως είναι το άγχος (Khan et al., 2016) και η αυτορρύθμιση, συνδυάζοντας κάποιες στρατηγικές μάθησης (Schunk & Zimmerman, 2007). Στον τομέα της εκπαίδευσης συσχετίζεται με την ακαδημαϊκή επιτυχία και τις επιδόσεις (Loo & Choy, 2013), στον τομέα της εργασίας με την επαγγελματική εξουθένωση (Schwarzer & Hallum, 2008), την ομαδική απόδοση (Hoyt, Murphy, Halverson, & Watson, 2003) την επαγγελματική

ικανοποίηση (Klassen, Usher & Bong, 2010) και την ανθεκτικότητα (Hamill, 2003· Keye & Pidgeon, 2013· Narayanan & Weng Onn, 2016· Nowicki, 2008).

Συμπερασματικά, οι άνθρωποι με ισχυρές πεποιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας είναι πιο πιθανό να κινητοποιηθούν σε δράσεις και να εντείνουν τις προσπάθειες τους παρά τα εμπόδια. Η αυτοαποτελεσματικότητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην καθημερινότητα του κάθε ατόμου, ιδιαίτερα για εκείνο που θα βρεθεί σε ηγετική θέση. Οι ηγέτες αισθάνονται άγχος και πίεση εξαιτίας της θέσης τους, τα οποία αναμένεται να ξεπεράσουν προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις διάφορες καταστάσεις. Οι ηγέτες με υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα πρέπει να υιοθετήσουν βασικές δεξιότητες ηγεσίας που θα τους βοηθήσουν να ανταποκρίνονται στο ρόλο τους με αποτελεσματικότητα, γιατί η αυτοαποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζει τη συλλογική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και πρέπει να συνδέεται με την αποτελεσματική ηγεσία.

3.2 Αυτοαποτελεσματικότητα και σχολική ηγεσία

Η αυτοαποτελεσματικότητα των ηγετών αναφέρεται σε συγκεκριμένες πεποιθήσεις ικανοτήτων του κάθε ηγέτη να εκτελεί απαραίτητες λειτουργίες και να υιοθετεί συμπεριφορές ηγεσίας (Kane et al, 2002). Αποτελεί το κλειδί της κινητοποίησης, που συνδέει τα ατομικά χαρακτηριστικά των ηγετών με τους ρόλους που αναλαμβάνουν (Ng, Ang & Chan, 2008). Η καλή ηγεσία και η επιτυχία στους ρόλους που έχουν ανατεθεί στους ηγέτες, καθορίζουν και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού που ηγούνται (Leithwood & Jantzi, 2008). Οι ηγέτες με αυξημένη αυτοαποτελεσματικότητα είναι πιο επιτυχημένοι γιατί τείνουν να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για να ανταποκριθούν στους ηγετικούς τους ρόλους και να τους διατηρήσουν περισσότερο. Εστιάζουν στις ηγετικές θέσεις που διαθέτουν κύρος, όπως η διεύθυνση των σχολικών μονάδων, πιστεύουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των θέσεων αυτών και να υπερνικήσουν όλα τα εμπόδια που παρουσιάζονται (Krueger & Dickson, 1993).

Η αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών είναι σημαντική και συμβάλλει ουσιαστικά στη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Μπορεί να οριστεί ως μια συγκεκριμένη μορφή αποτελεσματικότητας που σχετίζεται με το είδος της εμπιστοσύνης στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που σχετίζονται με την

άσκηση ηγεσίας (Hannon et al., 2008). Οι διευθυντές καλούνται να διαδραματίσουν έναν πολυδιάστατο ρόλο και να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για ένα αποτελεσματικό σχολείο. Ο ρόλος τους επιβάλλει να αναλάβουν την παιδαγωγική και τη λειτουργική επιμέλεια των σχολικών μονάδων, κάνοντας χρήση των ηγετικών τους προσόντων σε συνδυασμό με τις ικανότητες ενός στελέχους επιχειρήσεων (Fisher, 2014). Επιπλέον, καλούνται να μεριμνήσουν για τη σχολική κοινότητα, μέλος της οποίας αποτελεί η εκάστοτε σχολική μονάδα. Η επιτυχημένη ανταπόκριση στον πολυδιάστατο και απαιτητικό αυτό ρόλο των διευθυντών εξαρτάται από την ανάπτυξη της αυτοαποτελεσματικότητας τους.

Η αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών συνδέεται με την προσαρμοστικότητα, την ευελιξία και την επιμονή στην επίτευξη των στόχων (Federici & Skaalvik, 2011· Tschannen-Moran & Gareis, 2004). Οι διευθυντές με υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα είναι πιο επίμονοι στην πραγματοποίηση των στόχων που έχουν θέσει και είναι πρόθυμοι να προσαρμόσουν παλιές στρατηγικές ή να εφαρμόσουν νέες προκειμένου να τους επιτύχουν. Οι αυτοαποτελεσματικοί διευθυντές αντιμετωπίζουν την αλλαγή ως μια αργή και απαραίτητη διαδικασία στην οποία πρέπει να προσαρμοστούν (Federici & Skaalvik, 2011· Tschannen-Moran & Gareis, 2004). Οι διευθυντές με χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα δεν προσαρμόζονται, δεν βλέπουν ευκαιρίες και δεν μπορούν να αναγνωρίσουν κατάλληλες στρατηγικές υποστήριξης ή να αναδιαμορφώσουν τις παλιές, γι' αυτό και αποτυγχάνουν.

Η ενασχόληση των διευθυντών με το ανθρώπινο δυναμικό και η υποστήριξη τη σχολικής κοινότητας με κάθε μέσο δημιουργεί ένα υγιές σχολικό κλίμα (Dahlkamp, Peters & Schumacher, 2017). Η εύρεση οικονομικών πόρων και η διατήρηση του προσωπικού στη σχολική μονάδα εξασφαλίζει ποιότητα στη διδασκαλία και τη μάθηση, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των ακολούθων, οι οποίοι με τη σειρά τους προσαρμόζονται στις αλλαγές (Federici & Skaalvik, 2011). Οι πεποιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών σχετικά με το ρόλο τους, εστιάζουν τόσο στην εξέλιξη των μαθητών, όσον αφορά τη μάθηση και τη συμπεριφορά τους όσο και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας, ώστε να συμβάλλουν στην εξέλιξη αυτή. Το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι η δημιουργία μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας (Cobanoglu & Yurek, 2018).

Οι διευθυντές με υψηλά επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας, όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα, δεν αντιλαμβάνονται την αδυναμία τους να τα επιλύσουν ως αποτυχία. Ρυθμίζουν τις προσωπικές τους προσδοκίες να ανταποκριθούν σε διάφορες καταστάσεις έχοντας εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και παραμένουν ήρεμοι, με αίσθηση του χιούμορ ακόμη και σε δύσκολες καταστάσεις (Tschannen-Moran & Gareis, 2004). Οι διευθυντές έχουν αναλάβει ένα έργο υψηλών απαιτήσεων και η εκπλήρωση αυτών των απαιτήσεων προκαλεί άγχος. Όσοι διαθέτουν υψηλότερη αυτοαποτελεσματικότητα αντλούν δυνάμεις από την ισχυρή τους προσωπικότητα και από την εμπειρία τους, ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία στα καθήκοντα τους. Οι διευθυντές με χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα βασίζονται σε εξωτερικούς παράγοντες, δεν μπορούν να ελέγξουν το περιβάλλον τους, αδυνατούν να λύσουν προβλήματα και συχνά κατηγορούν άλλους, με αποτέλεσμα να αγχώνονται, να απογοητεύονται και να οδηγούνται σε επαγγελματική εξουθένωση.

Οι αυτοαποτελεσματικοί διευθυντές διαθέτουν προσωπικές ικανότητες, γενικές ικανότητες ηγεσίας, μία ομάδα με συνοχή και ένα πλούσιο περιβάλλον δραστηριότητας (Kane et al, 2002). Πολλές φορές ωστόσο, εμφανίζουν και αδυναμίες, τις οποίες πρέπει να μπορούν να αναγνωρίσουν. Μέσω της ανατροφοδότησης, επαναπροσδιορίζουν τις πεποιθήσεις του εαυτού τους, τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους. Οι διευθυντές με υψηλές πεποιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας πιστεύουν ότι η ανατροφοδότηση και οι νέες ιδέες μπορούν να τους οδηγήσουν σε εξέλιξη και οι ίδιοι με τη σειρά τους να οδηγήσουν τον σχολικό οργανισμό, στον οποίο ηγούνται, στην επιτυχία.

Υπάρχουν αρκετές έρευνες οι οποίες έχουν ασχοληθεί με την αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών. Έχει μελετηθεί ξεχωριστά ως έννοια (Tschannen-Moran & Gareis, 2004, Virga, 2012), προκειμένου να βρεθεί αν οι διαστάσεις της επιδρούν στις επιδόσεις των μαθητών ή σε αυτές των εκπαιδευτικών (Leithwood et al., 2004· Leithwood & Jantzi, 2008). Επιπλέον έχει μελετηθεί σε συνδυασμό με άλλες έννοιες όπως είναι η εργασιακή δέσμευση (Federici και Skaalvik, 2011), η επαγγελματική εξουθένωση και η επαγγελματική ικανοποίηση (Federici και Skaalvik, 2012), η αυτονομία και η επαγγελματική ικανοποίηση (Federici και Skaalvik, 2013), το σχολικό κλίμα και η παραμονή των εκπαιδευτικών στο χώρο εργασίας (Dahlkamp, Peters & Schumacher, 2017) και τα στύλ ηγεσίας (Cobanoglu & Yurek, 2018).

Συμπερασματικά, οι αυτοαποτελεσματικοί ηγέτες - διευθυντές του 21^{ου} αιώνα προσαρμόζονται στις προδιαγραφές της σύγχρονης πραγματικότητας, η οποία χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, ταχύτατες αλλαγές και ρευστότητα. Μπορούν να αναγνωρίσουν τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα σημεία της ηγεσίας τους. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι μια σύνθετη και δυναμική λειτουργία, η οποία κατά κύριο λόγο στηρίζεται, εξαρτάται και επηρεάζεται από τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη. Η αυτοαποτελεσματικότητα του ηγέτη είναι ένας εξαιρετικός δείκτης της ανθρώπινης συμπεριφοράς, αναπτύσσεται σταδιακά, ο βαθμός της εξαρτάται από το ρόλο που κάθε ηγέτης κατέχει και είναι αυτή που σε μεγάλο βαθμό θα καθορίσει και την αποτελεσματική του ηγεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Επαγγελματική ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα

4.1 Σχέση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας

Οι ηγέτες σήμερα αναζητούν τρόπους να διοικήσουν σε έναν κόσμο χωρίς ισορροπία, όπου το μέλλον είναι απρόβλεπτο και η εκμάθηση είναι θέμα κοινωνικής και οικονομικής ασφάλειας (Lane, McCormack & Richardson, 2013). Οι ηγέτες έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με νέες προκλήσεις. Η επαγγελματική ανθεκτικότητα και η αυτοαποτελεσματικότητα είναι απαραίτητα εφόδια, γιατί τους βοηθούν να ανταποκρίνονται στις κρίσεις και να χτίζουν τις ικανότητες τους, ώστε να ανταποκριθούν στο έργο τους με αποτελεσματικότητα.

Η επαγγελματική ανθεκτικότητα και η αυτοαποτελεσματικότητα συνδέονται με την προσαρμοστικότητα, την ευελιξία, την εμπιστοσύνη στον εαυτό, τη δέσμευση, τους στόχους και μια σειρά πολλών κοινών χαρακτηριστικών. Τα επίπεδα διαμόρφωσης της ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας καθορίζονται από την ανάπτυξη των παραπάνω χαρακτηριστικών. Επιπλέον, οι δύο παράγοντες έχουν αναγνωριστεί ότι απαιτούν τις ίδιες διαδικασίες υλοποίησης και επίγνωσης των δυνάμεων ενός ατόμου προκειμένου να παραχθούν ευεργετικά αποτελέσματα (Lightsey, 2006). Η πραγματικότητα αποδεικνύει ότι οι δύο αυτές έννοιες, όταν συνδυάζονται, δημιουργούν έναν επαγγελματικά ανθεκτικό και επιβλητικό ηγέτη (Stevenson, 2015).

Το επίπεδο της αυτοαποτελεσματικότητας επηρεάζει την εργασία, την προσπάθεια και την ανθεκτικότητα, σε περίπτωση προβληματικών καταστάσεων (Tschannen-Moran & Gareis, 2004). Η αυτοαποτελεσματικότητα μειώνεται εξαιτίας στρεσογόνων καταστάσεων, όπως είναι ο θάνατος, το διαζύγιο, η αλλαγή κατοικίας, η αλλαγή εργασίας, τα οικονομικά προβλήματα ή άλλα τραυματικά γεγονότα (Maciejewski et al., 2000). Τα άτομα που βιώνουν αυτές τις καταστάσεις έρχονται πολλές φορές αντιμέτωπα με την κατάθλιψη και γίνονται λιγότερο ανθεκτικά. Η σχέση ανάμεσα στην ανθεκτικότητα και την αυτοαποτελεσματικότητα είναι τέτοια ώστε η αυτοαποτελεσματικότητα είναι η βάση πάνω στην οποία χτίζεται η ανθεκτικότητα ενώ οι ικανότητες των ανθεκτικών ατόμων οδηγούν στην αυτοαποτελεσματικότητα τους (Lightsey, 2006).

Οι πεποιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας αποτελούν ένα μηχανισμό κινητοποίησης για αυτοέλεγχο σε γεγονότα που επηρεάζουν τη ζωή (Amitay & Gumpel, 2015). Ταυτόχρονα αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της ανθεκτικότητας, καθώς αλλάζουν διαρκώς και ενεργοποιούνται αμέσως με την εμφάνιση δυσμενών γεγονότων. Τα άτομα με υψηλές προσδοκίες αυτοαποτελεσματικότητας διαθέτουν μεγαλύτερη επαγγελματική ανθεκτικότητα. Είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν μια μετάβαση με περισσότερο ευκολία και εμπιστοσύνη, βιώνοντας λιγότερο άγχος. Είναι πιο πιθανό να βρουν πιο εύκολα νέα εργασία, ιδιαίτερα αν έχουν βελτιώσει την αυτοαποτελεσματικότητά τους κατόπιν εκπαίδευσης σε δεξιότητες εύρεσης εργασίας (Gowan et al., 2000). Η αυτοαποτελεσματικότητα δείχνει το βαθμό εμπιστοσύνης του καθενός στον εαυτό του. Επομένως, αν το κάθε άτομο πιστέψει ότι μπορεί να είναι επαγγελματικά ανθεκτικό, τότε μπορεί να το καταφέρει. Η αυτοαποτελεσματικότητα και η ανθεκτικότητα ενισχύουν η μία την άλλη επηρεάζοντας συμπεριφορές και αποφάσεις (Bullough, Renko & Myatt, 2014). Ουσιαστικά υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στις δύο έννοιες, η συνύπαρξη των οποίων επιφέρει ισορροπία και οδηγεί στην επιτυχία.

Οι μελετητές συνεχώς αντιμετωπίζουν την αυτοαποτελεσματικότητα ως έναν παράγοντα που συμβάλλει στα διάφορα επίπεδα ανάπτυξης της ανθεκτικότητας. Σύμφωνα με τους Beltman, Mansfield και Price (2011) έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες, οι οποίες εξετάζουν την αυτοαποτελεσματικότητα ως παράγοντα της ανθεκτικότητας και οι οποίες αφορούν κυρίως τους εκπαιδευτικούς. Οι περισσότερες από αυτές πραγματοποιήθηκαν κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και την Αυστραλία, ενώ ελάχιστες σε άλλες χώρες και μόνο μία στην Ελλάδα μέχρι το 2011. Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί είναι ανθεκτικοί επειδή διαθέτουν αυτοαποτελεσματικότητα.

Η Peterson Spreight (2009) πραγματοποίησε έρευνα για να μελετήσει τη σχέση αυτοαποτελεσματικότητας, ανθεκτικότητας και ακαδημαϊκών επιτευγμάτων σε Αфро-αμερικανούς εφήβους, κατοίκους αστικών περιοχών, στην Ουάσιγκτον της Αμερικής. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν ότι η ανθεκτικότητα και η αυτοαποτελεσματικότητα σχετίζονται θετικά τόσο μεταξύ τους όσο και με τα ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών. Επίσης σχετίζονται θετικά με τον μεταβλητές δημογραφικού χαρακτήρα, όπως η επίβλεψη των γονέων, τα πρότυπα και η κοινωνικοοικονομική κατάσταση της οικογένειας.

Οι Bullough, Renko & Myatt (2014) μελέτησαν τη σχέση ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας στον τομέα της επιχειρηματικότητας κατά τη διάρκεια του πολέμου στην περιοχή του Αφγανιστάν. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους επιβεβαιώνουν την αιτιώδη σχέση της ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας και την επίδραση που ασκούν στις προσδοκίες επιχειρηματικότητας. Επίσης τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι ακόμη και υπό συνθήκες πολέμου, τα άτομα αναπτύσσουν επιχειρηματικές προθέσεις αν διαθέτουν επαγγελματική ανθεκτικότητα και επιχειρηματική αυτοαποτελεσματικότητα.

Ο Waldrep (2015) πραγματοποίησε μελέτη σχετικά με τη σχέση αυτοαποτελεσματικότητας και ανθεκτικότητας, που αναπτύσσεται μετά από τραυματικά γεγονότα. Τα αποτελέσματα της έρευνας του επιβεβαίωσαν ότι η αυτοαποτελεσματικότητα αποτελεί έναν μηχανισμό της ανθεκτικότητας, καθώς τα άτομα με ισχυρές πεποιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας εμφανίζουν χαμηλά ποσοστά μετατραυματικού άγχους, άρα μεγαλύτερη ανθεκτικότητα.

Οι Δημάκος και Παπακωνσταντοπούλου (2012) ήταν οι πρώτοι που συνεξέτασαν τις δύο έννοιες της αυτοαποτελεσματικότητας και της ανθεκτικότητας σε μαθητές δημοτικού σχολείου στον ελληνικό χώρο. Εξετάστηκε η ανθεκτικότητα ως ατομικό χαρακτηριστικό, μελετήθηκε κατά πόσο δημογραφικοί παράγοντες, όπως φύλο, τάξη φοίτησης και περιοχή διαμονής επηρεάζουν την ανθεκτικότητα και την αυτοαποτελεσματικότητα και τέλος μελετήθηκε η σχέση μεταξύ ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους ανέδειξαν διαφορές στο βαθμό ανθεκτικότητας ανάλογα με το φύλο των μαθητών και την περιοχή όπου κατοικούν και φοιτούν. Παρόμοιες διαφορές βρέθηκαν και για την αντίληψη της αυτοαποτελεσματικότητας τους, λόγω του φύλου των μαθητών, της περιοχής διαμονής και της τάξης φοίτησης. Τέλος, βρέθηκε ένας μεγάλος και στατιστικά σημαντικός βαθμός συνάφειας μεταξύ ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας στο δείγμα της έρευνας.

