

**Επαγγελματική ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα
Διευθυντών/Διευθυντριών Νομού Αχαΐας**

<https://doi.org/10.69685/ECGI5284>

Πιερρή Ευγενία

Διευθύντρια Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αχαΐας, Ph.D
evpierr@gmail.com

Δημακοπούλου Φωτεινή

Σύμβουλος Εκπαίδευσης Ηπείρου, M.Ed/M.Sc, Υποψ. Διδάκτορας.
fdimako@sch.gr

Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο τη διερεύνηση του βαθμού επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των Διευθυντών/ντριών της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αχαΐας. Επιπλέον, επιχειρεί να διερευνήσει τη πιθανή συσχέτιση μεταξύ των πεδίων αυτών, αλλά και την επίδραση δημογραφικών χαρακτηριστικών στην επαγγελματική ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα των σχολικών ηγετών. Για τους ερευνητικούς σκοπούς αξιοποιήθηκε η μικτή μέθοδος -με το συνδυασμό ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας- και ακολούθησε η μεθοδολογική τριγωνοποίηση των αποτελεσμάτων, από όπου και προέκυψε υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ανθεκτικότητας, ικανοποιητική αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους. Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών παρουσιάζεται μικρή στα υπό διερεύνηση ζητήματα, ενώ παρατηρήθηκε η αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών/διευθυντριών σε σχολικές μονάδες με μικρό μαθητικό πληθυσμό (≤ 100) να είναι σημαντικά μικρότερη από την αντίστοιχη των διευθυντών/διευθυντριών σε σχολικές μονάδες με μεγαλύτερο αριθμό μαθητών/τριών, εύρημα που επιβεβαιώθηκε από την ποιοτική ανάλυση των δεδομένων.

Λέξεις-κλειδιά: επαγγελματική ανθεκτικότητα, αυτοαποτελεσματικότητα, σχολικοί ηγέτες, δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Εισαγωγή

Σήμερα, στο σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, αβεβαιότητα και ποικίλες εξωτερικές πιέσεις και προκλήσεις, παρατηρείται αυξανόμενη αναγνώριση της σημασίας της εκπαιδευτικής ηγεσίας ως καθοριστικού παράγοντα της ποιότητας της εκπαίδευσης, της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών οργανισμών και της βελτίωσης των ακαδημαϊκών επιδόσεων των μαθητών (Brauckmann & Pashiardis, 2011·Pashiardis & Johansson, 2016). Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα σύγχρονα σχολεία, ως αποτέλεσμα των κοινωνικών, πολιτικών, τεχνολογικών, πολιτισμικών και οικονομικών μεταβολών, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη προσδιορισμού της ηγεσίας ως έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες βελτίωσης των σχολικών μονάδων (Λούης & Χατζηγεωργίου, 2009). Η εκπαιδευτική ηγεσία συνεχίζει να είναι επίκαιρη, καθοδηγώντας τους διευθυντές για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του 21ου αιώνα (Heck, Larsen & Marcoulides, 1990·Duke, 1987·Kleine-Kracht, 1993·Boyd, 1996· Hallinger & Murphy, 1986·Lemahieu, Roy & Foss, 1997·Reitzug, 1997·Blase & Blase, 1998·Fullan, 2000, όπ. αναφ. στο OECD, 2009) και πλέον αναγνωρίζεται ως γινόμενο προστιθέμενης αξίας (Grace, 1995).

Ο ρόλος των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων περιγράφεται ως πολυσχιδής και πολύπλοκος (Leithwood & Riehl, 2003), αφού δεν περιορίζεται μόνο σε γνώσεις διοίκησης αλλά απαιτεί και μια πολύπλευρη επιστημονική κατάρτιση σε ζητήματα προγραμματισμού,

οργάνωσης, συμβουλευτικής υποστήριξης και αξιολόγησης, παρακίνησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι σύγχρονοι διευθυντές/ντρίες σχολικών μονάδων αποτελούν τους βασικούς εκφραστές της κουλτούρας και της δυναμικής του σχολικού οργανισμού, της προαγωγής των ανθρώπινων σχέσεων και της διατήρησης της συνοχής του προσωπικού και των μαθητών ως μιας συνεργαζόμενης ομάδας (Πασιαρδής, 2014). Μια ισχυρή αντίληψη αποτελεσματικότητας και μια ισχυρή και ανθεκτική προσωπικότητα είναι στοιχεία αναγκαία, ώστε να διατηρηθεί η απαιτούμενη προσήλωση και η επίμονη προσπάθεια για την επιτυχία στους οργανωτικούς στόχους (Wood & Bandura, 1989).

Θεωρητικό πλαίσιο

Επαγγελματική ανθεκτικότητα Διευθυντών σχολικών μονάδων

Η επαγγελματική ανθεκτικότητα των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων νοείται ως μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία τα ατομικά χαρακτηριστικά τους αλληλοεπιδρούν με περιβαλλοντικούς παράγοντες και καθορίζουν την απόκριση και την προσαρμογή τους στις δυσκολίες, στις αλλαγές και τις προκλήσεις του ρόλου τους (Mansfield, Ebersöhn, Beltman, & Loots, 2012). Αποτελεί μια δυναμική αναπτυξιακή διαδικασία (Abu-Tineh, 2011· Mishra & McDonald, 2017), που περιλαμβάνει συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ προσωπικών παραμέτρων (αισιοδοξία, ενσυναίσθηση, δημιουργικότητα, ψυχραιμία επιμονή), κοινωνικών παραμέτρων (συνεργατικότητα, επικοινωνιακές ικανότητες, εξωστρέφεια) και φυσικών παραμέτρων (εξωτερικό περιβάλλον σχολικής μονάδας) για την αντιμετώπιση των παραγόντων κινδύνου που προκύπτουν μέσα στο σχολικό πλαίσιο, μέσω της μεγιστοποίησης προστατευτικών πόρων (Masten, 1994). Ως εκ τούτου, η ύπαρξη ή μη της επαγγελματικής ανθεκτικότητας καθορίζεται από την πολυεπίπεδη αλληλεπίδραση μεταξύ προστατευτικών παραγόντων (υποστηρικτικό και ασφαλές πλαίσιο, θετική αυτοαντίληψη) και παραγόντων επικινδυνότητας του ατόμου και του ευρύτερου περιβάλλοντός του (ψυχολογικοί παράγοντες, οργανωσιακές συγκρούσεις) και εκτείνεται πέραν της έννοιας ενός σταθερού ατομικού χαρακτηριστικού (Mishra & McDonald, 2017· Vondracek, Ford, & Porfeli, 2015).

Οι διευθυντές/ντρίες που διαθέτουν υψηλό βαθμό επαγγελματικής ανθεκτικότητας διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολικό περιβάλλον, αξιοποιώντας συμπεριφορές όπως: προσαρμογή σε συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, αποδοχή οργανωτικών αλλαγών, συνεργασία με πολλά και διαφορετικά άτομα, αυτοπεποίθηση, προσαρμοστικότητα, φιλοδοξία και ανάληψη πρωτοβουλιών (Kodama, 2017). Διαθέτουν την ικανότητα ελέγχου και ρύθμισης του συναισθήματος, ικανότητα ελέγχου των παρορμήσεων, ευελιξία, και ικανότητα ρίσκου και αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας (Reivich, Martin & McBride, 2010· Reivich & Shatté, 2002).

Αυτό-αποτελεσματικότητα σχολικών ηγετών

Η αυτοαποτελεσματικότητα (self-efficacy) αποτελεί ένα δομικό συστατικό της κοινωνικογνωστικής θεωρίας και αναφέρεται στην πεποίθηση των ατόμων ατόμου σχετικά με την ικανότητά τους να φέρουν σε πέρας ένα συγκεκριμένο έργο (Bandura, 1977) ή στον υπολογισμό του ατόμου για τη δυνατότητα αποτελεσματικής απόδοσής του σε μια δοκιμασία (Gist & Mitchell, 1992). Σχετίζεται με την εμπιστοσύνη των ατόμων στις ικανότητές τους να επιτυγχάνουν, να διαχειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις, να επιλύουν προβλήματα και να είναι αποτελεσματικοί. Πρόκειται για μια υποκειμενική κρίση των ατόμων για την ικανότητά τους (Artino, 2012) και αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα συμπεριφοράς που επηρεάζεται από τους στόχους, τις προσδοκίες, την αυτοαντίληψη και τα κίνητρα του ατόμου (Luszczynska, Scholz & Schwarzer, 2005).

Ειδικότερα, οι σχολικοί ηγέτες με αυξημένη αυτοαποτελεσματικότητα θεωρούνται πιο επιτυχημένοι ηγέτες, ανταποκρίνονται με επιτυχία στις απαιτήσεις του ρόλου τους, διακρίνονται για την επιμονή στην επίτευξη των στόχων, αντλούν δυνάμεις από την ισχυρή τους προσωπικότητα, την εμπειρία τους και τα ακαδημαϊκά τους προσόντα, αντιλαμβάνονται

τις αδυναμίες τους, επαναπροσδιορίζουν τις στρατηγικές τους και αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις παραμένοντας ήρεμοι και δυνατοί (Federici & Skaalvik, 2011).

Στο σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον, όπου οι σχολικοί ηγέτες έρχονται συνεχώς αντιμέτωποι με νέα δεδομένα και συνεχείς αλλαγές, η ψυχική τους ανθεκτικότητα και η αυτό-αποτελεσματικότητα τους αποτελούν εφόδια, ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις διάφορες προκλήσεις και να σχηματίζουν τις ικανότητές τους, ώστε να ανταποκριθούν στο δύσκολο έργο τους (Stevenson, 2015).

Η ερευνητική διαδικασία

Σκοπός, Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει τα επίπεδα επαγγελματικής ανθεκτικότητας διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τα επίπεδα επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών/ντριών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Νομού Αχαΐας, να εντοπίσει τη μεταξύ τους σχέση και να εξετάσει πιθανές επιρροές δημογραφικών χαρακτηριστικών στις υπό εξέταση μεταβλητές.

Τα ερευνητικά ερωτήματα διαμορφώνονται ως εξής:

1. Ποιο είναι το επίπεδο επαγγελματικής ανθεκτικότητας των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων της Δ.Δ.Ε. Αχαΐας ;
2. Ποιο είναι το επίπεδο της αυτοαποτελεσματικότητας που αισθάνονται οι διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων της Δ.Δ.Ε. Αχαΐας ;
3. Πως σχετίζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά με την επαγγελματική ανθεκτικότητα και στην αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων της Δ.Δ.Ε. Αχαΐας;
4. Σχετίζεται η επαγγελματική ανθεκτικότητα με την αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων της Δ.Δ.Ε. Αχαΐας;

Μέθοδοι έρευνας-Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η μεγαλύτερη δυνατή αξιοπιστία, εγκυρότητα και αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας, αποφασίστηκε η διεξαγωγή της στη βάση της ερευνητικής τεχνικής της τριγωνοποίησης (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Για τη συλλογή των ποσοτικών δεδομένων και αφού προηγήθηκε εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση με στόχο την ανεύρεση εφαρμοσμένων ερωτηματολογίων που να ανταποκρίνονται στη σκοποθεσία της έρευνας και σε συγκεκριμένο φάσμα κριτηρίων, το ερωτηματολόγιο δομήθηκε σε τρία μέρη. Συγκεκριμένα:

Στο πρώτο μέρος εμπεριέχονται ερωτήσεις καταγραφής των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων διευθυντών/ντριών (φύλο, ειδικότητα, προϋπηρεσία σε διευθυντική θέση, ακαδημαϊκά προσόντα, πλήθος μαθητών σχολικής μονάδας που υπηρετούν).

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά στη διερεύνηση του επιπέδου επαγγελματικής ανθεκτικότητας διευθυντών/ντριών και για τη διερεύνηση αυτής της μεταβλητής αξιοποιείται η κλίμακα Career Resilience της Makiko Kodama (2017). Η κλίμακα περιλαμβάνει 34 δηλώσεις και οι απαντήσεις δόθηκαν σε κλίμακα Likert με 4 διαβαθμίσεις, όπου 1=καθόλου και 4=πάρα πολύ.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά στη διερεύνηση της αυτοαποτελεσματικότητας διευθυντών/ντριών. Για τη μέτρησή της αξιοποιείται το Principal Sense of Efficacy Scale (PSES) των Tschannen-Moran και Gareis (2004). Περιέχει 18 δηλώσεις και διερευνά τις απόψεις των διευθυντών/ντριών για τις ικανότητές τους σε διάφορες εκφράσεις ηγεσίας και διοίκησης στο σχολικό περιβάλλον. Οι απαντήσεις δόθηκαν σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα και 5= συμφωνώ απόλυτα.