Ο Virga (2012) μελέτησε τις πεποιθήσεις και τις πηγές αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών στις σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Από την ποιοτική έρευνα, προέκυψε ότι οι διευθυντές με υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα ξεπέρασαν τα εμπόδια, τα προβλήματα και τις δυσμενείς καταστάσεις, επιδεικνύοντας ανθεκτικότητα και ενισχύοντας την αυτοαποτελεσματικότητα τους, προχωρώντας στην αντιμετώπιση ακόμη μεγαλύτερων προκλήσεων. Οι διευθυντές με χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα

πιθανότατα θα είχαν υπερνικηθεί από τους δυσμενείς παράγοντες και θα είχαν εγκαταλείψει το ταξίδι της επιτυχίας. Οι δυσμενείς παράγοντες στους οποίους αναφέρθηκαν οι διευθυντές σχετίζονταν με κακομεταχείριση στο χώρο εργασίας, κακή συνεργασία με το προσωπικό, προβληματική συμπεριφορά μαθητών και αρνητικό σχολικό κλίμα.

Οι Sagone και De Caroli (2013) μελέτησαν τη σχέση ανθεκτικότητας, αυτοαποτελεσματικότητας και τρόπων σκέψης σε εφήβους στην Ιταλία. Τα αποτελέσματα έδειξαν αρχικά ότι υπάρχει αιτιώδης σχέση ανάμεσα στην ανθεκτικότητα και την αυτοαποτελεσματικότητα αλλά και σε κάθε έννοια ξεχωριστά με τους τρόπους σκέψης των ανθρώπων. Όσο πιο ψηλά ποσοστά ανθεκτικότητας παρουσίαζαν οι έφηβοι, τόσο μεγαλύτερες πεποιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας είχαν σχετικά με την ανταπόκριση τους σε καινοτομίες στους διάφορους τομείς της ζωής και ιδιαίτερα στο σχολείο. Επίσης, όσο καλλιεργούσαν θετικές πεποιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας τόσο περισσότερο εμφάνιζαν την τάση να χρησιμοποιούν όλους τους τρόπους σκέψης και τις απαραίτητες στρατηγικές προκειμένου να λύνουν προβλήματα και να ανταποκρίνονται με επιτυχία σε διάφορες καταστάσεις.

Σε όλες τις προαναφερθείσες έρευνες, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει μια αιτιώδης σχέση ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας. Σε καμία ωστόσο δεν έχει μελετηθεί η σχέση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας των ηγετών, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η παρούσα εργασία θα προσπαθήσει να μελετήσει το βαθμό επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας στους διευθυντές, τις διευθύντριες, τους προϊσταμένους και τις προϊσταμένες των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και να ερευνήσει τη σχέση των εννοιών της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας

5.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τα επίπεδα επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας διευθυντών, διευθυντριών και προϊσταμένων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, να εντοπίσει τη μεταξύ τους σχέση καθώς και τις πιθανές συσχετίσεις των δύο βασικών μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Πιο συγκεκριμένα, θα διαπιστωθεί αν οι Διευθυντές/Διευθύντριες και οι Προϊστάμενοι/Προϊσταμένες της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης διαθέτουν επαγγελματική ανθεκτικότητα ώστε να αντεπεξέλθουν αποτελεσματικά στα απαιτητικά καθήκοντα τους. Επιπλέον, θα εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τις πεποιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών / διευθυντριών και των προϊσταμένων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, κατά πόσο δηλαδή πιστεύουν ότι μπορούν να χειριστούν καθημερινές δυσκολίες στο χώρο εργασίας τους και να προσαρμοστούν σε δεδομένα στρεσογόνων καταστάσεων (Σταλίκας, Τριλίβα, Ρούσση, 2012). Επίσης, θα διαπιστωθεί αν τα δημογραφικά στοιχεία των διευθυντών / διευθυντριών και των προϊσταμένων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης επηρεάζουν την επαγγελματική ανθεκτικότητα και την αυτοαποτελεσματικότητα τους και σε ποιο βαθμό. Τέλος θα εξαχθούν συμπεράσματα για τη σχέση αλληλεπίδρασης επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που καθοδηγούν την έρευνα είναι τα εξής :

1. Ποιο είναι το επίπεδο Επαγγελματικής Ανθεκτικότητας των Διευθυντών και Προϊσταμένων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης;
2. Ποιο είναι το επίπεδο Αυτοαποτελεσματικότητας των Διευθυντών και Προϊσταμένων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης;
3. Επηρεάζουν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων την επαγγελματική ανθεκτικότητα και την αυτοαποτελεσματικότητα τους;
4. Διαπιστώνονται συσχετίσεις μεταξύ της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας των Διευθυντών και Προϊσταμένων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης;

5.2 Μέθοδος

Το είδος της έρευνας που επιλέχθηκε είναι η ποσοτική. Έγινε αναλυτική περιγραφή των δεδομένων, η οποία συνίσταται στις κατανομές συχνότητας και σε συναφειακού τύπου προσεγγίσεις, που εκφράζονται με αριθμητικούς δείκτες και φανερώνουν αιτιακές σχέσεις. Επιδιώχθηκε η ακριβής μέτρηση και η ανάλυση των εννοιών της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας χρησιμοποιώντας ψυχομετρικά εργαλεία όπως είναι τα ερωτηματολόγια, που χαρακτηρίζονται από αντικειμενικότητα (Κουλαξίζη, 2014) προκειμένου μέσω της ανάλυσης τους να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

Η έρευνα διεξήχθη σε διάστημα δύο περίπου μηνών, μεταξύ Νοεμβρίου 2018 και Δεκεμβρίου 2018. Το ερευνητικό εργαλείο – ερωτηματολόγιο, που χρησιμοποιήθηκε, δημιουργήθηκε στην ηλεκτρονική πλατφόρμα της Google, μέσω του προγράμματος Google Forms. Πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα σε δεκαπέντε (15) διευθυντές - προϊστάμενους, ώστε να γίνει ένας έλεγχος του ερωτηματολογίου σχετικά με την καταλληλότητα των ερωτήσεων και των απαντήσεων και άλλες παρατηρήσεις ή ανατροφοδότηση από το δείγμα. Απεστάλη ηλεκτρονικά στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των σχολικών μονάδων μέσω των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Η συμμετοχή, όσον αφορά την ανταπόκριση του δείγματος, κρίθηκε ικανοποιητική.

5.3 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της παρούσας έρευνας είναι ευκαιριακό. Το αποτελούν διευθυντές, διευθύντριες, προϊστάμενοι και προϊστάμενες δημοτικών σχολείων και νηπιαγωγείων των νομών Πέλλας και Ημαθίας. Στις σχολικές μονάδες που κατέχουν θέσεις ευθύνης οι προαναφερόμενοι, εστάλησαν ερωτηματολόγια μέσω των Διευθύνσεων, δίνοντας σε κάθε διευθυντή, διευθύντρια, προϊστάμενο και προϊσταμένη την ίδια πιθανότητα και το ίδιο δικαίωμα συμμετοχής, από ιδιωτική πρωτοβουλία, εθελοντικά και χωρίς να ασκηθεί κάποιου είδους πίεση. Οι συμμετέχοντες που έλαβαν μέρος στην έρευνα ενημερώθηκαν πλήρως για τη διαδικασία και το σκοπό της έρευνας, ώστε να έχουν το δικαίωμα επιλογής της συμμετοχής σε αυτήν εκούσια. Μαζί με το ερωτηματολόγιο, εστάλη μια προσωπική επιστολή, στην οποία διευκρινίστηκε ο σκοπός της έρευνας, εξηγήθηκε η διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και ο τρόπος αξιολόγησης του, υπήρξε διαβεβαίωση σχετικά με την ανωνυμία των συμμετεχόντων,

ενώ δόθηκαν τα προσωπικά στοιχεία της ερευνήτριας, σε περίπτωση που κάποιος επιθυμούσε περισσότερες διευκρινήσεις ή επιπλέον πληροφορίες. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν επίσης για την προαιρετικότητα της συμμετοχής τους και τους εκφράστηκαν ευχαριστίες για το χρόνο που διέθεσαν, έστω και αν αυτός περιορίστηκε στην ανάγνωση της ενημερωτικής επιστολής.

Σε σύνολο 422 σχολικών μονάδων (173 Σχολικές μονάδες Ημαθίας : 77 Δημοτικά Σχολεία και 96 Νηπιαγωγεία, 249 Σχολικές μονάδες Πέλλας : 118 Δημοτικά Σχολεία και 131 Νηπιαγωγεία) συγκεντρώθηκαν 165 ερωτηματολόγια. Από τη συλλογή των Δημογραφικών στοιχείων προέκυψε ότι από τους 165 συμμετέχοντες στην έρευνα οι 116 ήταν γυναίκες (70,3%) και οι 49 άντρες (29,7%), με μέσο όρο ηλικίας τα 48,65 έτη. Το 72,7% των συμμετεχόντων είναι παντρεμένοι με παιδιά, το 16,4% είναι παντρεμένοι χωρίς παιδιά, 8,5% άγαμοι και 2,4% βρίσκονται σε σχέση. Οι 83 από τους συμμετέχοντες υπηρετούν σε Δημοτικό Σχολείο (50,3%) ενώ οι 82 σε Νηπιαγωγείο (49,7). Το 43% των συμμετεχόντων κατέχουν θέση σε σχολικές μονάδες που βρίσκονται σε αστική περιοχή, 40% κατέχουν θέση σε σχολικές μονάδες που βρίσκονται σε ημιαστική περιοχή και 28% κατέχουν θέση σε σχολικές μονάδες που βρίσκονται σε ορεινή περιοχή. Οι 97 είναι Προϊστάμενοι και προϊσταμένες (58,8%), ενώ οι 68 είναι Διευθυντές και Διευθύντριες (41,2%). Οι συμμετέχοντες έχουν μέσο όρο 22,05 χρόνια προϋπηρεσίας, ενώ 9,18 χρόνια προϋπηρεσίας σε θέση ευθύνης. Το 70% των συμμετεχόντων έχουν πτυχίο ΑΕΙ, το 18,8% έχουν τελειώσει Παιδαγωγική Ακαδημία, 37% διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο ενώ υπάρχουν και 3 συμμετέχοντες που διαθέτουν διδακτορικό τίτλο (1,8%). Όσον αφορά την ξένη γλώσσα, 14,5% δε γνωρίζουν καμία ξένη γλώσσα, 56,4% γνωρίζουν μόνο μία και 29,1% γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες. Όσον αφορά την πιστοποίηση των γνώσεων Η/Υ, 72 συμμετέχοντες διαθέτουν Πιστοποίηση Α επιπέδου (43,6%), 77 διαθέτουν Πιστοποίηση Β επιπέδου (46,7%) ενώ 16 άτομα δεν διαθέτουν καμία πιστοποίηση (9,7%). Τέλος, οι συμμετέχοντες έχουν λάβει μέρος σε 2 περίπου προγράμματα επιμόρφωσης κατά μέσο όρο.

Πίνακας 1. Προφίλ των συμμετεχόντων

		Μέσος όρος (ΜΟ)		Συχνότητ α (N=165)	Ποσοστό (100%)
Φύλο	Άντρας			49	29,7
	Γυναίκα			116	70,3
Ηλικία	Άντρας	52,63		49	
	Γυναίκα	46,97	48,65	116	
Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμος			14	8,5
	Σε σχέση			4	2,4
	Έγγαμος/η			27	16,4
	Έγγαμος/η με παιδιά			120	72,7
Σχολική Μονάδα	Δημοτικό			83	50,3
	Νηπιαγωγείο			82	49,7
Περιοχή θέσης σχολείου	Αστική			71	43
	Ημιαστική			66	40
	Ορεινή			28	17
Θέση Ευθύνης	Διευθυντής			68	41,2
	Προϊστάμενος			97	58,8
Χρόνια Προϋπηρεσίας		22,05			
Χρόνια Προϋπηρεσίας σε θέση ευθύνης		9,18			
Πτυχίο	ΑΕΙ			70	42,4
	Παιδαγωγική				
	Ακαδημία			31	18,8
	Μεταπτυχιακό			61	37
	Διδακτορικό			3	1,8
Ξένες γλώσσες	Καμία			24	14,5
	Μία			93	56,4
	Δύο			48	48
Η/Υ	Πιστοποίηση Α			271	94,1
	Πιστοποίηση Β			17	5,9
	Καμία Πιστοποίηση			16	9,7
Επιμόρφωση		2,09			

5.4 Ερευνητικά εργαλεία

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή την έρευνα αποτελείται από την συνένωση τριών επιμέρους ερωτηματολογίων: το πρώτο είναι η κλίμακα *Career Resilience* της Makiko Kodama (2015), το δεύτερο είναι το *Principal's Sense of Efficacy Scale* των Tschannen-Moran και Gareis (2004) και το τρίτο περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

5.4.1 Κλίμακα Επαγγελματικής Ανθεκτικότητας *Career Resilience*

Η κλίμακα *Career Resilience* δημιουργήθηκε από την Kodama (2015) με σκοπό να εντοπίσει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική ανθεκτικότητα των εργαζομένων, ώστε να βελτιώσουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Σύμφωνα με την Kodama, η επαγγελματική ανθεκτικότητα αποτελείται από πέντε παράγοντες: (α) την ικανότητα αντιμετώπισης των προβλημάτων και των αλλαγών, (β) τις κοινωνικές δεξιότητες, (γ) το ενδιαφέρον για την καινοτομία, (δ) την αισιοδοξία για το μέλλον και (ε) την προθυμία της προσφοράς βοήθειας στους άλλους. Η κλίμακα αποτελείται από 34 δηλώσεις, που βασίστηκαν στη θεωρία του London για την επαγγελματική κινητοποίηση, στις έρευνες των Noe et al. (1990) και σε άλλες κλίμακες σχετικές με το θέμα. Οι απαντήσεις δόθηκαν σε μια κλίμακα Likert με 4 διαβαθμίσεις, από το 1 έως το 4, όπου 1=καθόλου και 4=πάρα πολύ. Στη διαδικτυακή έρευνα της Kodama συμμετείχαν 241 άτομα (18-65 ετών), εργαζόμενοι σε εταιρίες της Ιαπωνίας. Για την ανάδειξη των πέντε παραγόντων, οι φορτίσεις των οποίων ήταν πάνω από 0.35, πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση με την Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών, περιστροφή promax. Όλοι οι παράγοντες εμφάνισαν Cronbach's alpha από 0.81 έως 0.89.

Στην παρούσα εργασία, το ερωτηματολόγιο αυτό, χρησιμοποιήθηκε σε ελληνικό πληθυσμό, που διαφέρει από αυτόν της Ιαπωνίας. Επίσης εφαρμόστηκε σε εκπαιδευτικούς ηγέτες και όχι απλά σε εργαζομένους οργανισμών. Επομένως, κρίθηκε αναγκαία η εξέταση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας του εκ νέου, ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να είναι έγκυρα και αξιόπιστα.

5.4.1.1 Παραγοντική ανάλυση ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Ανθεκτικότητας

Πραγματοποιήθηκε διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο της Ανάλυσης Κυρίων Συνιστωσών, περιστροφή promax, με σκοπό τον καθορισμό παραγόντων. Εξετάστηκε η καταλληλότητα του δείγματος μέσω του ελέγχου σφαιρικότητας Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) και η επάρκεια του δείγματος με βάση το δείκτη Kaiser-Meyer-Olkin (KMO-Measure of Sampling Adequacy). Ο δείκτης KMO ισούται με $0,875 > 0,5$ και ο δείκτης Bartlett ισούται με $p=0,000 < 0,05$, επομένως είναι δυνατόν να υπάρξει ομαδοποίηση των ερωτήσεων.

Η παραγοντική ανάλυση έδειξε ότι προέκυψαν πέντε παράγοντες, όπως και στο αρχικό ερωτηματολόγιο. Οι παράγοντες εξηγούν ένα μεγάλο ποσοστό διακύμανσης. Όλοι οι παράγοντες μαζί εξηγούν το 56,45% της συνολικής διακύμανσης. Οι φορτίσεις των δηλώσεων είναι πάνω από 0.35, γεγονός που είναι αποδεκτό, γι' αυτό και υιοθετούμε τους νέους παράγοντες. Από τα στοιχεία του πίνακα 2, παρατηρούμε ότι υπάρχουν δηλώσεις που «φορτίζουν» σε περισσότερους από έναν παράγοντα, γεγονός που δεν συνίσταται, επομένως πρέπει να εξαιρεθούν. Εξαιρούνται λοιπόν από την παραγοντοποίηση οι εξής δηλώσεις : No10: «Έχετε την αίσθηση ότι γενικά όλα θα είναι εντάξει», No11: «Προτιμάτε στόχους πιο δύσκολα επιτεύξιμους παρά εύκολους» και No16: «Είστε κακοί στο να κάνετε αστεία». Τους πέντε παράγοντες συνιστούν οι υπόλοιπες δηλώσεις.