Ερευνητικό εργαλείο της ποιοτικής έρευνας αποτέλεσε η ημιδομημένη εξ αποστάσεως συνέντευξη με ανοικτού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες διαμορφώθηκαν βάσει της βιβλιογραφίας που μελετήθηκε στο θεωρητικό μέρος. Περιλαμβάνει 10 προκαθορισμένες

ερωτήσεις, δίνοντας όμως στους ερευνητές τη δυνατότητα να τροποποιήσουν τη δομή και τη διάταξή τους, ανάλογα με τις συνθήκες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας (Robson, 2010). Οι συμμετέχοντες είχαν την ελευθερία να απαντήσουν στις ερωτήσεις του ερευνητικού ζητήματος σύμφωνα με τις εμπειρίες τους χωρίς να επηρεάζονται από τους ερευνητές. Οι συμμετέχοντες/χουσεσ πριν από τη συνέντευξη ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας, καθώς και για την προστασία των απαντήσεων και των προσωπικών τους δεδομένων. Η κάθε συνέντευξη ήταν διάρκειας περίπου 30 λεπτών. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων καταγράφηκαν εν γνώσει τους και αυτόματα μετατρέπονταν σε κείμενο Word με τη χρήση λογισμικού αυτόματης μετατροπής της Microsoft 365 με ευθύνη των συνεντευκτών.

Οι δύο μέθοδοι εφαρμόστηκαν διαδοχικά κατά το χρονικό διάστημα Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2023 και η επεξεργασία των στοιχείων έγινε ξεχωριστά για την κάθε μέθοδο με βάση συγκεκριμένες αρχές που διέπουν την ποσοτική και την ποιοτική μέθοδο. Το ποιοτικό υλικό συλλέχτηκε σε δεύτερο χρόνο αφού είχε προηγηθεί η στατιστική ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων.

Οι ερωτήσεις σχετικά με τη διερεύνηση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και τη διερεύνηση της αυτοαποτελεσματικότητας των Διευθυντών/-ντριών, είναι διατακτικές μεταβλητές. Η περιγραφική στατιστική ανάλυσή τους πραγματοποιήθηκε με τη χρήση των στατιστικών μέτρων ελάχιστο, μέγιστο, μέση τιμή, τυπική απόκλιση, διάμεσο και τα ραβδογράμματα μέσωσν όρων και error bar.

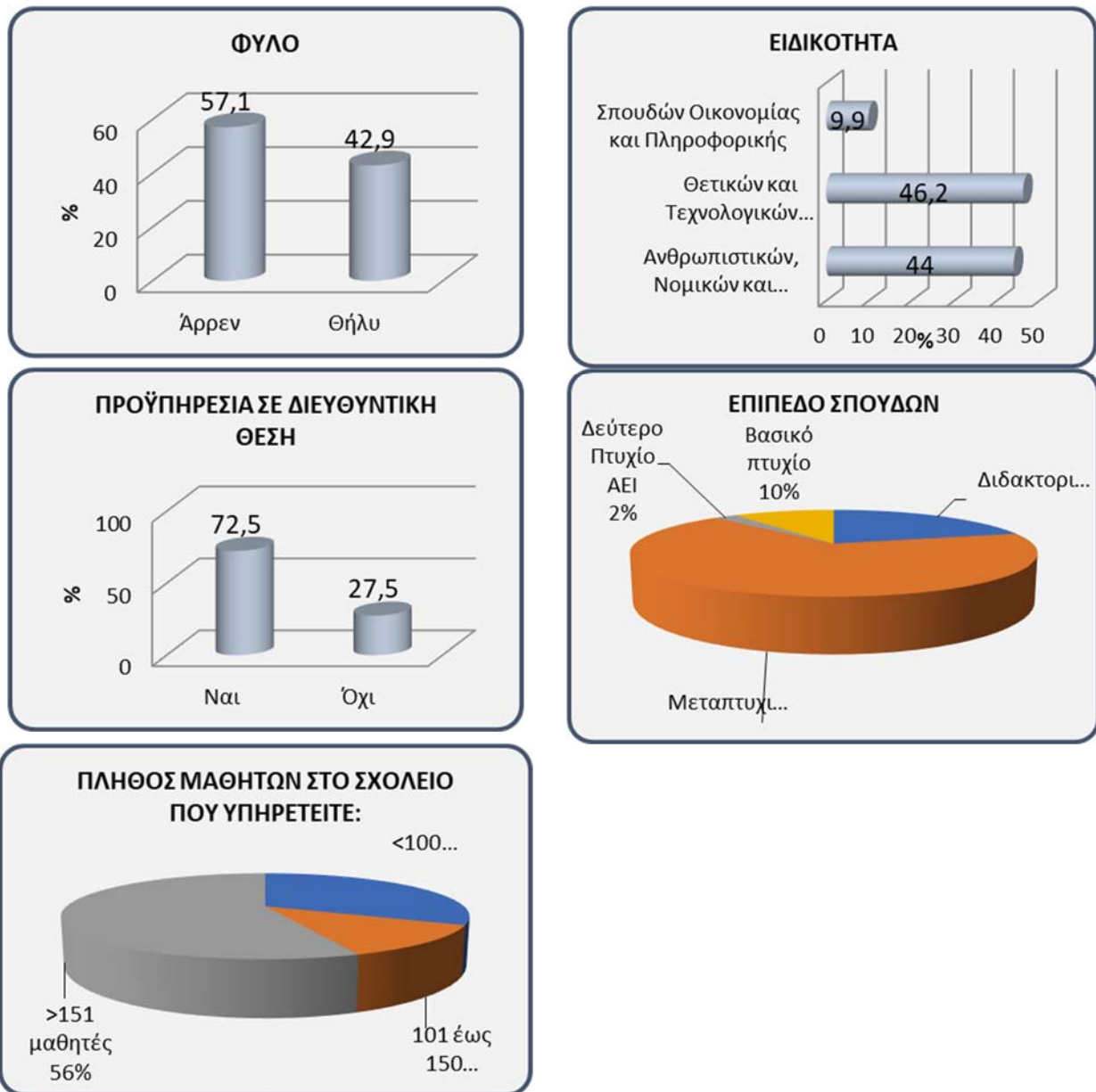
Το μη παραμετρικό στατιστικό τεστ Mann-Whitney χρησιμοποιήθηκε για τη διερεύνηση πιθανών στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των διαμέσων 2 ξεχωριστών δημογραφικών υποομάδων. Αντιστοίχως, το μη παραμετρικό στατιστικό τεστ Kruskal-Wallis χρησιμοποιήθηκε για τη διερεύνηση πιθανών στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των διαμέσων 3 ξεχωριστών δημογραφικών υποομάδων. Προκειμένου να διερευνηθεί η συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας των Διευθυντών/-ντριών, χρησιμοποιείται ο συντελεστής συσχέτισης Spearman's Rho.