Παρατηρούμε μια διαφορετική δομή του ερωτηματολογίου από αυτήν του κατασκευαστή, λόγω μια ανακατανομής των δηλώσεων όσον αφορά τους παράγοντες. Ωστόσο, στη νέα ομαδοποίηση επιλέχθηκε να διατηρηθεί η ονομασία των παλαιών παραγόντων καθώς η πλειοψηφία των δηλώσεων σε κάθε παράγοντα υπήρξε ίδια με αυτές στην αρχική του μορφή, ενώ η απουσία κάποιων δηλώσεων δεν αλλοιώνει την έννοια του παράγοντα. Πιο αναλυτικά, ο πρώτος παράγοντας ονομάζεται «Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων» και αποτελείται από εννέα (9) δηλώσεις αντί δεκατριών (13), που είχε αρχικά. Έχουν παραλειφθεί οι δηλώσεις No9: «Όταν εργάζεστε, εξετάζετε προσεκτικά τους καλύτερους δυνατούς τρόπους, εκ των προτέρων», No10: «Έχετε την αίσθηση ότι γενικά όλα θα είναι εντάξει», No11: «Προτιμάτε στόχους πιο δύσκολα επιτεύξιμους, παρά εύκολους» και No13: «Όταν αντιμετωπίζετε δυσκολίες στην εργασία, είναι δύσκολο να συνεχίσετε να εργάζεστε». Οι δηλώσεις No10 και No11 απορρίφθηκαν γενικώς καθώς φόρτιζαν σε

περισσότερους από έναν παράγοντα. Οι νέες δηλώσεις έχουν φορτίσεις από 0,46 έως 0,77. Οι έννοιες των δηλώσεων δείχνουν την ικανότητα την αντιμετώπισης προβλημάτων, με βάση τη βιβλιογραφία που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά των ανθεκτικών ηγετών (βλ. κεφ. 2.3). Ο δεύτερος παράγοντας ονομάζεται «Κοινωνικές Δεξιότητες» και αποτελείται από εννέα (9) δηλώσεις, όπως στην αρχική μορφή, δύο από τις οποίες έχουν αντικατασταθεί από άλλες. Συγκεκριμένα η δήλωση Νο16: «Είστε καλοί στο να κάνετε αστεία» έχει απορριφθεί γιατί φόρτιζε σε περισσότερους από έναν παράγοντα ενώ η δήλωση Νο22: «Μπορείτε να συνδέεστε με άτομα που ασκούν επιρροή στον οργανισμό σε περίπτωση που τους χρειάζεστε» φόρτισε εξολοκλήρου σε άλλον παράγοντα. Συμπεριλήφθηκαν ωστόσο οι δηλώσεις Νο33: «Είστε συμπονετικοί με τους ανθρώπους» και Νο34: «Είστε συνήθως ευγενικοί με τους άλλους», για τις οποίες αποδεχόμαστε ότι μπορούν να ενταχθούν στον παράγοντα των κοινωνικών δεξιοτήτων. Όλες οι δηλώσεις έχουν φορτίσεις από 0,39 έως 0,89. Ο τρίτος παράγοντας ονομάζεται «Ενδιαφέρον για την καινοτομία» και αποτελείται από επτά (7) παράγοντες, έναν περισσότερο από ότι στην αρχική του μορφή. Η δήλωση που προστέθηκε είναι η Νο9: «Όταν εργάζεστε, εξετάζετε προσεκτικά τους καλύτερους δυνατούς τρόπους, εκ των προτέρων». Θεωρούμε ότι η δήλωση δεν αλλοιώνει το νόημα των υπολοίπων δηλώσεων και η φράση «καλύτερους δυνατούς τρόπους» μπορεί να ενταχθεί στον παράγοντα «Ενδιαφέρον για την καινοτομία». Όλες οι δηλώσεις έχουν φορτίσεις από 0,39 έως 0,89. Ο τέταρτος παράγοντας ονομάζεται «Αισιοδοξία για το μέλλον» και περιέχει τρεις (3) δηλώσεις αντί τεσσάρων (4), που είχε στην αρχική του μορφή. Έχει παραλειφθεί μία δήλωση, η Νο32: «Νομίζετε ότι δεν έχετε τίποτα για να αισθάνεστε περήφανος», η οποία φόρτισε σε άλλο παράγοντα. Όλες οι δηλώσεις του παράγοντα έχουν φορτίσεις από 0,74 έως 0,78. Ο τελευταίος παράγοντας περιέχει τρεις (3) δηλώσεις αντί δύο (2), το περιεχόμενο των οποίων δείχνει ότι το αρχικό όνομα «Προθυμία για βοήθεια» δεν μπορεί να διατηρηθεί. Οι δηλώσεις του παράγοντα είναι η Νο13: «Όταν αντιμετωπίζετε δυσκολίες στην εργασία, είναι δύσκολο να συνεχίσετε να εργάζεστε», η Νο22: «Μπορείτε να συνδέεστε με άτομα που ασκούν επιρροή στον οργανισμό σε περίπτωση που τους χρειάζεστε» και η Νο32: «Νομίζετε ότι δεν έχετε τίποτα για να αισθάνεστε περήφανος». Οι φορτίσεις των δηλώσεων του παράγοντα ήταν από 0.53 έως 0.72. Το όνομα που θα μπορούσαμε να δώσουμε στον παράγοντα αυτό είναι : «Δεξιότητες ανθεκτικότητας στην εργασία».

Πίνακας 2. Παραγοντική ανάλυση ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Ανθεκτικότητας

Δηλώσεις	Παράγοντες				
	Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων	Κοινωνικές Δεξιότητες	Ενδιαφέρον για την καινοτομία	Αισιδοξία για το μέλλον	Δεξιότητες ανθεκτικότητας στην εργασία
5. Μπορείτε να δεχτείτε αλλαγές στους οργανισμούς και τις εργασίες.	,775				
3. Ακόμη και αν έχετε προβλήματα στην εργασία, μπορείτε να τα ξεπεράσετε με τον δικό σας τρόπο.	,758				
2. Μπορείτε να αντιμετωπίσετε με ευελιξία τις αλλαγές γύρω σας.	,733				
4. Μπορείτε να αντιμετωπίσετε θετικά τις δυσκολίες.	,693				
7. Δεν διστάζετε όταν συνεργάζεστε με νέους συναδέλφους και προϊσταμένους.	,624				
1. Μπορείτε να προσαρμοστείτε στις περιβαλλοντικές αλλαγές.	,592				
8. Μπορείτε να αναλάβετε εργασία στην οποία δεν είστε σίγουροι ότι θα ανταπεξέλθετε.	,577				
12. Όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα χωρίς να έχετε μελαγχολική διάθεση, σκέφτεστε άλλους τρόπους επίλυσης τους.	,467				
6. Μπορείτε να αναζητήσετε βοήθεια από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους σας όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα στο χώρο εργασίας.	,464				
24. Συχνά θέλετε να ξέρετε περισσότερα για πράγματα.	,892				
25. Έχετε έντονο ενδιαφέρον για πράγματα	,856				
27. Έχετε το κίνητρο να μάθετε νέα πράγματα.	,826				
26. Σας αρέσει να δοκιμάζετε διάφορα πράγματα.	,801				
23. Σας αρέσουν νέα και καινοτόμα πράγματα.	,669				
28. Προσπαθείτε να ολοκληρώσετε την εργασία σας μόνοι σας.	,534				
9. Όταν εργάζεστε, εξετάζετε προσεκτικά τους καλύτερους δυνατούς τρόπους, εκ των προτέρων.	,390				
15. Είστε καλοί στο να μιλάτε με διασκεδαστικό τρόπο.	,811				
14. Είστε καλοί να κάνετε τους άλλους να γελούν.	,738				
20. Είστε κοινωνικοί και έχετε ένα πλατύ κύκλο φίλων.	,683				
17. Είστε καλοί στο να κάνετε φίλους.	,650				
34. Είστε συνήθως ευγενικοί με τους άλλους.	,609				
33. Είστε συμπνετικοί με τους ανθρώπους.	,582				
18. Μπορείτε να ενθουσιάζεστε με τους άλλους	,571				
21. Μπορείτε να συμβουλευέστε τους άλλους όταν έχετε ανησυχίες.	,535				
19. Μπορείτε να εκφράζετε τα αισθήματά σας με ειλικρίνεια στους άλλους.	,476				
29. Είστε αισιόδοξοι για το μέλλον σας.	,781				
30. Πιστεύετε ότι έχετε ένα λαμπρό μέλλον.	,767				
31. Πιστεύετε ότι κάτι καλό θα συμβεί στο μέλλον.	,744				
13. Όταν αντιμετωπίζετε δυσκολίες στην εργασία, είναι δύσκολο να συνεχίσετε να εργάζεστε.					,719
32. Νομίζετε ότι δεν έχετε τίποτα για να αισθάνεστε περήφανος.					,629
22. Μπορείτε να συνδέεστε με άτομα που ασκούν επιρροή στον οργανισμό σε περίπτωση που τους χρειάζεστε.					,529
Ποσοστό εξηγούμενης διακύμανσης παραγόντων	30,72	8,92	7,18	5,45	4,19
Ποσοστό συνολικής διακύμανσης		56,45			

5.4.1.2 Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Ανθεκτικότητας

Η συνολική αξιοπιστία της κλίμακά μας θεωρείται πολύ καλή μιας και το Cronbach's Alpha είναι 0,91. Ακολούθησε έλεγχος της εσωτερικής αξιοπιστίας των παραγόντων, όπου βρέθηκε ότι για τους τέσσερεις παράγοντες ο βαθμός αξιοπιστίας είναι πολύ υψηλός. Ο παράγοντας «Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων» εμφανίζει Cronbach's Alpha 0,831, ο παράγοντας «Κοινωνικές δεξιότητες» εμφανίζει Cronbach's Alpha 0,845, ο παράγοντας «Ενδιαφέρον για την καινοτομία» εμφανίζει Cronbach's Alpha 0,891, ο παράγοντας «Αισιοδοξία για το μέλλον» εμφανίζει Cronbach's Alpha 0,912. Ο πέμπτος παράγοντας «Δεξιότητες ανθεκτικότητας στην εργασία» εμφανίζει Cronbach's Alpha 0,429, που είναι κάτω από το συνιστώμενο όριο, δεν παρουσιάζει εσωτερική αξιοπιστία και επομένως απορρίπτεται.

5.4.2 Κλίμακα Αυτοαποτελεσματικότητας Διευθυντών The Principal Self Efficacy Scale (PSES)

Η Tschannen-Moran σε συνεργασία με τον Gareis (2004) μελέτησαν τους διευθυντές, θεωρώντας ότι αποτελούν το κλειδί για τη βελτίωση του επιπέδου ενός σχολείου. Εισάγοντας την αλλαγή, οι διευθυντές μπορούν να αυξήσουν τις προσδοκίες βελτίωσης, τόσο των καθηγητών όσο και των μαθητών τους. Η Κλίμακα *The Principal Self of Efficacy Scale (PSES)* είναι μια προσαρμογή της κλίμακας αυτοαποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών των Tschannen-Moran και Woolfolk Hoy (2001). Αποτελείται από δεκαοκτώ (18) δηλώσεις και μετρά τις πεποιθήσεις των διευθυντών για τις ικανότητες τους να πετύχουν σε διάφορους τομείς της ηγεσίας. Όλες οι δηλώσεις ξεκινούν με τη φράση «Στον τωρινό σας ρόλο σας ως διευθυντή, σε τι βαθμό μπορείτε να...» Οι απαντήσεις δίνονται σε μία κλίμακα Likert, εννιά διαβαθμίσεων, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα και 9=συμφωνώ απόλυτα. Η παραγοντική ανάλυση ανέδειξε τρεις παράγοντες, με φορτίσεις άνω των 0.30, με 6 δηλώσεις συνολικά ο κάθε ένας. Οι παράγοντες παρουσίασαν φορτίσεις από 0.42 έως 0.82 και εξηγούν το 60% της συνολικής διακύμανσης των μεταβλητών της αυτοαποτελεσματικότητας.

5.4.2.1 Παραγοντική ανάλυση ερωτηματολογίου Αυτοαποτελεσματικότητας Διευθυντών

Πραγματοποιήθηκε διερευνητική παραγοντική ανάλυση, με τη μέθοδο της Ανάλυσης Κυρίων Συνιστωσών, περιστροφή varimax, με σκοπό τον προσδιορισμό τυχόν παραγόντων. Εξετάστηκε αν υπάρχουν συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων, η καταλληλότητα του δείγματος μέσω του ελέγχου σφαιρικότητας Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) και η επάρκεια του δείγματος με βάση το δείκτη Kaiser-Meyer-Olkin (KMO-Measure of Sampling Adequacy). Ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin ισούται με $0,913 > 0,5$ και ο δείκτης Bartlett ισούται με $p=0,000 < 0,05$, επομένως είναι δυνατόν να υπάρξει ομαδοποίηση.

Η παραγοντική ανάλυση έδειξε ότι προέκυψαν τρεις παράγοντες. Οι παράγοντες εξηγούν το 60,16% της συνολικής διακύμανσης. Οι φορτίσεις των παραγόντων ήταν πάνω από 0,50. Με βάση τον πίνακα έχουμε μία (1) δήλωση που φόρτισε σε δύο παράγοντες και εξαιρέθηκε. Αυτή είναι η δήλωση Νο12: «Αύξηση των μαθητικών επιτευγμάτων με παγιωμένες πρακτικές».

Παρατηρούμε μια διαφορετική δομή του ερωτηματολογίου από αυτή του κατασκευαστή, λόγω μιας ανακατανομής των δηλώσεων όσον αφορά τους παράγοντες. Ωστόσο, στη νέα ομαδοποίηση επιλέχθηκε να διατηρηθεί σε κάποιους παράγοντες η αρχική τους ονομασία καθώς η πλειοψηφία των δηλώσεων σε κάθε παράγοντα υπήρξε ίδια με αυτές στην αρχική του μορφή, ενώ η απουσία κάποιων δηλώσεων δεν αλλοιώνει την έννοια του παράγοντα. Πιο αναλυτικά, ο παράγοντας «Αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία» αποτελείται από έντεκα (11) δηλώσεις αντί έξι (6) που είχε στην αρχική του μορφή. Η δήλωση Νο7: «Κινητοποίηση εκπαιδευτικών», δε φόρτισε σε αυτόν τον παράγοντα όπως αναμενόταν ενώ φόρτισαν οι δηλώσεις Νο3: «Διατήρηση ελέγχου του ημερήσιου ατομικού προγράμματος», Νο5: «Αντιμετώπιση του άγχους της εργασίας», Νο10: «Δημιουργία ενός θετικού κλίματος μάθησης στο σχολείο», Νο11: «Δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων για τη μάθηση στο σχολείο σας», Νο13: «Προώθηση αποδεκτής συμπεριφοράς ανάμεσα σε μαθητές», και Νο14: «Προώθηση του σχολικού πνεύματος ανάμεσα στην μεγάλη πλειοψηφία του μαθητικού πληθυσμού». Θεωρούμε ότι η δήλωση που αφαιρέθηκε δεν αλλοιώνει το νόημα του παράγοντα και οι δηλώσεις που προστέθηκαν σχετίζονται άμεσα με την καθοδηγητική ηγεσία. Γι' αυτό το λόγο διατηρούμε την ονομασία σε αυτόν τον παράγοντα ως

«Αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία». Όλες οι φορτίσεις των δηλώσεων είναι από 0,53 έως 0,83.

Οι δηλώσεις που συνιστούν τον δεύτερο παράγοντα στην ανάλυση μας, δε θυμίζουν σε τίποτα τον παράγοντα «Αυτοαποτελεσματικότητα στην ηθική ηγεσία». Από τις έξι (6) δηλώσεις που περιείχε, διατήρησε μόνο μία (1), τη Νο8: «Γενίκευση του ενθουσιασμού για ένα κοινό όραμα για το σχολείο», ενώ φόρτισε η δήλωση Νο7: «Κινητοποίηση εκπαιδευτικών». Οι δύο αυτές δηλώσεις αναφέρονται σε δύο διαφορετικά είδη ηγεσίας και θεωρούμε ότι θα μπορούσαν να συναποτελέσουν έναν παράγοντα με το όνομα «Αυτοαποτελεσματικότητα με βάση χαρακτηριστικά ηγέτη», εφόσον το όραμα και η κινητοποίηση αποτελούν δύο βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (βλ. κεφ. 1.2). Διατηρούμε ωστόσο μια επιφύλαξη για το αν αυτός ο παράγοντας θα μπορούσε να αποτελέσει κομμάτι του ερωτηματολογίου. Οι φορτίσεις των δηλώσεων είναι από 0,76 έως 0,79.

Ο τρίτος παράγοντας ονομάζεται «Αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση» και αποτελείται από τέσσερεις (4) δηλώσεις αντί έξι (6) που είχε στην αρχική του μορφή. Η δήλωση Νο12: «Αύξηση των μαθητικών επιτευγμάτων με παγιωμένες πρακτικές» φόρτιζε σε παραπάνω από μία δηλώσεις και εξαιρέθηκε. Οι δηλώσεις Νο3: «Διατήρηση ελέγχου του ημερήσιου ατομικού προγράμματος. και Νο11: «Δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων για τη μάθηση στο σχολείο σας» φόρτισαν σε άλλο παράγοντα. Σε αυτόν τον παράγοντα φόρτισε επίσης η δήλωση Νο16: «Πρόωθηση μιας θετικής εικόνας του σχολείου στα ΜΜΕ». Διατηρείται η αρχική του ονομασία, καθώς τρεις παράγοντες από τους αρχικούς έξι παραμένουν. Οι φορτίσεις των δηλώσεων είναι από 0,59 έως 0,76.

Σημειώνεται ότι η κλίμακα διαβάθμισης των ερωτήσεων από εννιάβαθμη μετατράπηκε σε πεντάβαθμη, για μεγαλύτερη ευκολία των συμμετεχόντων, εφόσον η πιλοτική έρευνα έδειξε ότι δεν αλλοιώνεται το αποτέλεσμα των ευρημάτων.

**Πίνακας 3. Πίνακας παραγοντικής ανάλυσης ερωτηματολογίου Αυτοαποτελεσματικότητας
Διευθυντών**

Δηλώσεις	Παράγοντες		
	Αυτοαποτελεσματικότητα καθοδηγητική στην ηγεσία	Αυτοαποτελεσματικότητα στην ηθική ηγεσία	Αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση
2. Ανταπόκριση στην εργασιακή γραφειοκρατία.		,835	
1. Ανταπόκριση στα εργασιακά χρονοδιαγράμματα.		,766	
6. Διαμόρφωση των οργανωσιακών διαδικασιών και τις απαραίτητες διαδικασίες για την διεύθυνση του σχολείου.		,759	
5. Αντιμετώπιση του άγχους της εργασίας.		,706	
4. Θέσπιση προτεραιοτήτων στις ανταγωνιστικές απαιτήσεις της εργασίας.		,678	
9. Διαχείριση της αλλαγής στο σχολικό χώρο.		,667	
14. Προώθηση του σχολικού πνεύματος ανάμεσα στην μεγάλη πλειοψηφία του μαθητικού πληθυσμού.		,600	
10. Δημιουργία ενός θετικού κλίματος μάθησης στο σχολείο.		,575	
11. Δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων για τη μάθηση στο σχολείο σας.		,549	
13. Προώθηση αποδεκτής συμπεριφοράς ανάμεσα σε μαθητές.		,533	
3. Διατήρηση ελέγχου του ημερήσιου ατομικού προγράμματος.		,531	
15. Αποτελεσματική αντιμετώπιση της πειθαρχίας των μαθητών στο σχολείο.		,762	
16. Προώθηση μιας θετικής εικόνας του σχολείου στα ΜΜΕ.		,660	
18. Προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς ανάμεσα στο προσωπικό του σχολείου.		,649	
17. Προώθηση των επικρατουσών αξιών στην κοινότητα του σχολείου.		,593	
8. Γενίκευση του ενθουσιασμού για ένα κοινό όραμα για το σχολείο.		,799	
7. Κινητοποίηση εκπαιδευτικών.		,763	
Ποσοστό εξηγούμενης διακύμανσης παραγόντων	45,65	7,97	6,54
Ποσοστό συνολικής διακύμανσης		60,16	

5.4.2.2 Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας Αυτοαποτελεσματικότητας Διευθυντών

Το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας στο σύνολο της (18 δηλώσεις) είναι πολύ υψηλό, αφού το Cronbach's Alpha είναι 0,913. Ακολούθησε έλεγχος της εσωτερικής αξιοπιστίας των παραγόντων. Βρέθηκε ότι ο βαθμός αξιοπιστίας είναι πολύ υψηλός σε δύο παράγοντες, ενώ για τον έναν βρίσκεται κάτω από το συνιστώμενο όριο. Ο πρώτος παράγοντας έχει Cronbach's Alpha=0,917. Ο δεύτερος παράγοντας έχει Cronbach's Alpha=0,586 και ο τρίτος παράγοντας έχει Cronbach's Alpha=0,721. Ο δεύτερος παράγοντας δεν παρουσιάζει εσωτερική αξιοπιστία και πρέπει να απορριφθεί, επιβεβαιώνοντας την επιφύλαξη που είχαμε κατά την παραγοντική ανάλυση.