Ο δείκτης Cronbach's Alpha χρησιμοποιήθηκε ως μέτρο για την αξιοπιστία των διαφόρων κλιμάκων ερωτήσεων. Τιμές του άνω του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές. Για όλα τα στατιστικά τεστ χρησιμοποιήθηκε στατιστική σημαντικότητα $\alpha=0,05$.

Δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός στόχος ήταν το σύνολο των διευθυντών/-ντριών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αχαΐας, συνολικά 122 υποκειμένων. Το δείγμα της ποσοτικής έρευνας είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού των διευθυντών/-ντριών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αχαΐας και αποτελείται από 91 υποκείμενα σε σύνολο 122.

Οι άνδρες αποτελούν το 57,1% του δείγματος, ενώ οι γυναίκες αποτελούν το 42,9%. Οι ερωτώμενοι έχουν πτυχία Ανθρωπιστικών, Νομικών και Κοινωνικών Σπουδών (44,0%), Θετικών και Τεχνολογικών Σπουδών (46,2%) αλλά και Σπουδών Οικονομίας και Πληροφορικής (9,9%). Προϋπηρεσία σε Διευθυντική θέση έχει το 72,5%, ενώ η πλειονότητα του δείγματος έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (67,0%). Τα σχολεία από τα οποία προέρχονται οι ερωτώμενοι έχουν κυρίως περισσότερους από 151 μαθητές (56,0%), αλλά υπάρχει συμμετοχή διευθυντών/-ντριών και από σχολεία μικρότερου μεγέθους (Σχήμα 1)



Σχήμα 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος (N=91)

Στη φάση της ποιοτικής διερεύνησης η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε ακολουθώντας τη διαδικασία της «βολικής» δειγματοληψίας, κατά την οποία από τα μέλη του συνολικού πληθυσμού επιλέγονται εκείνα τα άτομα που είναι πρόθυμα να πάρουν μέρος στην έρευνα και στα οποία οι ερευνητές έχουν εύκολη πρόσβαση (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Καταβλήθηκε προσπάθεια να επιλεγούν διευθυντές/ντριες διαφορετικού φύλου, με προϋπηρεσία και χωρίς προϋπηρεσία σε διευθυντική θέση, προερχόμενοι από διαφορετικού τύπου σχολικές μονάδες (αστικές, ημιαστικές, αγροτικές, μικρές και μεγάλες σε σχέση με τον μαθητικό πληθυσμό). Συμμετείχαν τέσσερις (4) διευθυντές/ντριες και τα ονόματά τους κωδικοποιήθηκαν με βάση τη χρονική σειρά των συνεντεύξεων (Πίνακας 1).

Πίνακας 1. Προφίλ Συμμετεχόντων

Κωδικός Διευθυντή	Φύλο	Ηλικία	Προϋπηρεσία σε διευθυντική θέση
Δ1	A	55-60	ΝΑΙ
Δ2	Γ	50-55	ΟΧΙ
Δ3	Γ	45-50	ΝΑΙ
Δ4	A	55-60	ΟΧΙ

Αποτελέσματα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας και ο αριθμός των συνεντεύξεων που διενεργήθηκαν είναι αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού των διευθυντών/-ντριών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αχαΐας. Τα αποτελέσματα, αν και δεν μπορούν να γενικευτούν στο γενικό πληθυσμό λόγω των περιορισμών του ερευνητικού εγχειρήματος, μπορούν να συνεισφέρουν στη βελτίωση της οργάνωσης και του σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων ενδυνάμωσης της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των σχολικών ηγετών της συγκεκριμένης Δ.Δ.Ε., καθώς είναι αντιπροσωπευτικά στον πληθυσμό αναφοράς.

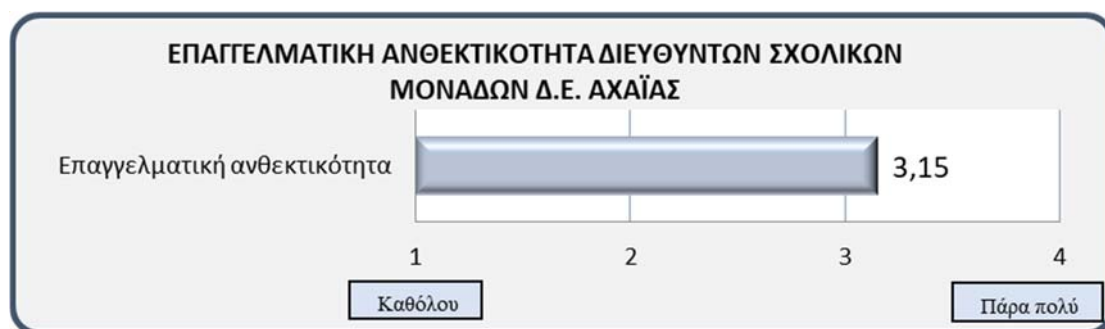
Ανάλυση ποσοτικών δεδομένων

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν, με μια κλίμακα από το 1 (καθόλου) έως το 4 (πάρα πολύ), κατά πόσο διάφορες προτάσεις για την επαγγελματική ανθεκτικότητα, αντιπροσωπεύουν τη δική τους πραγματικότητα. Κατόπιν υπολογίστηκε ο μέσος όρος των τιμών από όλες τις προτάσεις και προέκυψε ένα μέσο σκορ εύρους 1-4. Όσο μεγαλύτερη είναι η μέση βαθμολογία που προκύπτει, τόσο μεγαλύτερη είναι η επαγγελματική ανθεκτικότητα των ερωτώμενων.

Η κλίμακα ερωτήσεων για τη διερεύνηση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας διαθέτει μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας αφού το Cronbach’s Alpha ανέρχεται σε 0,885. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ανθεκτικότητας (Μ.Τ.=3,15, Δ.=3,15). Η μικρότερη βαθμολογία που παρατηρήθηκε ήταν 2,35, ενώ η μέγιστη ήταν 3,76. (Πίνακας 2, Σχήμα 2).

Πίνακας 2.Επαγγελματική Ανθεκτικότητα Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων Δ.Ε. Αχαΐας.

	N	Min	Max	M.T.	T.A.	Δ.	Cronbach’s Alpha
Επαγγελματική ανθεκτικότητα	91	2,35	3,76	3,15	0,32	3,15	0,885



Σχήμα 2. Επαγγελματική Ανθεκτικότητα Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων Δ.Ε. Αχαΐας.

Στη συνέχεια, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν, με μια κλίμακα από το 1 (καθόλου) έως το 5 (πάρα πολύ), τις πεποιθήσεις τους για τις ικανότητές τους να πετύχουν σε διάφορους τομείς ηγεσίας (αυτοαποτελεσματικότητα). Η κλίμακα ερωτήσεων για τη διερεύνηση της αυτοαποτελεσματικότητας διαθέτει πάρα πολύ μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας αφού το Cronbach's Alpha ανέρχεται σε 0,941. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα παρουσιάζουν υψηλή αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας (Μ.Τ.=4,26, Δ.=4,25). Η μικρότερη βαθμολογία που παρατηρήθηκε ήταν 2,70, ενώ η μέγιστη ήταν 5,00 (Πίνακας 3, Σχήμα 3).

Πίνακας 3. Αυτοαποτελεσματικότητα Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων Δ.Ε. Αχαΐας.

	N	Min	Max	M.T.	T.A.	Δ.	Cronbach's Alpha
Αυτοαποτελεσματικότητα	91	2,70	5,00	4,26	0,49	4,25	0,941



Σχήμα 3. Αυτοαποτελεσματικότητα. Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων Δ.Ε. Αχαΐας.

Προκειμένου να διερευνηθούν πιθανές στατιστικά σημαντικές διαφορές στην επαγγελματική ανθεκτικότητα και στην αυτοαποτελεσματικότητα των διαφόρων δημογραφικών υποομάδων, διενεργήθηκαν κατάλληλα μη παραμετρικά στατιστικά τεστ. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες, έχουν παρόμοια επίπεδα επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας ($p > 0.05$). Παρομοίως, φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι έχουν παρόμοια επίπεδα επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας, ανεξαρτήτως της ειδικότητάς τους ($p > 0.05$). Η επαγγελματική ανθεκτικότητα των ερωτώμενων με προϋπηρεσία σε διευθυντική θέση φαίνεται σχεδόν ταυτόσημη με τους ερωτώμενους που δε διαθέτουν σχετική προϋπηρεσία ($p > 0,05$). Διαφοροποιείται ελάχιστα η αυτοαποτελεσματικότητα των εχόντων προϋπηρεσία σε διευθυντική θέση και εμφανίζει ελαφρώς μεγαλύτερη τιμή (Μ.Τ.=4,32) σε σχέση με τους νέους διευθυντές (Μ.Τ.=4,12), αν και η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική ($p > 0.05$). Οι κατέχοντες μόνο βασικό πτυχίο, παρουσιάζουν ελαφρώς μικρότερη επαγγελματική ανθεκτικότητα (Μ.Τ.=3,10 έναντι Μ.Τ.=3,15 και Μ.Τ.=3,16) και ελαφρώς μεγαλύτερη αυτοαποτελεσματικότητα (Μ.Τ.=4,38 έναντι Μ.Τ.=4,20 και Μ.Τ.=4,26), σε σχέση με τους συναδέλφους τους που κατέχουν μεταπτυχιακούς ή διδακτορικούς τίτλους. Οι διαφορές, όμως, δεν είναι στατιστικά σημαντικές ($p > 0.05$).

Οι ερωτώμενοι που προέρχονται από μικρότερα σχολεία, με λιγότερους από 100 μαθητές, παρουσιάζουν ελαφρώς μικρότερη επαγγελματική ανθεκτικότητα (Μ.Τ.=3,09 έναντι Μ.Τ.=3,25 και Μ.Τ.=3,17) και ελαφρώς μικρότερη αυτοαποτελεσματικότητα (Μ.Τ.=4,14 έναντι Μ.Τ.=4,50 και Μ.Τ.=4,28), σε σχέση με τους συναδέλφους τους που προέρχονται από σχολεία με περισσότερους μαθητές. Οι διαφορές, όμως, δεν είναι στατιστικά σημαντικές ($p > 0.05$) (Πίνακας 4).

Πίνακας 4. Επαγγελματική ανθεκτικότητα και Αυτοαποτελεσματικότητα σε σχέση με το μαθητικό πληθυσμό των σχολικών μονάδων

	ΠΛΗΘΟΣ ΜΑΘΗΤΩΝ ΣΧΟΛΕΙΟΥ						Σημαντικότητα Διαφοράς ¹
	<100		101-150		>151		
	(N=29)		(N=11)		(N=51)		
	M.T	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	P
Επαγγελματική ανθεκτικότητα	3,09	0,33	3,25	0,30	3,17	0,31	0,289
Αυτοαποτελεσματικότητα	4,14	0,53	4,50	0,28	4,28	0,49	0,080

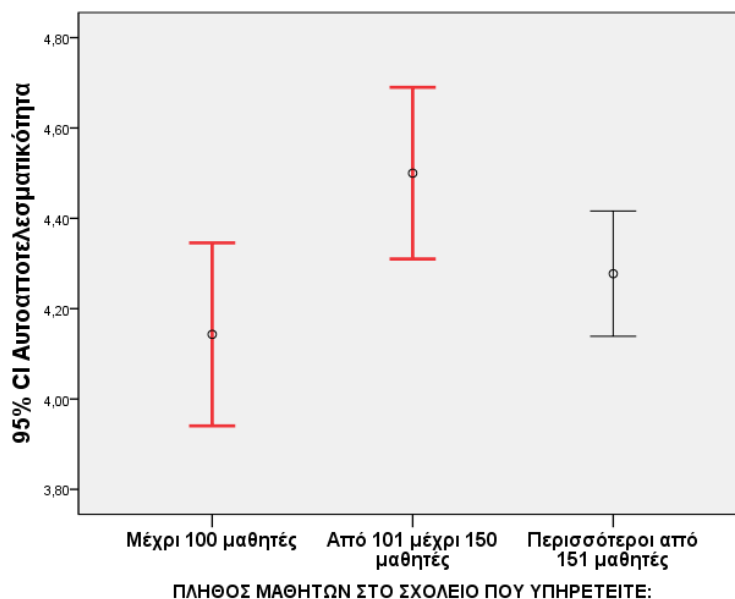
¹ Kruskal-Wallis test

Επιπλέον, διερευνήθηκαν τυχόν στατιστικά σημαντικές διαφορές, μόνο μεταξύ ερωτώμενων που προέρχονται από μικρά και μεσαία σχολεία. Ενώ δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά στην επαγγελματική ανθεκτικότητα, η αυτοαποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών στα σχολεία με λιγότερους από 100 μαθητές είναι στατιστικά μικρότερη από την αντίστοιχη των εκπαιδευτικών στα σχολεία με 101-150 μαθητές (M.T.=4,14 έναντι M.T.=4,50), με $p < 0.05$ (Πίνακας 5, Σχήμα 4).