5.4.3 Ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα

Στο τέλος του ερωτηματολογίου έχουν προσαρμοστεί ερωτήσεις δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών απαραίτητα για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Αποτελέσματα της έρευνας

6.1 Ερευνητικό ερώτημα 1 : Επαγγελματική Ανθεκτικότητα των διευθυντών , των διευθυντριών και των προϊσταμένων σχολικών μονάδων

Για τη διερεύνηση της συνολικής εικόνας ύπαρξης επαγγελματικής ανθεκτικότητας στους διευθυντές, τις διευθύντριες, τους προϊστάμενους και τις προϊσταμένες των σχολικών μονάδων, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συχνοτήτων. Εξετάστηκε ο Μέσος Όρος και η Τυπική Απόκλιση του συνολικού σκορ των δηλώσεων του ερωτηματολογίου της επαγγελματικής ανθεκτικότητας. Σημειώνεται ότι οι μετρήσεις πραγματοποιήθηκαν σε κλίμακα Likert με 4 διαβαθμίσεις, από το 1 έως το 4, όπου 1=καθόλου και 4=πάρα πολύ. Από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι (άντρες και γυναίκες) διαθέτουν επαγγελματική ανθεκτικότητα σε σχετικά υψηλά επίπεδα (Μ.Ο.=2,88, Τ.Α.= .38). Αν αξιολογήσουμε τις επιδόσεις τους σε κάθε παράγοντα ξεχωριστά διαπιστώνουμε ότι όσον αφορά την «ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων» (Μ.Ο=2,83, Τ.Α=.38) και την «αισιοδοξία για το μέλλον» (Μ.Ο=2,85, Τ.Α=.68) διαθέτουν σχετικά υψηλή επαγγελματική ανθεκτικότητα. Όσον αφορά τις «κοινωνικές δεξιότητες» (Μ.Ο=3,15, Τ.Α=.48) και «το ενδιαφέρον για την καινοτομία» (Μ.Ο=3,30, Τ.Α=.54) διαπιστώνεται ότι διαθέτουν πολύ υψηλή επαγγελματική ανθεκτικότητα.

Πίνακας 4. Πίνακας Συχνοτήτων παραγόντων επαγγελματικής ανθεκτικότητας

	Μέσος Όρος (ΜΟ)	Τυπική Απόκλιση (ΤΑ)
Επαγγελματική ανθεκτικότητα	2,88	.38
Παράγοντες		
1. Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων	2,83	.52
2. Κοινωνικές δεξιότητες	3,15	.48
3. Ενδιαφέρον για την καινοτομία	3,30	.54
4. Αισιοδοξία για το μέλλον	2,85	.68

6.2 Ερευνητικό ερώτημα 2 : Αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών , των διευθυντριών και των προϊσταμένων σχολικών μονάδων

Για τη διερεύνηση της συνολικής εικόνας ύπαρξης αυτοαποτελεσματικότητας στους διευθυντές, τις διευθύντριες, τους προϊστάμενους και τις προϊσταμένες των σχολικών μονάδων, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συχνοτήτων. Εξετάστηκε ο Μέσος Όρος και η Τυπική Απόκλιση του συνολικού σκορ των δηλώσεων του ερωτηματολογίου της αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών. Σημειώνεται ότι οι μετρήσεις πραγματοποιήθηκαν σε κλίμακα Likert με 5 διαβαθμίσεις, από το 1 έως το 5, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα.. Ο πίνακας 5 δίνει μια συνολική εικόνα για την ύπαρξη αυτοαποτελεσματικότητας στους διευθυντές, τις διευθύντριες, τους προϊστάμενους και τις προϊσταμένες των σχολικών μονάδων. Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι (άντρες και γυναίκες) διαθέτουν αυτοαποτελεσματικότητα σε πολύ υψηλό βαθμό (Μ.Ο.=4,00, Τ.Α.= .53). Ωστόσο, αν αξιολογήσουμε τις επιδόσεις τους σε κάθε παράγοντα ξεχωριστά διαπιστώνουμε ότι όσον αφορά την καθοδηγητική ηγεσία διαθέτουν πολύ υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα (Μ.Ο=4,15, Τ.Α=.54) ενώ όσον αφορά τη διοίκηση διαθέτουν μέτρια αυτοαποτελεσματικότητα (Μ.Ο=2,70, Τ.Α=.43).

Πίνακας 5. Πίνακας Συχνοτήτων παραγόντων αυτοαποτελεσματικότητας

	Μέσος Όρος (ΜΟ)	Τυπική Απόκλιση (ΤΑ)
Αυτοαποτελεσματικότητα	4,00	.53
Παράγοντες		
1. Αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία	4,15	.54
2. Αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση	2,70	.43

6.3 Ερευνητικό ερώτημα 3 : Επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην επαγγελματική ανθεκτικότητα και την αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών/προϊσταμένων.

Για την επίδραση του φύλου στην εμφάνιση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και των προϊσταμένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των παραμετρικών τεστ για τη σύγκριση δύο ανεξάρτητων μεταβλητών (Independent Samples T-test). Υπολογίστηκε ο Μέσος

Όρος και η Τυπική Απόκλιση σε κάθε περίπτωση. Όλοι οι έλεγχοι των υποθέσεων διενεργήθηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=0,05$.

Φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ αντρών και γυναικών ως προς τους τρεις παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας. Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι διαθέτουν την ίδια «ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων» ($t(163)=3,10, p=.067>.05$), τις ίδιες «κοινωνικές δεξιότητες» ($t(163)=1,24, p=.559>.05$) και την ίδια «αισιοδοξία για το μέλλον» ($t(163)=,279, p=.695>.05$). Όσον αφορά τον παράγοντα «ενδιαφέρον για την καινοτομία», δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά παρά το γεγονός ότι οι διασπορές είναι άνισες: ($t(163)=4,36, p=.936>.05$). Επίσης, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ αντρών και γυναικών ως προς τους παράγοντες της αυτοαποτελεσματικότητας. Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι διαθέτουν στον ίδιο βαθμό αυτοαποτελεσματικότητας στην καθοδηγητική ηγεσία: $t(163)=2,12, p=.103>.05$, και στη διοίκηση: $t(163)=,401, p=.303>.05$). Ο έλεγχος καταλληλότητας του δείγματος έδειξε ότι υπήρξε ανεπάρκεια όσον αφορά το δείγμα του αντρικού πληθυσμού. Γι' αυτό πραγματοποιήθηκε μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney, σύμφωνα με τον οποίο ισχύει το αρχικό εύρημα, δηλαδή το φύλο δεν επηρεάζει την επαγγελματική ανθεκτικότητα και την αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών, των διευθυντριών και των προϊσταμένων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Πίνακας 6. Επαγγελματική ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα ηγετών κατά φύλο

		ΦΥΛΟ				Στάθμη Σημαντικότητας*
		Αντρες (N=49)		Γυναίκες (N = 116)		
		ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	P
Παράγοντες επαγγελματικής ανθεκτικότητας						
1.	Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων	2,94	.45	2,78	.54	.067
2.	Κοινωνικές δεξιότητες	3,19	.45	3,14	.50	.559
3.	Ενδιαφέρον για την καινοτομία	3,30	.57	3,30	.57	.936
4.	Αισιοδοξία για το μέλλον	2,82	.66	2,86	.69	.695
Παράγοντες Αυτοαποτελεσματικότητας						
1.	Αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία	4,26	.49	4,11	.55	.103
2.	Αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση	2,75	.43	2,67	.43	.303

*Έλεγχος ισότητας μέσων τιμών για ανεξάρτητα δείγματα (T-test)

Για την επίδραση της ηλικίας στην εμφάνιση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και των προϊσταμένων έγινε υπολογισμός συσχετίσεων με το συντελεστή συσχέτισης Pearson(r). Όλοι οι έλεγχοι των υποθέσεων διενεργήθηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=0,01$ και $p=0,05$. Με βάση τις αναλύσεις, φαίνεται ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση ανάμεσα στους παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της ηλικίας των διευθυντών / προϊσταμένων των σχολικών μονάδων. Η ηλικία δεν είναι στατιστικά σημαντική όσον αφορά την «ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων», τις «κοινωνικές δεξιότητες» το «ενδιαφέρον για την καινοτομία» και την «αισιοδοξία για το μέλλον». Ομοίως δεν παρουσιάζεται συσχέτιση ανάμεσα στην ηλικία και τον παράγοντα «αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση». Ωστόσο, παρουσιάζεται υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στην ηλικία και στον παράγοντα της καθοδηγητικής ηγεσίας όπου η ηλικία είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας $p<0,05$. ($r=.177$, $p=.023<0,05$). Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο μεγάλοι είναι οι διευθυντές/προϊστάμενοι, τόσο πιο αποτελεσματικοί γίνονται στην άσκηση της καθοδηγητικής ηγεσίας.

Πίνακας 7. Επαγγελματική ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα ηγετών σύμφωνα με την ηλικία

	Ηλικία	
	Pearson (r)	Στάθμη Σημαντικότητας*
Παράγοντες επαγγελματικής ανθεκτικότητας		
1. Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων	.081	.302
2. Κοινωνικές δεξιότητες	.094	.230
3. Ενδιαφέρον για την καινοτομία	.113	.150
4. Αισιοδοξία για το μέλλον	-.041	.599
Παράγοντες Αυτοαποτελεσματικότητας		
1. Αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία	.177*	.023
2. Αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση	.083	.287

Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με ** είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p<0,01$

Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με * είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p<0,05$

Για την επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στην εμφάνιση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και των προϊσταμένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης της διακύμανσης με

έναν παράγοντα (One-Way ANOVA) για τη σύγκριση περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών, εφόσον προηγήθηκε έλεγχος για την ισότητα των διακυμάνσεων μεταξύ των αντίστοιχων ομάδων (Levene's test). Υπολογίστηκε η Μέση Τιμή και η Τυπική Απόκλιση σε κάθε περίπτωση ενώ οι έλεγχοι των υποθέσεων διενεργήθηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=0,05$. Φαίνεται ότι η οικογενειακή κατάσταση δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά όσον αφορά τους τρεις από τους τέσσερις παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας. Ωστόσο ο παράγοντας «αισιοδοξία για το μέλλον» παρουσιάζεται στατιστικά σημαντικός ($t(3,161)=3,678, p=.013<.05$). Σύμφωνα με το κριτήριο post hoc LSD του Fisher οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι που είναι παντρεμένοι και έχουν παιδιά είναι πιο αισιόδοξοι για το μέλλον από ότι οι άγαμοι, όσοι βρίσκονται σε σχέση και όσοι είναι παντρεμένοι χωρίς παιδιά. Επίσης, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των κατηγοριών οικογενειακής κατάστασης και στους παράγοντες αυτοαποτελεσματικότητας. Ωστόσο, σύμφωνα με το κριτήριο post hoc LSD του Fisher οι παντρεμένοι διευθυντές και προϊστάμενοι με παιδιά είναι πιο αυτοαποτελεσματικοί όσον αφορά την άσκηση της καθοδηγητικής ηγεσίας. Ο έλεγχος καταλληλότητας του δείγματος έδειξε ότι υπήρξε ανεπάρκεια όσον αφορά το δείγμα. Γι' αυτό πραγματοποιήθηκε μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis, ο οποίος έδειξε ότι ισχύει το αρχικό εύρημα ότι δηλαδή η οικογενειακή κατάσταση είναι στατιστικά σημαντική μόνο για τον παράγοντα «αισιοδοξία για το μέλλον» .

Πίνακας 8. Επαγγελματική ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα ηγετών σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση

	Οικογενειακή Κατάσταση								Στάθμη Σημ/τας*	
	Άγαμος (N=14)		Σε σχέση (N =4)		Έγγαμος (N=27)		Έγγαμος με παιδιά (N=120)			
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ		
Παράγοντες επαγγελματικής ανθεκτικότητας										
1.	Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων	2,69	.58	2,67	.24	2,75	.49	2,87	.53	.453
2.	Κοινωνικές δεξιότητες	3,05	.42	3,19	.43	3,22	.53	3,15	.48	.744
3.	Ενδιαφέρον για την καινοτομία	3,31	.34	3,25	.49	3,16	.55	3,34	.55	.491
4.	Αισιοδοξία για το μέλλον	2,50	.64	2,83	.58	2,58	.66	2,95	.67	.013
Παράγοντες Αυτοαποτελεσματικότητας										
1.	Αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία	3,87	.67	4,02	.24	4,19	.47	4,18	.54	.199
2.	Αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση	2,61	.53	2,75	.46	2,79	.44	2,69	.41	.585

*Ανάλυση διασποράς προς μία κατεύθυνση (One-way ANOVA)

Για την επίδραση που ασκεί το σχολείο υπηρετήσης στην εμφάνιση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και των προϊσταμένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των παραμετρικών τεστ για τη σύγκριση δύο ανεξάρτητων μεταβλητών (Independent Samples T-test). Υπολογίστηκε η Μέση Τιμή και η Τυπική Απόκλιση σε κάθε περίπτωση. Όλοι οι έλεγχοι των υποθέσεων διενεργήθηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=0,05$. Φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της υπηρετήσης σε Νηπιαγωγείο ή Δημοτικό σχολείο ως προς τους παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας αλλά ούτε ως προς τους παράγοντες της αυτοαποτελεσματικότητας. Ο έλεγχος καταλληλότητας του δείγματος έδειξε ότι υπήρξε ανεπάρκεια όσον αφορά το δείγμα. Γι' αυτό πραγματοποιήθηκε μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney, ο οποίος έδειξε ότι επιβεβαιώνεται το αρχικό εύρημα. Αυτό σημαίνει ότι το είδος του σχολείου, είτε είναι Νηπιαγωγείο είτε Δημοτικό Σχολείο, δεν παίζει ρόλο στη διαμόρφωση των παραγόντων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας.

Για το ρόλο που κατέχει η περιοχή υπηρετήσης στην εμφάνιση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και των προϊσταμένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης της διακύμανσης με έναν παράγοντα (One-Way ANOVA) για τη σύγκριση περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών, εφόσον προηγήθηκε έλεγχος για την ισότητα των διακυμάνσεων μεταξύ των αντίστοιχων ομάδων (Levene's test). Υπολογίστηκε η Μέση Τιμή και η Τυπική Απόκλιση σε κάθε περίπτωση ενώ οι έλεγχοι των υποθέσεων διενεργήθηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=0,05$. Φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της υπηρετήσης σε Νηπιαγωγείο ή Δημοτικό σχολείο αστικής, ορεινής ή ημιαστικής περιοχής ως προς τους παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας αλλά ούτε ως προς τους παράγοντες της αυτοαποτελεσματικότητας. Ο έλεγχος καταλληλότητας του δείγματος έδειξε ότι υπήρξε ανεπάρκεια όσον αφορά το δείγμα. Γι' αυτό πραγματοποιήθηκε μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis, ο οποίος έδειξε ότι επιβεβαιώνεται το αρχικό εύρημα. Αυτό σημαίνει ότι η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο, είτε είναι αστική, ορεινή ή ημιαστική, δεν παίζει ρόλο στη διαμόρφωση των παραγόντων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας.

Για την επίδραση που ασκεί η θέση υπηρετήσης στην εμφάνιση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και των προϊσταμένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των παραμετρικών τεστ για τη σύγκριση δύο ανεξάρτητων μεταβλητών (Independent Samples T-test). Υπολογίστηκαν η Μέση Τιμή και η Τυπική Απόκλιση σε κάθε περίπτωση. Όλοι οι έλεγχοι των υποθέσεων διενεργήθηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=0,05$. Φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τους δύο παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας. Η θέση που κατέχει ο εκπαιδευτικός ηγέτης επηρεάζει την «ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων» ($t(163)=.000$, $p=.024<.05$) και το «ενδιαφέρον για την καινοτομία» ($t(163)=3,374$, $p=.034<.05$). Όσον αφορά τις «κοινωνικές δεξιότητες» και την «αισιοδοξία για το μέλλον» δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά. Επίσης δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά όσον αφορά τους παράγοντες της αυτοαποτελεσματικότητας. Ο έλεγχος καταλληλότητας του δείγματος έδειξε ότι υπήρξε ανεπάρκεια όσον αφορά το δείγμα. Γι' αυτό πραγματοποιήθηκε μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney, ο οποίος έδειξε ότι επιβεβαιώνεται μερικώς το αρχικό εύρημα. Αυτό σημαίνει ότι η θέση υπηρετήσης των εκπαιδευτικών ηγετών είναι στατιστικά σημαντική όσον αφορά την ικανότητα των διευθυντών και των προϊσταμένων (γυναικών και αντρών) να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα της σχολικής τους μονάδας, ενώ δεν είναι στατιστικά σημαντική για κανέναν άλλον παράγοντα διαμόρφωσης της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας τους.