Πίνακας 5. Επαγγελματική ανθεκτικότητα και Αυτοαποτελεσματικότητα σε σχέση με το μαθητικό πληθυσμό των σχολικών μονάδων

	ΠΛΗΘΟΣ ΜΑΘΗΤΩΝ ΣΧΟΛΕΙΟΥ				Σημαντικότητα Διαφοράς ¹
	<100		101-150		
	(N=29)		(N=11)		
	M.T	T.A.	M.T.	T.A.	P
Επαγγελματική ανθεκτικότητα	3,09	0,33	3,25	0,30	0,168
Αυτοαποτελεσματικότητα	4,14	0,53	4,50	0,28	0,034*

¹ Mann-Whitney test



Σχήμα 4. Επαγγελματική ανθεκτικότητα και Αυτοαποτελεσματικότητα σε σχέση με το μαθητικό πληθυσμό των σχολικών μονάδων

Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων, προέκυψε ότι οι δύο μεταβλητές σχετίζονται μεταξύ τους θετικά και στατιστικά σημαντικά ($R=0,698$), γεγονός που αποδεικνύει ότι τα υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ανθεκτικότητας συμβαδίζουν με υψηλά επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας (Πίνακας 6).

Πίνακας 6. Συσχέτιση της Επαγγελματικής ανθεκτικότητας & Αυτοαποτελεσματικότητας Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων Δ.Ε. Αχαΐας

	Επαγγελματική ανθεκτικότητα	Αυτοαποτελεσματικότητα
	R^1	R^1
Επαγγελματική ανθεκτικότητα	1	
Αυτοαποτελεσματικότητα	0,698**	1

¹ Συντελεστής συσχέτισης Spearman's Rho

* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,05

** Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,01

Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων

Στη συγκεκριμένη έρευνα, τα ποιοτικά ευρήματα επιβεβαίωσαν τα στατιστικά δεδομένα και έδωσαν μια ολοκληρωμένη εικόνα για τα υπό διερεύνηση ζητήματα. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με βάση την ποιοτική ανάλυση περιεχομένου (Cohen et al., 2007)

Τα αποτελέσματα ανά ερώτηση συνοψίζονται στα εξής σημεία:

Στην 1^η ερώτηση: «Πως είναι η ως τώρα εμπειρία σας ως διευθυντής/ντρια; Πως βιώνετε το ρόλο σας;» το σύνολο των διευθυντών/ντριών ανέφερε ότι αισθάνονται επαγγελματική ικανοποίηση, βιώνουν νέες προκλήσεις, νιώθουν ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του ηγετικού τους ρόλου, επενδύουν χρόνο για να είναι αποτελεσματικοί, δε φοβούνται τις αλλαγές και προσπαθούν να επικοινωνήσουν το όραμά τους για το σχολείο.

Οι απόψεις τους παρατίθενται ακολούθως:

Δ1. Είναι ι αγχωτική δουλειά. Έχει καλά στοιχεία, έχει δύσκολα στοιχεία. Νιώθω όμως ότι τα έχω καταφέρει..... Μπορώ να πω ότι είναι κάτι που μου αρέσει να κάνω. Μου δίνει ζωή.

Δ2. Είναι πολύ ενδιαφέρον και μαθαίνω καινούργια πράγματα. Και πιστεύω ότι τα βιώνω σιγά σιγά. Ψάχνω, ρωτάω, έχω την αίσθηση ότι μαθαίνω. Είναι που με κουράζει πολύ, αλλά στο τέλος της ημέρας αισθάνομαι ήρεμη και δυνατή

Δ3. Είναι πολύ διαφορετικά από ότι την περίμενα. Τελευταία, με πολύ σκληρή προσπάθεια, προσπαθώ να ανταπεξέλθω σε όλες τις προκλήσεις, αλλά έχω λειτουργήσει αποτελεσματικά και αυτό με κάνει να νιώθω περήφανη,

Δ4. Η εμπειρία μου ύστερα από τόσα χρόνια υπηρεσίας, μπορώ να πω ότι είναι θετική, αλλά ταυτόχρονα με πολλές δυσκολίες, πολλά προβλήματα. Εξελίχθηκα ως άνθρωπος και επαγγελματίας.

Στη 2^η ερώτηση: «Η θέση ευθύνης ως διευθυντής/ντρια σας προκαλεί δυσάρεστα/ευχάριστα συναισθήματα ; Σε τι αναλογίες εμφανίζονται τα συναισθήματα αυτά και από τι είδους περιστατικά εξαρτώνται;», όλοι οι ερωτώμενοι υπογράμμισαν ότι βιώνουν ανάμεικτα συναισθήματα και κυρίως επαγγελματικό στρες και υψηλή αίσθηση ευθύνης. Ταυτόχρονα αισθάνονται αισιόδοξοι και δυναμικοί και νιώθουν ότι όσο πιο δύσκολα ζητήματα διαχειρίζονται, τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση απολαμβάνουν.

Οι ακόλουθες απαντήσεις είναι χαρακτηριστικές:

Δ1. Τα συναισθήματα είναι ανάμεικτα. Υπάρχουν περίοδοι που μπορεί να υπάρχει άγχος. Υπάρχουν περίοδοι που μπορεί να είναι ευχάριστα τα συναισθήματα. Η αναλογία μπορώ να πω πως είναι 50 50. Προβλήματα πολλά και διαφορετικά αντιμετωπίζω.

Δ2. Στην αρχή είχα πολύ άγχος. Μαζί και με ευθύνη. Τώρα περισσότερο έχω αυτό της ευθύνης το στοιχείο.... είναι ένας πολύ ωραίος ρόλος, δυναμικός και πολύ υπεύθυνος. Νιώθω ότι προσφέρω και νιώθω ότι μελλοντικά θα προσφέρω και περισσότερα.

Δ3. Η θέση του διευθυντή δε δημιουργεί καμία στεναχώρια. Τα μόνα συναισθήματα που έχουν βιώσει αυτούς τους λίγους μήνες είναι θετικά και ίσως κάποιες φορές απογοήτευση. Κυριαρχούν όμως τα καλά συναισθήματα.

Δ4. Το άγχος θα έλεγα για μένα στην παρούσα χρονική στιγμή είναι 150 τα 100. Μετά ακολουθεί η ικανοποίηση. Όμως το διαχειρίζομαι. Είμαι αισιόδοξος.

Στην 3^η ερώτηση: «Σας έχει απασχολήσει η επαγγελματική σας ανθεκτικότητα και η αυτοαποτελεσματικότητα σας; Πως αντιλαμβάνεστε αυτές τις έννοιες; » οι απόψεις που καταγράφονται χαρακτηρίζονται τόσο από κοινά σημεία, όσο και από διαφοροποιήσεις. Οι ερωτώμενοι παρουσίασαν δυσκολία ως προς την εννοιολογική αποσαφήνιση των εννοιών και διατύπωσαν τις απαντήσεις τους στηριζόμενοι στις εμπειρίες τους.

Ενδεικτικά είναι τα ακόλουθα αποσπάσματα:

Δ1. Αντιλαμβάνομαι τη δουλειά μου πιο πολύ σαν προσφορά. Δε με νοιάζει η ανθεκτικότητά μου. Με νοιάζει να κάνω το καλύτερο για τους άλλους. Προσπάθησα να λειτουργήσει το σχολείο ώστε να είναι ένας χώρος που και οι συνάδελφοι μπορούν να έρχονται ευχάριστα στην εργασία τους. Και όταν γίνεται αυτό υπάρχει ανταμοιβή, υπάρχει ικανοποίηση.

Δ2. Με έχει απασχολήσει και προσπαθώ να ξεκουράζομαι και να ηρεμώ.. Προσπαθώ να βάζω προτεραιότητες και ιεραρχήσεις, δηλαδή να ξεκινάω πάντα από το σημαντικό και το επείγον. Με ενδιαφέρει να νιώθω καλά, να είμαι καλά, γιατί έτσι νιώθω και πιο αποτελεσματική.

Δ3. Με απασχολεί γιατί κουβαλάω στο σπίτι τα προβλήματα. Η οικογένεια επηρεάζεται από την εργασία μου. Όμως προσπαθώ και έχω καταφέρει σε μεγάλο βαθμό να ισορροπήσω. Σιγά σιγά θα μάθω καλύτερα να προστατεύω τον εαυτό μου.

Δ4. Η προσφορά σε συναδέλφους, μαθητές και γονείς είναι κίνητρο. Νιώθω ήρεμος. Αν δεν είμαι ήρεμος δεν είμαι αποτελεσματικός.

Στην 4^η ερώτηση: «Ποια πιστεύετε ότι είναι τα χαρακτηριστικά του ψυχικά ανθεκτικού διευθυντή;» όλοι οι ερωτώμενοι υπογράμμισαν με έμφαση ότι η ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, η επικοινωνία, η προσφορά, η υπομονή και επιμονή, οι ήπιοι ρυθμοί, η συνεργασία, τα χόμπι, η ενεργητική ακρόαση, η αυτοπεποίθηση και η υψηλή αυτοεκτίμηση, η ενσυναίσθηση, η διαχείριση αρνητικών συναισθημάτων και η εκλογίκευση είναι βασικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικού και ανθεκτικού διευθυντή.

Οι διευθυντές σχολίασαν:

Δ1. Έχει να κάνει και με τη φιλοσοφία ζωής που μπορεί να έχει κάποιος άνθρωπος. Αυτό πιστεύω. Στο πώς δηλαδή βλέπει και διαχειρίζεται καταστάσεις οι οποίες μπορεί να είναι στρεσογόνες ή δύσκολες. Να ασχολείται και με διάφορα χόμπι. Εγώ είμαι ζωγράφος και αυτό με βοηθάει αφάνταστα. Χρειάζεται και ψυχραιμία και θετική ματιά και να μπαίνεις στη θέση του άλλου.

Δ2. Να είναι ειρηνικός και να έχεις αισιοδοξία.. Να μην έχεις υπερβολικές απαιτήσεις. Να είναι οι απαιτήσεις στο μέτρο του δυνατού.

Δ3. Σίγουρα είναι η ψυχραιμία, η οποία ψυχραιμία πηγάζει από την προσωπικότητα. Η αυτοπεποίθηση, να μιλάς με τους άλλους να ζητάς βοήθεια, να βλέπεις τα λάθη σου και να δουλεύεις σκληρά και επίμονα.

Δ4. Θα πρέπει οπωσδήποτε να κρατάει ισορροπίες. Να είναι κοινωνικός, δημοκρατικός και συνεργάσιμος. Να του αρέσει να δουλεύει με άλλους και να μπορεί να αντιλαμβάνεται πράγματα με τη λογική. Να μην παρασύρεται από το θυμό του ή το φόβο του. Και να είναι τολμηρός.

Στην 5^η ερώτηση: «Υπάρχουν κάποιες εμπειρίες επαγγελματικές που θεωρείτε ότι σας έχουν βοηθήσει στην επαγγελματική σας πρακτική; Μπορείτε να μας αναφέρετε κάποια;» οι διευθυντές ανέφεραν α) τους διαφορετικούς ρόλους που έχουν αναλάβει στην επαγγελματική τους διαδρομή (υποδιευθυντής, συντονιστής σε δομή προσφύγων, υπεύθυνος τμήματος, ελεύθερος επαγγελματίας), β) ποικίλες κρίσεις που έχουν διαχειριστεί

στο σχολικό περιβάλλον (παραβατική συμπεριφορά μαθητών, προβλήματα με την τοπική κοινωνία, καταλήψεις) και γ) συνεργασία με την αρμόδια Δ.Δ.Ε, όμορα σχολεία, συναδέλφους διευθυντές.

Ενδεικτικά ανέφεραν:

Δ1. *Ναι. Υπάρχουν καταστάσεις που έχω βιώσει, οι οποίες θεωρώ ότι ήταν δύσκολες και με βοήθησαν αρκετά να καταλάβω πως πρέπει να διαχειριστώ μια κρίση. Η θητεία μου ως διευθυντής είναι σημαντική και βίωσα πολλές κρίσεις. Έχουν να κάνουν με την τοπική κοινωνία και κάποιους γονείς. Και προσπάθησα να τις λύσω με τον καλύτερο τρόπο.*

Δ2. *Η συνεργασία με άλλους διευθυντές, με όμορα σχολεία, αλλά και η πορεία μου ως καθηγήτρια, υπεύθυνη τμήματος. Μεγάλο πρόβλημα νομίζω ότι είναι οι καταλήψεις.*

Δ3. *Ήμουν συντονίστρια εκπαίδευσης προσφύγων. Σπουδαία εμπειρία, γιατί κλήθηκα να αντιμετωπίσω σοβαρά ζητήματα επιβίωσης παιδιών.*

Δ4. *Έχω υπάρξει στον ιδιωτικό τομέα ως ελεύθερος επαγγελματίας. Πιστεύω ότι βοήθησε αρκετά.*

Στην 6^η ερώτηση: «Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι συμβάλλουν στη ψυχική ανθεκτικότητα των διευθυντών;» οι διευθυντές εστίασαν α) στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους (προσδοκίες, φιλοδοξίες, ετοιμότητα), β) στη συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό (επικοινωνία, συμμετοχική λήψη αποφάσεων, λειτουργία ομάδας) και γ) ιεράρχηση προτεραιοτήτων, τήρηση ημερολογίου και προγραμματισμό ενεργειών.