Πίνακας 9. Επαγγελματική ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα ηγετών σε σχέση με τη θέση Υπηρετήσης

		ΘΕΣΗ ΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ				
		Δ/ντής -α (N=68)		Πρ/νος- η (N = 97)		Στάθμη Σημαντικότητας*
		ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	P
Παράγοντες επαγγελματικής ανθεκτικότητας						
1.	Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων	2,94	.51	2,75	.52	.024
2.	Κοινωνικές δεξιότητες	3,18	.49	3,14	.48	.548
3.	Ενδιαφέρον για την καινοτομία	3,41	.46	3,23	.57	.034
4.	Αισιοδοξία για το μέλλον	2,90	.74	2,81	.64	.358
Παράγοντες Αυτοαποτελεσματικότητας						
1.	Αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία	4,23	.53	4,10	.54	.126
2.	Αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση	2,72	.44	2,68	.42	.439

*Έλεγχος ισότητας μέσων τιμών ανεξάρτητων μεταβλητών (T-test)

Για την επίδραση των χρόνων υπηρεσίας ή τα χρόνια υπηρεσίας σε θέση ευθύνης στην εμφάνιση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και των προϊσταμένων έγινε υπολογισμός συσχετίσεων με το συντελεστή συσχέτισης Pearson(r). Όλοι οι έλεγχοι των υποθέσεων διενεργήθηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=0,01$ και $p=0,05$. Με βάση τις αναλύσεις, φαίνεται ότι δεν παρατηρείται συσχέτιση ανάμεσα στους παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και τα χρόνια υπηρεσίας ή τα χρόνια υπηρεσίας σε θέση ευθύνης. Παρατηρείται ωστόσο υψηλή θετική συσχέτιση της αυτοαποτελεσματικότητας ως προς την άσκηση της καθοδηγητικής ηγεσίας σε σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας και σε επίπεδο σημαντικότητας $p<.05$ ($r=.183$, $p=.019<.05$). Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερα χρόνια υπηρεσίας έχουν οι Διευθυντές, οι Διευθύντριες, οι Προϊστάμενοι και οι Προϊσταμένες των σχολικών μονάδων, τόσο πιο αυτοαποτελεσματικοί γίνονται στην άσκηση της καθοδηγητικής ηγεσίας. Παρατηρείται επίσης υψηλή θετική συσχέτιση της αυτοαποτελεσματικότητας ως προς την άσκηση της διοίκησης σε σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας σε θέση ευθύνης και σε επίπεδο σημαντικότητας $p<.01$ ($r=.229$, $p=.003<.01$). Αυτό σημαίνει ότι όσα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας σε θέση ευθύνης έχουν οι Διευθυντές, οι Διευθύντριες, οι Προϊστάμενοι και οι Προϊσταμένες των σχολικών μονάδων, τόσο πιο αυτοαποτελεσματικοί γίνονται στην άσκηση της διοίκησης.

Πίνακας 10. Επαγγελματική ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα ηγετών σε σχέση με τα χρόνια Υπηρεσίας και τα χρόνια υπηρεσίας σε θέση ευθύνης

	Χρόνια Υπηρεσίας		Χρόνια Υπηρεσίας σε θέση ευθύνης	
	Pearson (r)	Στάθμη Σημαντικότητας*	Pearson (r)	Στάθμη Σημαντικότητας*
Παράγοντες επαγγελματικής ανθεκτικότητας				
1. Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων	.067	.393	.076	.335
2. Κοινωνικές δεξιότητες	.086	.272	.077	.328
3. Ενδιαφέρον για την καινοτομία	.131	.094	.072	.361
4. Αισιοδοξία για το μέλλον	.045	.569	.095	.225
Παράγοντες Αυτοαποτελεσματικότητας				
1. Αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία	.183*	.019	.229**	.003
2. Αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση	.100	.200	.106	.175

Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με ** είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p<.01$

Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με * είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p<.05$

Για την επίδραση του επιπέδου σπουδών στην εμφάνιση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και των προϊσταμένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης της διακύμανσης με έναν παράγοντα (One-Way ANOVA) για τη σύγκριση περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών, εφόσον προηγήθηκε έλεγχος για την ισότητα των διακυμάνσεων μεταξύ των αντίστοιχων ομάδων (Levene's test). Υπολογίστηκε η Μέση Τιμή και η Τυπική Απόκλιση σε κάθε περίπτωση ενώ οι έλεγχοι των υποθέσεων διενεργήθηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=0,05$. Από τα αποτελέσματα των ευρημάτων φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά του επιπέδου σπουδών και της απόκτησης πτυχίων ως προς τους παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας αλλά ούτε και ως προς τους παράγοντες της αυτοαποτελεσματικότητας. Πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας του δείγματος, ο οποίος έδειξε ότι το δείγμα είναι ανεπαρκές. Γι' αυτό ακολούθησε μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis, ο οποίος επιβεβαίωσε τα αρχικά ευρήματα.

Για την επίδραση της εκμάθησης ξένων γλωσσών στην εμφάνιση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και των προϊσταμένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης της διακύμανσης με έναν παράγοντα (One-Way ANOVA) για τη σύγκριση περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών, εφόσον προηγήθηκε έλεγχος για την ισότητα των διακυμάνσεων μεταξύ των αντίστοιχων ομάδων (Levene's test). Υπολογίστηκε η Μέση Τιμή και η Τυπική Απόκλιση σε κάθε περίπτωση ενώ οι έλεγχοι των υποθέσεων διενεργήθηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=0,05$. Φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά των γνώσεων ξένων γλωσσών ως προς τους παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας, «ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων» και «κοινωνικές δεξιότητες. Όσον αφορά τον παράγοντα «ενδιαφέρον για την καινοτομία» ($t(2,162)=3,546, p=.031<05$) και «αισιοδοξία για το μέλλον» ($t(2,162)=3,102, p=.048<.05$) υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά. Σύμφωνα με το κριτήριο post hoc LSD του Fisher οι Διευθυντές και οι Προϊστάμενοι που γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες ενδιαφέρονται περισσότερο για την καινοτομία και είναι περισσότερο αισιόδοξοι. Ωστόσο, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά της γνώσης ξένων γλωσσών ως προς τους παράγοντες της αυτοαποτελεσματικότητας. Πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας του δείγματος, ο οποίος έδειξε ότι το δείγμα είναι ανεπαρκές. Γι' αυτό ακολούθησε μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-

Wallis, ο οποίος επιβεβαίωσε μερικώς τα αρχικά ευρήματα. Με άλλα λόγια, η γνώση ξένων γλωσσών είναι στατιστικά σημαντική για τη διαμόρφωση των παραγόντων της καινοτομίας και της αισιοδοξίας και δεν παίζει ρόλο στη διαμόρφωση κανενός άλλου παράγοντα της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και προϊσταμένων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Πίνακας 11. Επαγγελματική ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα ηγετών σε σχέση με ξένες γλώσσες

		Ξένες Γλώσσες						Στάθμη Σημ/τας*
		Καμία (N=24)		Μία (N=93)		Δύο (N=48)		
		MT	TA	MT	TA	MT	TA	
Παράγοντες επαγγελματικής ανθεκτικότητας								
1.	Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων	2,73	0,47	2,81	0,52	2,92	0,56	0,304
2.	Κοινωνικές δεξιότητες	3,20	0,52	3,15	0,49	3,14	0,46	0,854
3.	Ενδιαφέρον για την καινοτομία	3,14	0,48	3,26	0,57	3,46	0,46	0,031
4.	Αισιοδοξία για το μέλλον	2,56	0,61	2,86	0,68	2,97	0,68	0,048
Παράγοντες Αυτοαποτελεσματικότητας								
1.	Αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία	4,19	0,58	4,16	0,56	4,17	0,48	0,819
2.	Αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση	2,74	0,45	2,69	0,44	2,68	0,41	0,862

*Ανάλυση διασποράς προς μία κατεύθυνση (One-way ANOVA)

Για την επίδραση των γνώσεων ΤΠΕ στην εμφάνιση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και των προϊσταμένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυση της διακύμανσης με έναν παράγοντα (One-Way ANOVA) για τη σύγκριση περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών, εφόσον προηγήθηκε έλεγχος για την ισότητα των διακυμάνσεων μεταξύ των αντίστοιχων ομάδων (Levene's test). Υπολογίστηκε η Μέση Τιμή και η Τυπική Απόκλιση σε κάθε περίπτωση ενώ οι έλεγχοι των υποθέσεων διενεργήθηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=0,05$. Φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά των γνώσεων ΤΠΕ ως προς τους τρεις παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας, την «ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων», τις «κοινωνικές δεξιότητες» και την «αισιοδοξία για το μέλλον». Οι γνώσεις ΤΠΕ ωστόσο είναι στατιστικά σημαντικές όσον αφορά τον παράγοντα «ενδιαφέρον για την καινοτομία» ($t(2,162)=-4,631, p=.011<05$). Σύμφωνα με το κριτήριο post hoc LSD του Fisher οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι που διαθέτουν Πιστοποίηση ΤΠΕ ενδιαφέρονται περισσότερο για την καινοτομία. Όσες περισσότερες γνώσεις έχουν, τόσο μεγαλύτερο ενδιαφέρον δείχνουν. Ως προς τους παράγοντες της

αυτοαποτελεσματικότητας δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά των γνώσεων ΤΠΕ. Πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας του δείγματος, ο οποίος έδειξε ότι το δείγμα είναι ανεπαρκές. Γι' αυτό ακολούθησε μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis, ο οποίος επιβεβαίωσε τα αρχικά ευρήματα. Με άλλα λόγια, το επίπεδο γνώσεων ΤΠΕ είναι στατιστικά σημαντικό για τη διαμόρφωση μόνο του παράγοντα «ενδιαφέρον για την καινοτομία» της επαγγελματικής ανθεκτικότητας.

Πίνακας 12. Επαγγελματική ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα ηγετών σε σχέση με ΤΠΕ

		Πιστοποίηση Γνώσεων Η/Υ							
		Α' (N=72)		Β' (N=44)		Καμία (N=16)		Στάθμη Σημ/τας*	
		ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ	Ρ	
Παράγοντες επαγγελματικής ανθεκτικότητας									
1.	Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων	2,80	0,50	2,87	0,53	2,74	0,61	0,517	
2.	Κοινωνικές δεξιότητες	3,19	0,51	3,13	0,47	3,10	0,46	0,714	
3.	Ενδιαφέρον για την καινοτομία	3,27	0,51	3,40	0,51	2,97	0,67	0,011	
4.	Αισιοδοξία για το μέλλον	2,88	0,65	2,88	0,70	2,52	0,72	0,129	
Παράγοντες Αυτοαποτελεσματικότητας									
1.	Αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία	4,15	0,51	4,19	0,57	4,01	0,52	0,502	
2.	Αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση	2,71	0,42	2,70	0,43	2,60	0,47	0,692	

*Ανάλυση διασποράς προς μία κατεύθυνση (One-way ANOVA)

Για τη μελέτη της επίδρασης των προγραμμάτων επιμόρφωσης στην εμφάνιση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και των προϊσταμένων έγινε υπολογισμός συσχετίσεων με το συντελεστή συσχέτισης Pearson(r). Όλοι οι έλεγχοι των υποθέσεων διενεργήθηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=0,01$ και $p=0,05$. Με βάση τις αναλύσεις, φαίνεται ότι δεν παρατηρείται καμία συσχέτιση ανάμεσα στην επιμόρφωση και στους παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας «ικανότητα αντιμετώπιση προβλημάτων», «κοινωνικές δεξιότητες» και «αισιοδοξία για το μέλλον». Ωστόσο υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση του παράγοντα «ενδιαφέρον για την καινοτομία» ($r=.251$, $p=.001<.01$) σε επίπεδο σημαντικότητας $p<.01$. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο επιμορφώνεται ένας διευθυντής ή προϊστάμενος, τόσο περισσότερο ενδιαφέρον δείχνει για την καινοτομία. Επίσης υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση του παράγοντα της αυτοαποτελεσματικότητας που σχετίζεται με την «καθοδηγητική ηγεσία» ($r=.162$,

$p=.038<.05$) σε επίπεδο σημαντικότητας $p<.05$. Επομένως, όσο περισσότερο επιμορφώνονται οι Διευθυντές, οι Διευθύντριες, οι Προϊστάμενοι και οι Προϊσταμένες των σχολικών μονάδων, τόσο πιο αποτελεσματικοί γίνονται στην άσκηση της καθοδηγητικής ηγεσίας Τέλος, δεν υπάρχει καμία συσχέτιση του παράγοντα της αυτοαποτελεσματικότητας που αναφέρεται στη διοίκηση με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ηγετών.

Πίνακας 13. Επαγγελματική ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα των ηγετών σε σχέση με προγράμματα επιμόρφωσης

	Επιμόρφωση	
	Pearson (r)	Στάθμη Σημαντικότητας*
Παράγοντες επαγγελματικής ανθεκτικότητας		
1. Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων	.004	.959
2. Κοινωνικές δεξιότητες	.100	.201
3. Ενδιαφέρον για την καινοτομία	.251**	.001
4. Αισιοδοξία για το μέλλον	.047	.246
Παράγοντες Αυτοαποτελεσματικότητας		
1. Αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία	.162*	.038
2. Αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση	.132	.092

Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με ** είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p<.01$

Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με * είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p<.05$

6.4 Ερευνητικό ερώτημα 4 : Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και προϊστάμενων.

Για την ανίχνευση των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και προϊστάμενων υπολογίστηκαν οι δείκτες συνάφειας με το συντελεστή συσχέτισης Pearson(r). Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων, βρέθηκε ότι υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση των παραγόντων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας με τους παράγοντες της αυτοαποτελεσματικότητας, σε επίπεδο σημαντικότητας $p<001$. Αυτό σημαίνει ότι μεταβολή των παραγόντων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας συνεπάγεται μεταβολή των παραγόντων της αυτοαποτελεσματικότητας και αντίστροφα. Με άλλα λόγια, όταν οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι του δείγματος

μας αισθάνονται ότι είναι πιο επαγγελματικά ανθεκτικοί, τότε αισθάνονται ότι γίνονται περισσότερο αυτοαποτελεσματικοί. Αντίστροφα, όταν οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι του δείγματος μας αισθάνονται ότι είναι πιο αυτοαποτελεσματικοί, τότε αισθάνονται ότι διαθέτουν μεγαλύτερη επαγγελματική ανθεκτικότητα. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τα ερευνητικά αποτελέσματα ερευνών των Peterson Speight (2009), Δημάκου και Παπακωνσταντοπούλου (2012), Sagone & De Caroli (2013), Bullough, Renko & Myatt (2014), Waldrep (2015) και των Lazaridou & Beka (2015), όπου βρέθηκε ότι υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας.

Πίνακας 14. Πίνακας συσχετίσεων παραγόντων επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών ηγετών

Παράγοντες	Παράγοντες				
	Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων	Κοινωνικές δεξιότητες	Ενδιαφέρον για την καινοτομία	Αισιοδοξία για το μέλλον	Αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία
Κοινωνικές δεξιότητες	,469**				
Ενδιαφέρον για την καινοτομία	,483**	,420**			
Αισιοδοξία για το μέλλον	,582**	,443**	,490**		
Αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία	,486**	,530**	,513**	,372**	
Αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση	,465**	,810**	,434**	,378**	,448**

Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με ** είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p < .01$

Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με * είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p < .05$

Εφόσον έχουμε βρει συμμεταβολή των εννοιών της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας, στη συνέχεια εφαρμόστηκε μια σειρά αναλύσεων πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Οι στόχοι είναι δύο. Πρώτον να βρεθεί αν υπάρχει αιτιώδης σχέση των παραγόντων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας με την αυτοαποτελεσματικότητα και να διευκρινιστούν ποιοι παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας (ικανότητα επίλυσης προβλημάτων,

κοινωνικές δεξιότητες, ενδιαφέρον για την καινοτομία και αισιοδοξία για το μέλλον) προβλέπουν την αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών και των προϊσταμένων. Δεύτερον, να βρεθεί αν υπάρχει αιτιώδης σχέση των παραγόντων της αυτοαποτελεσματικότητας με την επαγγελματική ανθεκτικότητα και να διευκρινιστούν ποιοι παράγοντες της αυτοαποτελεσματικότητας (αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία, αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση) προβλέπουν την επαγγελματική ανθεκτικότητα.

Στην πρώτη περίπτωση, ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν η αυτοαποτελεσματικότητα και εξαρτημένες ήταν οι παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας (ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, κοινωνικές δεξιότητες, ενδιαφέρον για την καινοτομία και αισιοδοξία για το μέλλον). Το $R^2 = .417$, που σημαίνει ότι η διασπορά της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται κατά 41,7 % από τη διασπορά του μοντέλου. Η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική γιατί $F=28,565$ και το $p=.000$ σε επίπεδο σημαντικότητας $p<.05$, επομένως το μοντέλο παρουσιάζει καλή προσαρμογή. Είναι σαφές ότι υπάρχει αιτιώδης σχέση μεταξύ των παραγόντων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας. Τρεις από τους τέσσερις παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας παίζουν σημαντικό ρόλο για την διαμόρφωση της αυτοαποτελεσματικότητας και είναι στατιστικά πολύ σημαντικοί. Πρώτο ρόλο παίζει το «ενδιαφέρον για την καινοτομία» ($Beta=.302$) και $p=.000<.05$, δεύτερο ρόλο παίζει «η ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων» ($Beta=.252$) και $p=.002<.05$, και τρίτο ρόλο παίζουν οι «κοινωνικές δεξιότητες» ($Beta=.239$) και $p=.001<.05$. Τέλος, ο παράγοντας «αισιοδοξία για το μέλλον» ($Beta=.017$) και $p=.831>.05$, δεν είναι στατιστικά σημαντικός για τη διαμόρφωση της αυτοαποτελεσματικότητας.

Πίνακας 15. Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση των παραγόντων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας

Μεταβλητές	R	R ²	AR ²	Beta	t	p
Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων				.252	3,166	.002
Κοινωνικές Δεξιότητες	.645	.417	.402	.239	3,336	.001
Ενδιαφέρον για την καινοτομία				.302	4,110	.000
Αισιοδοξία για το μέλλον				.017	,214	.831

Στην δεύτερη περίπτωση, ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίστηκε η επαγγελματική ανθεκτικότητα και εξαρτημένες οι παράγοντας της αυτοαποτελεσματικότητας (αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία, αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση). Το $R^2 = .610$, που σημαίνει ότι η διασπορά της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται κατά 61% από τη διασπορά του μοντέλου. Η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική γιατί $F=126,850$ και το $p=.000$ σε επίπεδο σημαντικότητας $p<.05$, επομένως το μοντέλο παρουσιάζει καλή προσαρμογή. Είναι σαφές ότι υπάρχει αιτιώδης σχέση μεταξύ των παραγόντων της αυτοαποτελεσματικότητας και της επαγγελματικής ανθεκτικότητας. Και οι δύο παράγοντες έχουν στάθμη σημαντικότητας $p=.000<.05$, οπότε η παρουσία των παραγόντων της αυτοαποτελεσματικότητας είναι στατιστικά πολύ σημαντική στη διαμόρφωση των παραγόντων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας. Πρώτο ρόλο παίζει η αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση ($Beta=.545$) και δεύτερο ρόλο η αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία ($Beta=.366$).

Πίνακας 16. Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση των παραγόντων της αυτοαποτελεσματικότητας

Μεταβλητές	R	R ²	AR ²	Beta	t	p
Αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία				.366	6,677	.000
Αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση	.781	.610	.605	.545	9,943	.000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

Συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας

7.1 Επαγγελματική Ανθεκτικότητα των διευθυντών, των διευθυντριών και των προϊσταμένων σχολικών μονάδων

Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που συμμετείχαν στην έρευνα, διαθέτουν επαγγελματική ανθεκτικότητα σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό. Οι βαθμολογίες των απαντήσεων τους, αν και υψηλές, εμφανίζουν αποκλίσεις για αυτό εξετάσαμε τους παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας ξεχωριστά, ώστε να αποκτήσουμε μια πιο ξεκάθαρη εικόνα. Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά τον πρώτο παράγοντα της επαγγελματικής ανθεκτικότητας «Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων», οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι των σχολικών μονάδων του δείγματος μας, θεωρούν ότι διαθέτουν την ικανότητα να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα μιας σχολικής μονάδας σε σχετικά υψηλό βαθμό. Όσον αφορά τον δεύτερο παράγοντα της επαγγελματικής ανθεκτικότητας «Κοινωνικές δεξιότητες», οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι πιστεύουν ότι διαθέτουν τις κοινωνικές δεξιότητες που απαιτούνται ώστε να ανταποκριθούν με επιτυχία στα καθήκοντα της θέσης ευθύνης τους σε υψηλό βαθμό. Όσον αφορά τον τρίτο παράγοντα «Ενδιαφέρον για την καινοτομία» οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι δήλωσαν ότι ενδιαφέρονται για την καινοτομία σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Τέλος, όσον αφορά τον τέταρτο παράγοντα της επαγγελματικής ανθεκτικότητας «αισιοδοξία για το μέλλον», τα επίπεδα αισιοδοξίας των διευθυντών και των προϊσταμένων κυμαίνονται σε σχετικά υψηλά επίπεδα.

Τα ευρήματα της παρούσας εργασίας, ότι δηλαδή οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι διαθέτουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ανθεκτικότητας, συμφωνούν με τα ευρήματα της έρευνας των Lazaridou και Beka (2015) σύμφωνα με τα οποία οι διευθυντές και προϊστάμενοι βαθμολόγησαν τον εαυτό τους σχετικά ψηλά, υποδεικνύοντας ότι συναισθάνονται την ευθύνη της θέσης τους και των αποφάσεων που λαμβάνουν.

7.2 Αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών, των διευθυντριών και των προϊσταμένων σχολικών μονάδων

Οι διευθυντές και προϊστάμενοι των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που συμμετείχαν στην έρευνα εμφανίζουν πολύ υψηλά επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας. Οι περισσότεροι διευθυντές και προϊστάμενοι βαθμολόγησαν τον εαυτό τους πάρα πολύ υψηλά, δείχνοντας ότι έχουν πλήρη συναίσθηση των ικανοτήτων τους και του τρόπου που ανταποκρίνονται στα καθήκοντα της θέσης ευθύνης τους. Ωστόσο, αν εξετάσουμε τους παράγοντες της αυτοαποτελεσματικότητας ξεχωριστά θα διαπιστώσουμε ότι : αναφορικά με τον πρώτο παράγοντα «αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία» οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι του δείγματος μας θεωρούν ότι διαθέτουν πάρα πολύ υψηλά επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας, σχετικά με την ανάληψη δράσεων που στοχεύουν στη βελτίωση της μάθησης. Όσον αφορά τον δεύτερο παράγοντα της αυτοαποτελεσματικότητας «αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση» οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι των σχολικών μονάδων του δείγματος μας θεωρούν ότι διαθέτουν μέτρια προς υψηλά επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας σε θέματα διοίκησης της σχολικής τους μονάδας.

Τα ευρήματα από τα αποτελέσματα του δείγματος μας συμφωνούν με τα ευρήματα διάφορων ερευνών σχετικά με την αυτοαποτελεσματικότητα, καθώς οι διευθυντές εμφανίζουν σχετικά υψηλά επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας (Cobanoglu & Yurek,2018· Dahlkamp et al., 2017· Federici & Skaalvik, 2011· Fisher, 2014· Tschannen-Moran and Gareis,2004· Virga, 2012). Ωστόσο στην έρευνα της Fisher (2014), φαίνεται ότι οι διευθυντές εμφανίζουν υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα μόνο κατά το πρώτο έτος της άσκησης ηγεσίας τους. Τα επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας μειώνονται σημαντικά από το δεύτερο έτος και μετά, όπου η μαθητεία δίπλα σε μέντορα είναι σημαντική, ώστε να υπάρξει επανεμφάνιση υψηλών επιπέδων αυτοαποτελεσματικότητας μετά από δέκα περίπου χρόνια σε θέση ευθύνης.

7.3 Επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών, των διευθυντριών και των προϊσταμένων σχολικών μονάδων

Τα αποτελέσματα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στους διευθυντές και προϊσταμένους των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δείχνουν ότι τα περισσότερα από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος μας επιδρούν στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας τους. Πιο συγκεκριμένα, σημαντικό ρόλο παίζουν η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η θέση υπηρετήσης, τα χρόνια υπηρεσίας (γενικά και σε θέση ευθύνης), οι γνώση ξένων γλωσσών, οι γνώσεις της τεχνολογίας της πληροφορίας και η συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης ενώ καμία επίδραση δεν ασκούν ο παράγοντας φύλο, το σχολείο υπηρετήσης, η περιοχή που βρίσκεται η κάθε σχολική μονάδα και το επίπεδο σπουδών του κάθε εκπαιδευτικού.

Πιο αναλυτικά, από τα αποτελέσματα της έρευνας του δείγματος μας φαίνεται ότι ο παράγοντας φύλο δεν ασκεί καμία επίδραση στη διαμόρφωση των επιπέδων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών και των προϊσταμένων των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τα αποτελέσματα της έρευνας των Lazaridou και Beka (2015), όπου φαίνεται ότι το φύλο δεν παίζει ρόλο στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και των Cobanoglu & Yurek (2018), Virga (2012) και Tschannen-Moran και Gareis (2004), όπου φαίνεται ότι το φύλο δεν παίζει ρόλο στη διαμόρφωση της αυτοαποτελεσματικότητας. Ωστόσο, έρχεται σε αντίθεση με τα ευρήματα άλλων ερευνών. Οι Δημάκου και Παπακωνσταντοπούλου (2012), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το φύλο παίζει ρόλο στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας. Στην έρευνες των Betz και Hackett (1981) βρέθηκε ότι υπάρχουν διαφορές στο βαθμό αυτοαποτελεσματικότητας, που σχετίζονται με το φύλο και τη φύση των επαγγελμάτων (παραδοσιακά και μη). Τα ευρήματα της έρευνας των McCormick, Tanguma & López-Forment (2002), δείχνουν ότι τα χαρακτηριστικά του φύλου διαφοροποιούν την αυτοαποτελεσματικότητα και τη συσχέτιση της με την ικανότητα ηγεσίας. Οι Bonano et al. (2007 στο Lazaridou & Beka, 2015) από τις έρευνες τους κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες εμφανίζουν μικρότερα ποσοστά διαμόρφωσης ανθεκτικότητας σε σχέση με τους άντρες.

Η ηλικία αποτελεί έναν παράγοντα που φαίνεται ότι δεν επηρεάζει κανέναν από τους τέσσερεις παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας ωστόσο επηρεάζει την αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών και των προϊσταμένων (ανδρών και γυναικών), όχι όσον αφορά τη διοίκηση αλλά όσον αφορά τον τρόπο άσκησης της καθοδηγητικής ηγεσίας. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τα αποτελέσματα της έρευνας των Lazaridou και Beka (2015) όπου φαίνεται επίσης ότι η αυτοαποτελεσματικότητα επηρεάζεται από την ηλικία. Επιπλέον, οι Lazaridou και Beka κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία δεν προκύπτει αργά στην εκπαιδευτική καριέρα, σχεδόν κοντά στη σύνταξη όπως συνέβαινε παλαιότερα, εύρημα το οποίο δεν επιβεβαιώνεται από την παρούσα εργασία καθώς ο μέσος όρος ηλικίας των διευθυντών και των προϊσταμένων του δείγματος της έρευνας μας βρίσκεται στα 48,6 χρόνια. Το εύρημα μας συμφωνεί με αυτό που εμφανίζεται σε έκθεση του ΟΟΣΑ (2017) σύμφωνα με την οποία το 33% των εκπαιδευτικών βρίσκεται στην ηλικία των 50 χρόνων και αρχίζει να γερνάει.

Η οικογενειακή κατάσταση των διευθυντών επηρεάζει τα επίπεδα διαμόρφωσης επαγγελματικής ανθεκτικότητας, ιδιαίτερα όσον αφορά τον παράγοντα «αισιοδοξία για το μέλλον». Φαίνεται ότι οι έγγαμοι διευθυντές και προϊστάμενοι με παιδιά παρουσίασαν μεγαλύτερη επαγγελματική ανθεκτικότητα από ότι οι άγαμοι, όσοι βρίσκονται σε σχέση ή οι άγαμοι χωρίς παιδιά. Ωστόσο, η οικογενειακή κατάσταση δεν φαίνεται να παίζει ρόλο στη διαμόρφωση κανενός άλλου παράγοντα της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας. Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της έρευνας της Fisher (2014), όπου φαίνεται ότι οι παντρεμένοι εμφανίζουν υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με έρευνα των Eagly & Carli (2003) οι απαιτήσεις των ηγετικών θέσεων έρχονται σε σύγκρουση με τις οικογενειακές ευθύνες και οι γυναίκες αναγκάζονται να επιλέξουν ανάμεσα στους δύο ρόλους. Αυτό δεν επιβεβαιώνεται από την παρούσα εργασία, καθώς ο αριθμός των συμμετεχόντων γυναικών που κατέχουν θέση ευθύνης είναι πάρα πολύ μεγάλος, σχεδόν διπλάσιος από αυτός των αντρών.

Το είδος του σχολείου υπηρετήσης (Νηπιαγωγείο, Δημοτικό Σχολείο) και η περιοχή που εδρεύει (αστική, ορεινή, ημιαστική) δεν παίζουν κανένα ρόλο στη διαμόρφωση των παραγόντων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας. Το εύρημα αυτό δεν συμφωνεί με τα αποτελέσματα της έρευνας της Fisher (2012), όπου φαίνεται ότι οι διευθυντές που ασκούν ηγεσία σε σχολείο με μεγάλο αριθμό μαθητών εμφανίζουν πολύ υψηλά επίπεδα

αυτοαποτελεσματικότητας, κυρίως όσον αφορά τον παράγοντα της καθοδηγητικής ηγεσίας και της διοίκησης. Οι διευθυντές που κατέχουν θέση ευθύνης σε σχολεία με μικρό αριθμό μαθητών, εμφανίζουν πολύ υψηλά επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας, κυρίως όσον αφορά τον παράγοντα της ηθικής ηγεσίας.

Η θέση υπηρετήσης (διευθυντής, προϊστάμενος) παίζει ρόλο μόνο όσον αφορά την ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων των σχολικών μονάδων (όσον αφορά την επαγγελματική ανθεκτικότητα) ενώ δεν καθορίζει τα επίπεδα της αυτοαποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, τα χρόνια υπηρεσίας (συνολικά και σε θέση ευθύνης) αποτελούν σημαντικό παράγοντα μόνο όσον αφορά την αυτοαποτελεσματικότητα στην άσκηση της καθοδηγητικής ηγεσίας ενώ δεν επηρεάζουν τον τρόπο άσκησης της διοίκησης. Σύμφωνα, με την έρευνα της Fisher (2014) τα χρόνια υπηρεσίας είναι σημαντικός παράγοντας, καθώς μετά από δέκα χρόνια άσκησης ηγεσίας σε θέση ευθύνης, η αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών αυξάνεται. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και η έρευνα του Virga (2012) σύμφωνα με την οποία οι διευθυντές με περισσότερα από 11 χρόνια προϋπηρεσίας εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας.

Το επίπεδο σπουδών δεν καθορίζει τη διαμόρφωση των παραγόντων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας. Επομένως, τα αποτελέσματα της έρευνας μας έρχεται σε αντίθεση με το εύρημα του ΟΟΣΑ (2017) ότι η απόκτηση πανεπιστημιακού τίτλου προσφέρει την ικανότητα να ανακάμπτει κανείς μετά από μια οικονομική ύφεση, ενισχύοντας την επαγγελματική του ανθεκτικότητα.

Η γνώση ξένων γλωσσών και οι γνώσεις νέων τεχνολογιών συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση του παράγοντα της επαγγελματικής ανθεκτικότητας «ενδιαφέρον για την καινοτομία» όμως δε συμβάλλουν σε κανέναν άλλον παράγοντα διαμόρφωσης της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας. Αντίθετα, η παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων συμβάλλει σημαντικά στη διαμόρφωση δύο παραγόντων : σε αυτόν της επαγγελματικής ανθεκτικότητας «ενδιαφέρον για την καινοτομία» και σε αυτόν της αυτοαποτελεσματικότητας που σχετίζεται με την καθοδηγητική ηγεσία.

7.4 Συσχέτιση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας

Από τα αποτελέσματα της έρευνας μας φαίνεται ότι υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση και αιτιώδης σχέση των παραγόντων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας με τους παράγοντες της αυτοαποτελεσματικότητας. Μεταβολή των παραγόντων της επαγγελματικής ανθεκτικότητας συνεπάγεται μεταβολή των παραγόντων της αυτοαποτελεσματικότητας και αντίστροφα. Όταν οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι του δείγματος μας αισθάνονται ότι είναι πιο επαγγελματικά ανθεκτικοί, τότε αισθάνονται ότι γίνονται περισσότερο αυτοαποτελεσματικοί. Αντίστροφα, όταν οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι του δείγματος μας αισθάνονται ότι είναι πιο αυτοαποτελεσματικοί, τότε αισθάνονται ότι διαθέτουν μεγαλύτερη επαγγελματική ανθεκτικότητα. Από τους τέσσερις παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας τον πρώτο ρόλο για τη διαμόρφωση της αυτοαποτελεσματικότητας έχει ο παράγοντας «ενδιαφέρον για την καινοτομία, δεύτερο ρόλο παίζει ο παράγοντας «ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων», τρίτο ρόλο κατέχει ο παράγοντας «κοινωνικές δεξιότητες» και τελευταίο ρόλο ο παράγοντας «αισιοδοξία για το μέλλον». Από τους δύο παράγοντες της αυτοαποτελεσματικότητας, πρώτο ρόλο στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας παίζει η αυτοαποτελεσματικότητα στη διοίκηση και δεύτερο ρόλο η αυτοαποτελεσματικότητα στην καθοδηγητική ηγεσία.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τα ευρήματα των ερευνών των Peterson Spreight (2009), Δημάκου και Παπακωνσταντοπούλου (2012), Sagone & De Caroli (2013), Bullough, Renko & Myatt (2014), Waldrep (2015) και των Lazaridou & Beka (2015), σύμφωνα με τα οποία υπάρχει θετική συσχέτιση και αιτιώδης σχέση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας έδειξαν επίσης ότι ο παράγοντας «ενδιαφέρον για την καινοτομία» επηρεάζεται περισσότερο από τα δημογραφικά στοιχεία όσον αφορά τη διαμόρφωση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας. Από τους τρεις παράγοντες της επαγγελματικής ανθεκτικότητας, ο παράγοντας «ενδιαφέρον για την καινοτομία» είναι αυτός που παίζει τον πρώτο ρόλο στη σχέση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας. Δεύτερο ρόλο παίζει ο παράγοντας «ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων», τρίτο ρόλο παίζουν οι «κοινωνικές δεξιότητες» ενώ ο παράγοντας «αισιοδοξία για το μέλλον» δεν παίζει κανένα ρόλο στην πρόβλεψη της αυτοαποτελεσματικότητας. Αυτό το εύρημα έρχεται σε αντίθεση

με τα αποτελέσματα της έρευνας της Kodama (2015) όπου φαίνεται ότι ο παράγοντας «ενδιαφέρον για την καινοτομία» τελικά δεν συμβάλλει καθόλου στην ανάπτυξη της επαγγελματικής ανθεκτικότητας.

7.5 Περιορισμοί της έρευνας

Ένας από τους περιορισμούς της έρευνας αναφέρεται στο δείγμα της, το οποίο αποτέλεσαν διευθυντές και Προϊστάμενοι της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης των νομών Πέλλας και Ημαθίας. Το δείγμα ήταν μικρό και ευκαιριακό, ενώ η συμμετοχή των ηγετικών στελεχών ήταν προαιρετική. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν η δυσκολία γενίκευσης των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας. Θα μπορούσε μια επόμενη έρευνα να εκπονηθεί σε περισσότερους νομούς, ώστε να υπάρξει η δυνατότητα μεγαλύτερου αριθμητικού δείγματος, με σκοπό να προκύψουν πιο ασφαλή και γενικεύσιμα συμπεράσματα.

Η παρούσα εργασία εξετάζει, πλην άλλων, τη σχέση επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας. Ωστόσο, η πολυπλοκότητα των εννοιών δυσκολεύει την ξεκάθαρη οριοθέτηση της σχέσης αυτής. Κάθε έννοια εμπερικλείει ένα πλήθος υπο-εννοιών, πολλές από τις οποίες είτε είναι κοινές και στις δύο μεταβλητές, είτε εμπλέκονται η μία με τη άλλη, είτε επικαλύπτουν η μία την άλλη. Το γεγονός αυτό πιθανόν να δυσκολεύει τη διεξαγωγή ξεκάθαρων αποτελεσμάτων.

7.6 Προτάσεις αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της έρευνας και Εφαρμογές

Μια πρόταση αξιοποίησης της παρούσας εργασίας θα ήταν να επαναληφθεί η ίδια έρευνα μερικά χρόνια αργότερα, ώστε να υπάρχει μια σύγκριση αποτελεσμάτων, με σκοπό να διαπιστωθεί αν τα επίπεδα της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης παραμένουν υψηλά σε μια κοινωνία που είναι γεμάτη προκλήσεις, αλλαγές και αναπόφευκτες συγκρούσεις ή αν υπάρχουν οποιεσδήποτε αλλαγές.

Μια άλλη πρόταση θα ήταν η διεύρυνση της έρευνας, είτε όσον αφορά το δείγμα, είτε όσον αφορά το είδος της έρευνας. Θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ένας συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, που θα αναδείκνυε πιο ξεκάθαρες

διαστάσεις των εννοιών της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας.

Παρόλους τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως έναυσμα από τους υπεύθυνους για τη δημιουργία στρατηγικών σχεδιασμών για τη διαμόρφωση και ανάπτυξη της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας των στελεχών εκπαίδευσης και ιδιαίτερα όσων κατέχουν θέσεις ευθύνης των σχολικών μονάδων. Η ενδυνάμωση των ηγετικών ικανοτήτων οδηγεί σε αναβάθμιση των ηγετικών μοντέλων και των στρατηγικών που ακολουθούν, βοηθώντας τους ηγέτες να δημιουργήσουν καλό σχολικό κλίμα, να προωθήσουν αλλαγές, να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και τις καινοτομίες.

Επίλογος

Η εκπαίδευση δεν σταματά να κατέχει σημαντική θέση στη ζωή των ανθρώπων ακόμα και στην εποχή της παγκόσμιας οικονομικής, ηθικής και κοινωνικής κρίσης, που κυριαρχεί στον πλανήτη. Μέσα από την εκπαίδευση οι άνθρωποι διαμορφώνονται ως προσωπικότητες και συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στη διάπλαση των χαρακτήρων των συνανθρώπων τους. Τα μέλη μιας σχολικής κοινότητας αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και βελτιώνονται, όμως η ύπαρξη μιας ηγετικής παρουσίας, που θα διαδραματίσει πρωταγωνιστικό ρόλο στα ζητήματα της εκπαίδευσης είναι πιο αναγκαία από ποτέ.

Οι προκλήσεις και οι καινοτομίες αποτελούν πλέον ένα καθημερινό φαινόμενο που επιδρά σε πολλούς τομείς της ζωής των ανθρώπων. Οι άνθρωποι δεν μπορούν να τις αντιμετωπίσουν με επιτυχία, με αποτέλεσμα να αποδιοργανώνονται. Η ανεπάρκεια ή η έλλειψη ανθεκτικότητας μπορούν να περιορίσουν τις επαγγελματικές επιλογές ή την επιτυχία και να αποβούν επιζήμιες για την επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου στον τομέα της ηγεσίας. Η ηγεσία πρέπει να θεωρείται ως ένας ρόλος ή ως μια διαδικασία δυναμική και συναρπαστική, που να πλαισιώνεται από δύο πολύ σημαντικούς παράγοντες : την επαγγελματική ανθεκτικότητα και την αυτοαποτελεσματικότητα. Η καινοτομία, η δια βίου μάθηση, η γνώση ξένων γλωσσών και η χρήσης της τεχνολογίας είναι παράγοντες απαραίτητοι για τη διαμόρφωση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας μιας ηγετικής προσωπικότητας.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Abu Tineh, M.A. (2011). Exploring the relationship between organizational learning and career resilience among faculty members at Qatar University. *International Journal of Educational Management*, 25(6), 635-650. <http://dx.doi.org/10.1108/09513541111159095>
- Amitay, G., & Gumpel, T. (2015). Academic self-efficacy as a resilience factor among adjudicated girls. *International Journal of Adolescence and Youth*, 20(2), 202-227. <http://dx.DOI.org/10.1080/02673843.2013.785437>
- American Psychological Association (2013). *The road to Resilience*. Ανακτήθηκε στις 08/05/2017 από http://www.uis.edu/counselingcenter/wp-content/uploads/sites/87/2013/04/the_road_to_resilience.pdf
- Antonakis, J., Cianciolo, A.T., & Sternberg, R.J. (2004). Leadership: Past, Present and Future. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp.3-15). Thousand Oaks: Sage
- Arond-Thomas, M. (2004). Resilient Leadership for Challenging Times. *Physician Executive*, 30(4), 18-21.
- Artino, A. R. Jr. (2012). Academic self-efficacy: from educational theory to instructional practice. *Perspect Medical Education 1*, 76–85. DOI 10.1007/s40037-012-0012-5.
- Ayub, H.S., Manat, A.N., & Hamzah, R.M. (2014). Leadership, Communicating Strategically in the 21st Century. *Social and Behavioral Sciences*, 155, 502-506.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior*, 179-200, United Kingdom: Wiley.
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. In F. Pajares & T. Urdan (Eds.), *Self-efficacy beliefs of adolescents*. (Vol. 5, pp.307-337). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Beltman, S., Mansfield, C.A., & Price, A. (2011). Thriving not just surviving: A review of research on teacher resilience. *Educational Research Review* 6, 185–207. DOI:10.1016/j.edurev.2011.09.001.
- Betz, E. N., & Hackett G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectation to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 28(5), 399-410. DOI: 10.1037/0022-0167.28.5.399.

- Betz, E.N., & Hackett G. (2006). Career Self-Efficacy Theory: Back to the future. *Journal of Career assessment*, 14(1), 3-11. DOI:10.1177/1069072705281347.
- Bibi, A., Kalim, S., & Khalid, A. M. (2018). Post-traumatic stress disorder and resilience among adult burn patients in Pakistan: a cross-sectional study. *Burns & Trauma*, 6, 1-7. DOI 10.1186/s41038-018-0110-7.
- Bonanno, A. G. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20-28. DOI: 10.1037/0003-066X.59.1.20.
- Bullough, A., Renko, M., & Myatt, T. (2014). Danger Zone Entrepreneurs: The Importance of Resilience and Self-Efficacy for Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 473-499. DOI: 10.1111/etap.12006.
- Cobanoglu, F & Yurek, U. (2018). School Administrators' self-efficacy beliefs and leadership styles, *European Journal of Educational Research*, 7(3), 555-565. DOI: 10.12973/eu-jer.7.3.555.
- Dahlkamp, S., Peters, M. L., & Schumacher, G. (2017). Principal Self-Efficacy, School Climate, and Teacher Retention: A Multi-Level Analysis, *Journal of Educational Research*, Vol. 63.4, 357-376.
- Δημάκος, Ι. & Παπακωνσταντοπούλου, Α. (2012). Ανθεκτικότητα και Αυτοαποτελεσματικότητα Μαθητών Δημοτικού Σχολείου. *Ιδρυματικό Αποθετήριο Ολυμπιάς, ψηφιακή βιβλιοθήκη*, 24, 68-90. Ανακτήθηκε στις 15/10/2018, από <http://olympias.lib.uoi.gr/jspui/handle/123456789/5873>.
- Eagly, A.H., & Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807–834. DOI:10.1016/j.leaqua.2003.09.004
- Evans, H. J. (2015). *A model of resilience, burnout and intention to quit among general practitioners*. (a thesis for a doctoral diploma). University of Western Sydney. Ανακτήθηκε στις 2 Σεπτεμβρίου 2017 από <http://hdl.handle.net/1959.7/uws:37355>.
- Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2011). Principal self-efficacy and work engagement: assessing a Norwegian Principal Self-Efficacy Scale, *Social Psychology of Education*, 14, 575–600. DOI 10.1007/s11218-011-9160-4
- Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2012). Principal self-efficacy relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit, *Social Psychology of Education*, 15 (3), 295–320. <https://doi.org/10.1007/s11218-012-9183-5>

- Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2013). Principals' self-efficacy: relations with job autonomy, job satisfaction and contextual constraints, *Social Psychology of Education*, 28 (1),73-86.
- Fisher, Y. (2014). The timeline of self-efficacy: changes during the professional life cycle of school principals, *Journal of educational administration*, 58-83. DOI [10.1108/JEA-09-2012-0103](https://doi.org/10.1108/JEA-09-2012-0103).
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Ο Νέος Ηγέτης*, Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.
- Gowan, M. A., Craft, S., Zimmerman, R. (2000). Response to work transitions by United States Army Personnel Q effects on self-esteem, self-efficacy, and career resilience. *Psychological Reports*, 86, 911-921.
- Hamill, S. (2003). Resilience and Self-Efficacy: The importance of efficacy beliefs and coping mechanisms in resilient adolescents. *Colgate University Journal of the Sciences*, 115-146.
- Hannah, S. T., Avolio, B., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy : Review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 1-25. DOI:[10.1016/j.leaqua.2008.09.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007)
- Hoyt, C. L., Murphy, S. E., Halverson, S. K., & Watson, C. B. (2003). Group leadership: Efficacy and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*,7(4), 259-274. DOI: [10.1037/1089-2699.7.4.259](https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.4.259)
- Hunt, G. J. (2004). What is Leadership? In J. Antonakis, T.A Cianciolo., J.R. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp.19-47). Thousand Oaks: Sage.
- Johnson, R. J. (2002). Leading the learning organization: portrait of four leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(5), 241-249.
- Kane, T. D., Zaccaro, S. J., Tremble, T. T., Jr., & Masuda, A. D. (2002). An examination of the leader's regulation of groups. *Small Group Research*, 33, 65-120. DOI:[10.1177/104649640203300103](https://doi.org/10.1177/104649640203300103)
- Keye D.M., & Pidgeon M.A. (2013). An Investigation of the Relationship between Resilience, Mindfulness, and Academic Self-Efficacy. *Open Journal of Social Sciences*, 1(6), 1-4 , <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2013.16001>
- Khan, A., Din, S., & Anwar, M. (2016). Moderating role of resilience and self efficacy on the stress and performance relationship among university students. *Gomal University Journal of Research*, 3 , 14-21, DOI: [10.1109/5.7710122](https://doi.org/10.1109/5.7710122)

- Klassen, M. R., Usher L. E., & Bong, M. (2010). Teacher's Collective Efficacy, job satisfaction and job stress in cross-cultural context. *The Journal of Experimental Education*, 78, 464–486. DOI: [10.1080/00220970903292975](https://doi.org/10.1080/00220970903292975).
- Kodama, M. (2015). Constructs of career resilience and development of a scale for their assessment. *The Japanese Journal of Psychology*, 86, 150-159. DOI.org/[10.4992/jjpsy.86.14204](https://doi.org/10.4992/jjpsy.86.14204)
- Kodama, M. (2017). Functions of Career Resilience Against Reality Shock, Focusing on Full-time Employees During Their First Year of Work. *Japanese Psychological Research*, 59(4), 255-265. DOI: [10.1111/jpr.12161](https://doi.org/10.1111/jpr.12161).
- Κουλαξίζη, Χ. (2014). Μέθοδοι έρευνας σε δημοσιευμένα άρθρα του περιοδικού *The International Information and Library Review κατά τα έτη 2005-2010*, (Πτυχιακή Εργασία), Σίνδος.
- Kouzes, M. J., & Posner, Z. B. (2012). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krueger, N.F, Jr., & Dickson, P. (1993). Perceived Self-efficacy and Perceptions of Opportunity and Threat. *Psychological Reports*, 72(3), 1235-1240. DOI:[10.2466/pr0.1993.72.3c.1235](https://doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3c.1235).
- Κυθραιώτης, Α. (χ.χ). Σύγχρονη σχολική ηγεσία. Ανακτήθηκε στις 16-05-2019, από http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi_veltiosi_scholeiou/tomeis_drasis/igesia_ora_ma/parousiaseis/synchroni_scholiki_igesia.pdf
- Κυριακίδης, Π. (2003). Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 2, 9-44. DOI:<http://dx.doi.org/10.12681/jret.948>.
- Lane, E. K., McCormack, J. T., & Richardson, D. M. (2013). Resilient Leaders: Essential for Organizational Innovation. *The International Journal of Organizational Innovation*, 6(2), 7-25
- Lazaridou A., & Beka A. (2015). Personality and resilience characteristics of Greek primary school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 772–791. DOI: [10.1177/1741143214535746](https://doi.org/10.1177/1741143214535746)
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: A review of research for the Learning from Leadership Project*. New York: The Wallace Foundation.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking Leadership to Student Learning: The Contributions of Leader Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496-528. DOI: [10.1177/0013161X08321501](https://doi.org/10.1177/0013161X08321501).
- Lightsey, O. R. (2006). Resilience, Meaning and Well-Being. *The Counseling Psychologist*, 34(1), 96–107. <http://dx.doi.org/10.1177/0011000005282369>.
- Liu, Y. (2003). *Relationships between career resilience and career beliefs of employee in Taiwan*, Dissertation, Texas A & M University, USA.
- London, M., & Noe, A.R. (1997). London's Career Motivation Theory : An Update on Measurement and Research. *Journal of Career Assessment*, 5(1), 61-80. DOI: [10.1177/106907279700500105](https://doi.org/10.1177/106907279700500105)
- Loo, W.C., & Choy, F.L.J. (2013). Sources of Self-Efficacy Influencing Academic Performance of Engineering Students. *American Journal of Educational Research*, 1(3), p.86-92. DOI:[10.12691/education-1-3-4](https://doi.org/10.12691/education-1-3-4)
- Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005). The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies. *The Journal of Psychology*, 139(5), 439–457. DOI: [10.3200/JRLP.139.5.439-457](https://doi.org/10.3200/JRLP.139.5.439-457)
- Lyons, T.S., Schweitzer, L., & Ng, S.W. E. (2015). Resilience in the modern career. *Career Development International*, 20(4), 363-383.
- Maciejewski, P. K., Prigerson, H. G., & Mazure, C. M. (2000). Self-efficacy as a mediator between stressful life events and depressive symptoms, *British Journal of Psychiatry*, 176, 373-378.
- Maddi, R.S. (2006). Hardiness: The courage to grow from stresses. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 160–168. DOI: [10.1080/17439760600619609](https://doi.org/10.1080/17439760600619609).
- Maddi R.S. (2013). *Hardiness, Turning Stressful Circumstances into Resilient Growth*. USA: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5222-1>
- McCann, C.M. et al. (2013). Resilience in the health professions: A review of recent literature. *International Journal of Wellbeing*, 3, 60-81. DOI:[10.5502/ijw.v3i1.4](https://doi.org/10.5502/ijw.v3i1.4).
- Manders, A. D. (2008). *Characteristics that make principals effective leaders*, a study of teacher perceptions of principal leadership. (a dissertation for doctoral degree). Washington State University, College of Education.
- McCormick, J.M., Tanguma, J., & López-Forment, A.S. (2002). Extending Self-Efficacy Theory to Leadership: A Review and Empirical Test. *Journal of Leadership Education*, 1(2), 34-49.

- Miller, D.A. (2016). Are resilient principals more committed to their work? A quantitative study of resilience and work commitment among principals in Pennsylvania, Pittsburgh, PA.
- Mishra, P., & McDonald, K. (2017). Career Resilience : An Intergrated Review of the Empirical Literature. *Human Resource Development Review*, 16(3), 207–234. Sage pub. Journals. DOI/10.1177/1534484317719622
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική ΑΕ.
- Murphy, Y. (2014). *The Role of Job Satisfaction, Resilience, Optimism and Emotional Intelligence in the Prediction of Burnout*. Department of Psychology, Dublin Business School, School of Arts.
- Narayanan, S. S., & Weng Onn, A. C. (2016). The influence of perceived social support and self-efficacy on resilience among first year Malaysian students. *Kajian Malaysia*, 34(2), 1–23. <http://dx.doi.org/10.21315/km2016.34.2.1>
- Ng, K., Ang, S., & Chan, Y. (2008). Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733–743. DOI: 10.1037/0021-9010.93.4.733
- Nowicki, A. (2008). *Self-efficacy, sense of belonging and social support as predictors of resilience in adolescents*. Ανακτήθηκε Μάιος, 15, 2018, από http://ro.ecu.edu.au/theses_hons/1155
- OECD (2017). Education-policy in Greece, A preliminary-assessment. 1-92. Ανακτήθηκε στις 22-03-2019 από <https://www.esos.gr/sites/default/files/articles-legacy/education-policy-in-greece-preliminary-assessment-2017.pdf>
- Παπάζογλου, Α. & Κουτούζης, Μ. (2016). *Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το ρόλο του διευθυντή στο μετασχηματισμό του σχολείου σε οργανισμό μάθησης*, 1-14. Ανακτήθηκε στις 4/11/2018 από <https://www.researchgate.net/publication/309674311>
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία*. Αθήνα : Μεταίχμιο.
- Patterson, J.P., & Kelleher, P. (2005). *Resilient School Leaders. Strategies for turning Adversity into Achievement*. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Pepe, J., (2011). *The Relationship of Principal Resiliency to Job Satisfaction and Work Commitment: An Exploratory Study of K-12 Public School Principals in*

- Florida. Graduate Theses and Dissertations. Ανακτήθηκε στις 19/06/2017 από <http://scholarcommons.usf.edu/etd/3289>.
- Peterson Speight, N. (2009). *The Relationship Between Self-Efficacy, Resilience and Academic Achievement Among African-American Urban Adolescent Students*. (dissertation), Howard University, Washington D.C., USA.
- Πρίντζας, Γ. (2005). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση στο Α. Καψάλης (επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*, Θεσσαλονίκη: ΠΑΜΑΚ
- Puri, R. (2016). Does Hardiness Improve Resilience? *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, ISSN 2394 – 3386, 3(4), 47-49.
- Ρόγκα, Χ. (2017). Η έννοια του ηγέτη στην ιστορική εξέλιξη. Ανακτήθηκε στις 22/10/2017 από <http://elsito.gr/index.php/news/item/509-ennoia-tou-igeti-stin-istoriki-ekseliksi>.
- Rochat, S., Masdonati, J., & Dauwalder, J. (2017). Determining Career Resilience in K. Maree (Ed.). *Psychology of career adaptability, employability and resilience*, 125-141, Springer.
- Ryff, C.D., & Singer, B. (2003). Flourishing under fire: Resilience as a prototype of challenged thriving. DOI:10.1037/10594-001.
- Σαΐτης, Αθ. Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο, Από την θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Εκδ. Συγγραφέα
- Sagone, E., & De Caroli, M.E. (2013). Relationships between resilience, Self-Efficacy, and Thinking styles in Italian Middle Adolescents. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 92, 838-845.
- Seibert, E. S., Kraimer, L. M., & Heslin, A. P. (2016). Developing career resilience and adaptability. *Organizational Dynamics*, 45, 245-257.
- Sergiovanni, T. (2005). The virtues of Leadership. *The Educational Forum*, 69, 112-123.
- Sergiovanni, T. (2007). Perspectives on school leadership, taking another look. *Australian Principals Centre Monograph Number*, 16, 1-10.
- Shirazi, F., Laei, S., Mosavi, F. (2016). The Relationship between Job Satisfaction and resiliency with mental health in Primary school woman teachers in Kermanshah. *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, 6(1), 28-33.

- Schunk, D. H., & Pajares Frank (2002). Development of Academic Self-Efficacy, In A. Wigfield & J. Eccles (Eds.), *Development of achievement motivation* (pp. 1-27). San Diego: Academic Press
- Schunk, D. H., & Zimmerman, B. J. (2007). Influencing children's self-efficacy and self-regulation of reading and writing through modeling. *Reading and Writing Quarterly*, 23, 7-25.
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology: An International Review. Health and Well-Being*, 57, 152-171. <https://DOI.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00359.x>
- Silva, A. (2016). What is leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
- Σκορδαλά, Μ. (2007). Η ηγεσία στο σχολικό Περιβάλλον. Διδακτορική Διατριβή, Κομοτηνή, Ανακτήθηκε στις 16-05-2019 από <https://docplayer.gr/57972511-I-igesia-sto-sholiko-perivallon-tis-marias-d-skordala.html>
- Σταλίκας, Α., Τριλίβα, Σ. & Ρούσση, Π. (2012). *Τα ψυχομετρικά εργαλεία στην Ελλάδα*. Αθήνα.
- Stevenson, H. (2015). *The Role Self-Efficacy, Confidence & Resilience Plays in Leadership*. Ανακτήθηκε στις 11/09/2017, από <http://www.clevelandconsultinggroup.com/articles/self-efficacy.php>.
- Tschannen-Moran, M., & Woolfolk Hoy, A. (2001). Teacher Efficacy: Capturing an Elusive Construct. *Teaching and Teacher Education*, 17, 783-805. [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-051X\(01\)00036-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-051X(01)00036-1)
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2004). Principals' Sense of Efficacy. *Journal of Educational Administration*, 42, 573-585. <https://doi.org/10.1108/09578230410554070>
- Tomlinson, H. (2004). *Educational Leadership*. London: Sage Publications.
- University of Cambridge, Institute for Sustainability Leadership (n.d). Final leadership composite report with references. Ανακτήθηκε στις 20/10/2017 από <https://www.cisl.cam.ac.uk/publications/publication-pdfs/Global-Definitions-Leadership-Theories-Leadership-Development.pdf>.
- Virga, J. J. (2012). Examining the perceptions and Sources of the self-efficacy beliefs of principals of high-achieving elementary schools, dissertation, University of Maryland.

- Vondracek, F. W., Ford, D. H., & Porfeli, E. (2015). *A living systems theory of vocational behavior and development*. Rotterdam, Netherlands: Sense Publishers.
- Waldrep, E.E. (2015). *Coping self-efficacy as a mechanism of resilience following traumatic injury: a linear growth model*. (dissertation), University of Colorado Springs.
- Werner, E. (2005). Resilience and Recovery: Findings από the Kauai Longitudinal Study. *Research, Policy, and Practice in Children's Mental Health Summer, 19(1)*, 11-14.
- Χατζηγιάνη, Σ. (2016). *Αυτεπάρκεια και δυσκολίες λήψης απόφασης για τη σταδιοδρομία. Η περίπτωση των φοιτητών και των φοιτητριών της Πολυτεχνικής Σχολής του ΑΠΘ*. (Μεταπτυχιακή εργασία), Θεσσαλονίκη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Θεσσαλονίκη

Αρ. Πρωτ. ...14/4-6-18.....

Θέμα: έγκριση διεξαγωγής έρευνας

ΠΡΑΞΗ ΕΓΚΡΙΣΗΣ

Έχοντας υπόψη την γνωμοδότηση της Ειδικής Επιτροπής Ερευνητικής Δεοντολογίας (Ε.Ε.Δ.) με αριθμό πρωτ.14/4-6-2018, η οποία εισηγείται την έγκριση της έρευνας με τίτλο «**Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΑΥΤΟ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**», με κύριους ερευνητές

την κα Αλεξάνδρα Παπαϊωάννου και επιστημονικά υπεύθυνη της Επικ. Καθηγήτρια Ιωάννα Παπαβασιλείου (ονοματεπώνυμο και τίτλος), αποφασίζω την έγκριση της διεξαγωγής της, με αναδρομική ισχύ από την ημερομηνία υποβολής της, καθώς πληροί τα κριτήρια του Κώδικα Δεοντολογίας για την Έρευνα του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Ο Αναπληρωτής Πρύτανη

Καθηγητής Κωνσταντίνος Παπαδόπουλος



HIROSHIMA UNIVERSITY

Dear Papaioannou Alexandra,

I am glad that you are interested in my Career Resilience questionnaire.

I developed and used this scale in Japanese.

There is not certain "instruction" on how to use the scale.

Attached file is English version which I translated.

If you have any question about this scale, please feel free to ask me.

Sincerely,

Makiko Kodama

Questions assessing career resilience

Factors	Question items
Ability to cope with problems	<p>You can adapt yourself to environmental changes.</p> <p>You can flexibly cope with changes around you.</p> <p>Even if you have job problems, you can overcome them in your own way.</p> <p>You can deal with difficulties positively.</p> <p>You can accept changes in organizations and jobs.</p> <p>You can seek help from your colleagues and bosses when you are in trouble at your workplace.</p> <p>You do not hesitate when working with new colleagues and bosses.</p> <p>You can undertake work that you are not sure whether you will get along with well.</p> <p>When working, you carefully examine better ways as much as possible in advance.</p> <p>You have a feeling that in general everything would be all right.</p> <p>You prefer difficult to achieve work goals to easy ones.</p> <p>When you are in trouble, without getting depressed you think of other ways.</p> <p>When you have difficulties at work, it is hard for you to continue working.</p>
Social skill	<p>You are good at making people laugh.</p> <p>You are good at talking amusingly.</p> <p>You are bad at making jokes.</p> <p>You are good at making friends with others.</p> <p>You can be empathetic with others.</p> <p>You can express your feelings honestly to others.</p> <p>You are sociable and have a wide circle of friends.</p> <p>You consult others when you have worries.</p> <p>You try to connect with people that are influential in the organization in case you may need them.</p>
Interest in novelty	<p>You like new and novel things.</p> <p>You often want to know more about things.</p> <p>You have a strong interest in things.</p> <p>You like to try various things.</p> <p>You have the motivation to learn new things.</p> <p>You try to accomplish your work by yourself.</p>
Optimism about the future	<p>You are hopeful about your future.</p> <p>You think you have a bright future.</p> <p>You think something good will happen in the future.</p> <p>You think you have nothing to be proud of.</p>
Willingness to help others	<p>You are sympathetic with people.</p> <p>You are usually kind to others.</p>



William & Mary
School of Education

MEGAN TSCHANNEN-MORAN, PHD
PROFESSOR OF EDUCATIONAL LEADERSHIP

October 28, 2018

Papaioannou Alexandra,

You have my permission to use the Principals' Sense of Efficacy Scale, which I developed with Chris Gareis, in your research. The best citation to use is:

Tschannen-Moran, M. & Gareis, C. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42, 573-585.

You can find a copy of these measures and scoring directions on my web site at <http://wmpeople.wm.edu/site/page/mxtsch> . I will also attach directions you can follow to access my password protected web site, where you can find the supporting references for these measures as well as other articles I have written on this and related topics.

I would love to receive a brief summary of your results when you finish.

All the best,

Megan Tschannen-Moran
William and Mary School of Education

P.O. Box 8795 • Williamsburg, VA 23187-8795 • (757) 221-2187 • mxtsch@wm.edu

Principal Questionnaire

This questionnaire is designed to help us gain a better understanding of the kinds of things that create challenges for principals in their school activities.

Directions: Please indicate your opinion about each of the questions below by marking one of the nine responses in the columns on the right side. The scale of responses ranges from "None at all" (1) to "A Great Deal" (9), with "Some Degree" (5) representing the mid-point between these low and high extremes. You may choose any of the nine possible responses, since each represents a degree on the continuum. Your answers are confidential.

Please respond to each of the questions by considering the combination of your *current* ability, resources, and opportunity to do each of the following in your present position.

"In your current role as principal, to what extent can you..."	None at All	Very Little	Some Degree	Quite a Bit	A Great Deal				
1. facilitate student learning in your school?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
2. generate enthusiasm for a shared vision for the school?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
3. handle the time demands of the job?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
4. manage change in your school?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
5. promote school spirit among a large majority of the student population?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
6. create a positive learning environment in your school?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
7. raise student achievement on standardized tests?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
8. promote a positive image of your school with the media?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
9. motivate teachers?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
10. promote the prevailing values of the community in your school?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
11. maintain control of your own daily schedule?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
12. shape the operational policies and procedures that are necessary to manage your school?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
13. handle effectively the discipline of students in your school?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
14. promote acceptable behavior among students?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
15. handle the paperwork required of the job?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
16. promote ethical behavior among school personnel?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
17. cope with the stress of the job?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
18. prioritize among competing demands of the job?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

Επιστολή προς κάθε συμμετέχοντα στην έρευνα

Αγαπητέ κύριε/ Αγαπητή κυρία,

Ονομάζομαι Παπαϊωάννου Αλεξάνδρα και είμαι Νηπιαγωγός στο Ολοήμερο Νηπιαγωγείο Καρυδιάς του Ν. Πέλλας και φοιτήτρια στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Δια Βίου Μάθησης» με ειδίκευση στον τομέα «Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία», του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί ερευνητικό εργαλείο για τη Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία με τίτλο : **«Η Επαγγελματική ανθεκτικότητα και η αυτοαποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών ηγετών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης»**, η οποία εκπονείται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τα επίπεδα επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας διευθυντών και προϊσταμένων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, να εντοπίσει την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στα επίπεδα αυτά αλλά και να ανιχνεύσει τυχόν συσχετίσεις μεταξύ των δύο βασικών μεταβλητών.

Σας παρακαλώ να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο, με ειλικρίνεια και αυθορμητισμό, έχοντας τη βεβαιότητα ότι υπάρχει ανωνυμία και σεβασμός ως προς το άτομο σας. Θα χρειαστούν μόλις 5 λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας.

Για περισσότερες διευκρινήσεις ή οποιαδήποτε άλλη πληροφορία, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε με την ερευνήτρια στα παρακάτω στοιχεία :

Παπαϊωάννου Αλεξάνδρα
e-mail : ell17026@uom.edu.gr
mob : 6937121637

Σας ευχαριστώ πολύ.

Μετάφραση και προσαρμογή ερωτηματολογίων για την έρευνα

Ερωτηματολόγιο

Αγαπητέ συνάδελφε / συναδέλφισα,

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο που καλείστε να συμπληρώσετε, είναι ανώνυμο και έχει σαν στόχο τη μελέτη α) των χαρακτηριστικών που βοηθούν τους ανθρώπους να αντιμετωπίζουν κινδύνους, διευκολύνοντας την επαγγελματική τους ανάπτυξη και β) των πεποιθήσεων των ανθρώπων για τις ικανότητες τους να επιτυγχάνουν και να παράγουν επιτεύγματα, χρήσιμα για την αντιμετώπιση καταστάσεων.

Παρακαλείστε να απαντήσετε ειλικρινά.

Παρακαλώ δηλώστε την γνώμη σας για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις επιλέγοντας μία από τις τέσσερις απαντήσεις στις στήλες που βρίσκονται στη δεξιά πλευρά. Η κλίμακα των απαντήσεων κυμαίνεται από το 1 έως το 4 όπου,

1=καθόλου,

2=αρκετά,

3=πολύ,

4=πάρα πολύ

	1	2	3	4
1. Μπορείτε να προσαρμοστείτε στις περιβαλλοντικές αλλαγές.				
2. Μπορείτε να αντιμετωπίσετε με ευελιξία τις αλλαγές γύρω σας.				
3. Ακόμη και αν έχετε προβλήματα στην εργασία, μπορείτε να τα ξεπεράσετε με τον δικό σας τρόπο.				
4. Μπορείτε να αντιμετωπίσετε θετικά τις δυσκολίες.				
5. Μπορείτε να δεχτείτε αλλαγές στους οργανισμούς και τις θέσεις εργασίας.				
6. Μπορείτε να αναζητήσετε βοήθεια από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους σας όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα στον χώρο εργασίας σας.				
7. Δεν είστε διστακτικοί όταν συνεργάζεστε με νέους συναδέλφους και προϊστάμενους.				
8. Μπορείτε να αναλάβετε εργασία για την οποία δεν είστε σίγουροι ότι θα αντεπεξέλθετε.				
9. Όταν εργάζεστε, εξετάζετε προσεκτικά τους καλύτερους δυνατούς τρόπους, εκ των προτέρων.				
10. Έχετε την αίσθηση ότι γενικά όλα θα πάνε καλά.				

11. Προτιμάτε στόχους πιο δύσκολα επιτεύξιμους από άλλους πιο εύκολους.				
12. Όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα, δεν μελαγχολείτε αλλά σκέφτεστε άλλους τρόπους επίλυσης τους.				
13. Όταν αντιμετωπίζετε δυσκολίες στην εργασία, είναι δύσκολο να συνεχίσετε να εργάζεστε.				
14. Είστε καλοί στο να κάνετε τους άλλους να γελούν				
15. Είστε καλοί στο να μιλάτε με διασκεδαστικό τρόπο.				
16. Είστε κακοί στο να κάνετε αστεία.				
17. Είστε καλοί στο να κάνετε φίλους.				
18. Διαθέτετε την ικανότητα της ενσυναίσθησης.				
19. Μπορείτε να εκφράζετε τα αισθήματα σας με ειλικρίνεια στους άλλους.				
20. Είστε κοινωνικοί και έχετε ένα πλατύ κύκλο φίλων.				
21. Συμβουλευέστε τους άλλους όταν έχετε ανησυχίες.				
22. Προσπαθείτε να συνδέεστε με άτομα που ασκούν επιρροή στον οργανισμό για την περίπτωση που τους χρειάζεστε.				
23. Σας αρέσουν νέα και καινοτόμα πράγματα.				
24. Συχνά θέλετε να αποκτάτε περισσότερες γνώσεις,				
25. Έχετε έντονο ενδιαφέρον για διάφορα πράγματα.				
26. Σας αρέσει να δοκιμάζετε διάφορα πράγματα.				
27. Έχετε το κίνητρο να μαθαίνετε νέα πράγματα.				
28. Προσπαθείτε να ολοκληρώσετε την εργασία σας μόνοι σας.				
29. Είστε αισιόδοξοι για το μέλλον σας.				
30. Πιστεύετε ότι έχετε ένα λαμπρό μέλλον.				
31. Πιστεύετε ότι κάτι καλό θα συμβεί στο μέλλον.				
32. Νομίζετε ότι δεν έχετε τίποτα για να αισθάνεστε περήφανος.				
33. Είστε συμπνετικοί με τους ανθρώπους.				
34. Είστε συνήθως ευγενικοί με τους άλλους.				

Παρακαλώ δηλώστε την γνώμη σας για κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις επιλέγοντας μία από τις εννέα απαντήσεις στις στήλες που βρίσκονται στη δεξιά πλευρά. Η κλίμακα των απαντήσεων κυμαίνεται από το 1 έως το 5 όπου,

1=καθόλου 2=πολύ λίγο 3=σε κάποιο βαθμό 4=αρκετά 5=πάρα πολύ.

Από τη θέση ευθύνης που κατέχετε, σε ποιο βαθμό μπορείτε να

	1	2	3	4	5
1. δημιουργείτε τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τη μάθηση των μαθητών στο σχολείο σας;					
2. γενικεύετε τον ενθουσιασμό ενός κοινού οράματος για το σχολείο;					
3. ανταποκρίνεστε στα εργασιακά χρονοδιαγράμματα;					
4. διαχειρίζεστε την αλλαγή στο σχολείο σας;					
5. προωθείτε το σχολικό πνεύμα ανάμεσα στην πλειοψηφία του μαθητικού πληθυσμού;					
6. δημιουργείτε ένα θετικό κλίμα για μάθηση στο σχολείο σας;					
7. αυξάνετε τα μαθητικά επιτεύγματα σε τυποποιημένες εξετάσεις;					
8. προωθείτε μια θετική εικόνα του σχολείου σας στα ΜΜΕ;					
9. κινητοποιείτε τους εκπαιδευτικούς;					
10. προωθείτε τις επικρατούσες αξίες στην κοινότητα του σχολείου σας;					
11. διατηρείτε τον έλεγχο του ημερήσιου ατομικού σας προγράμματος;					
12. οργανώνετε τις τακτικές και τις απαραίτητες διαδικασίες για τη διεύθυνση του σχολείου.					
13. χειρίζεστε αποτελεσματικά την πειθαρχία των μαθητών στο σχολείο σας;					
14. προωθείτε αποδεκτές συμπεριφορές ανάμεσα στους μαθητές;					
15. ανταποκρίνεστε στην γραφειοκρατία που απαιτείται στη δουλειά;					
16. προωθείτε την ηθική συμπεριφορά ανάμεσα στο προσωπικό του σχολείου;					
17. αντιμετωπίζετε το άγχος της εργασίας;					
18. θέτετε προτεραιότητες στις ανταγωνιστικές απαιτήσεις της εργασίας;					

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις

		Επιλέξτε ό,τι σας αντιπροσωπεύει
1. Ποιο είναι το φύλο σας;	Αντρας	
	Γυναίκα	
2. Τι ηλικία έχετε;	(Γράψτε αριθμό)	
3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;	Άγαμος	
	Σε σχέση	
	Έγγαμος/η	
	Έγγαμος με παιδί / παιδιά	
4. Σε τι σχολείο υπηρετείτε;	Δημοτικό Σχολείο	
	Νηπιαγωγείο	
5. Πού βρίσκεται το σχολείο σας;	Αστική Περιοχή	
	Ημιαστική Περιοχή	
	Ορεινή Περιοχή	
6. Τι θέση ευθύνης κατέχετε;	Διευθυντής - Διευθύντρια	
	Προϊστάμενος - Προϊσταμένη	
7. Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε;	(Γράψτε αριθμό)	
8. Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε σε θέση ευθύνης;	(Γράψτε αριθμό)	
9. Τι πτυχίο έχετε;	Παιδαγωγική Ακαδημία	
	ΑΕΙ	
	Μεταπτυχιακό	
	Διδακτορικό	
10. Πόσες ξένες γλώσσες γνωρίζετε;	Μία	
	Δύο ή περισσότερες	
	Καμία	
11. Κατέχετε τίτλο ΠΠΕ;	Πιστοποίηση Α	
	Πιστοποίηση Β	
	Καμία Πιστοποίηση	
12. Πόσα επιμορφωτικά προγράμματα έχετε παρακολουθήσει τον τελευταίο χρόνο;	(Γράψτε αριθμό)	