Χαρακτηριστικές είναι οι ακόλουθες απαντήσεις:

Δ1. *Θεωρώ αυτό που σας είπα και νωρίτερα είναι και η στάση ζωής που έχει ο καθένας. Το τι περιμένεις να πετύχεις. Θεωρώ ότι μπορείς να λειτουργήσεις καλύτερα, όταν συνεργάζεσαι και μοιράζεσαι τα προβλήματα.*

Δ2. *Η ικανότητα σου να οργανώνεις τα πράγματα και να ενημερώνεσαι. Και να είσαι και έτοιμος για όλα. Με την έννοια δηλαδή της επαγρύπνησης. Έτσι είναι καλύτερα. Και όταν λειτουργείς σε ομάδα αισθάνεσαι περισσότερο δυνατός. Εμένα με βοηθάει να κρατάω ημερολόγιο και να προετοιμάζομαι από την προηγούμενη μέρα.*

Δ3. *Γενικά πρέπει να κάνουμε πράγματα που μας αρέσουν...να είναι ολοκληρωμένη προσωπικότητα, να έχει την αυτοπεποίθηση, να πιστεύει στον εαυτό του. Από κει και πέρα, οι παράγοντες που βοηθάνε είναι και καμιά φορά και τυχαίοι. Δηλαδή μπορεί να τύχει σε ένα περιβάλλον εύκολο ή δύσκολο που θα του κάνει πιο εύκολη ή πιο δύσκολη τη ζωή.*

Δ4. *Εκλογίκευση και οργάνωση. Και συζήτηση με όλους. Οι εμπειρίες βοηθάνε πολύ. Πρέπει να διαχειριζόμαστε σωστά το χρόνο. Να περιμένουμε, να το σκεπτόμαστε και να το μελετάμε το ζήτημα Αν κάποιος δεν είναι ανθεκτικός, δεν θα είναι αποτελεσματικός*

Στην 7^η ερώτηση: «Θεωρείτε ότι υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά σχολείων που προάγουν την επαγγελματική ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα των διευθυντών;» οι απόψεις τους συγκλίνουν στην μη ύπαρξη στοιχείων που ενισχύουν τις έννοιες αυτές. Θεωρούν ότι τα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν, όπως: η γραφειοκρατία, ο όγκος εργασίας, τα κτηριολογικά προβλήματα και η αναποτελεσματικότητα κάποιων φορέων είναι παράγοντες απειλητικοί για την ανθεκτικότητα και την αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας. Η αγάπη που αισθάνονται για το ρόλο τους και ο δυναμισμός τους αντισταθμίζουν το όποια αρνητικά σημεία. Τόνισαν επίσης ότι πιθανόν να αισθάνονταν πιο ήρεμοι σε ένα σχολείο με μικρό αριθμό μαθητών, αλλά η θέση ευθύνης σε σχολική μονάδα με μεγάλο αριθμό μαθητών αποτελεί μία πρόκληση, μία συνθήκη που σε ενεργοποιεί λόγω της αβεβαιότητας και των ποικίλων ζητημάτων που διαχειρίζεται ο διευθυντής.

Οι παρατηρήσεις τους διατυπώθηκαν ως εξής:

Δ1. *Πιστεύω το κάθε σχολείο έχει τη δική του δυσκολία. Αντιμετωπίζω πολλά τεχνικά προβλήματα και προβλήματα υποδομών. Αυτό με κουράζει. Είναι μεγάλο το σχολείο που υπηρετώ, αλλά έμαθα να λύνω γρήγορα τα προβλήματα. Δουλεύουμε σαν ομάδα και αυτό διευκολύνει τα πράγματα.*

Δ2. Εγώ έχω ένα πολύ ωραίο φυσικό περιβάλλον. Το σχολείο μου έχει λίγους μαθητές. Είμαστε σαν οικογένεια. Νιώθω ότι είμαι σε ένα μέρος που μου μου ταιριάζει στην ιδιοσυγκρασία μου. Αν ήμουν σε ένα δύσκολο σχολείο, δε ξέρω αν θα μπορούσα να επιλύσω τα προβλήματα. Πως θα αντιμετώπιζα τη γραφειοκρατία;

Δ3. Πιστεύω ότι όλα τα χαρακτηριστικά των σχολείων αποδυναμώνουν την ανθεκτικότητα. Παίζει ρόλο η προσωπικότητα. Τα μεγάλα σχολεία είναι πρόκληση. Θα ήθελα να δοκιμαστώ στο μέλλον σε ένα τέτοιο σχολείο.

Δ4. Δε μπορώ να συνεργαστώ με εξωτερικούς φορείς εύκολα, όπως ο Δήμος. Χρονίζουν τα προβλήματα. Ένα μικρό και επαρχιακό σχολείο θα μου εξασφάλιζε νομίζω μεγαλύτερη ηρεμία. Αλλά δεν θα είχα μάθει, όσα έμαθα από τη θητεία μου ως διευθυντής σε μεγάλα σχολεία και με πολλούς μαθητές, γονείς και εκπαιδευτικούς.

Στην 8^η ερώτηση: «Μπορείτε να σκεφτείτε βήματα που θα ακολουθήσετε για να ενισχύσετε την ανθεκτικότητά σας ως διευθυντής/ντρια;» οι απαντήσεις των ερωτώμενων συνοψίζονται στα ακόλουθα σημεία: προγραμματισμός έργου, επικοινωνία με ανθρώπινο δυναμικό σχολικής μονάδας, ουσιαστική συνεργασία και δημιουργία θετικού κλίματος, στοχευμένη επιμόρφωση, αυτοκριτική, δημιουργία κοινότητας πρακτικής διεκπεραιώσεων, διαχείριση χρόνου και τήρηση χρονοδιαγράμματος.

Ενδεικτικά αποσπάσματα:

Δ1. Να γνωρίζεις σε βάθος τους ανθρώπους να προσπαθείς. Πολλές φορές χρειάζεται να ξέρεις και να ασχοληθείς και με τα προσωπικά τους προβλήματα. Όστε να μπορέσεις να καταλάβεις και τον τρόπο λειτουργία τους και να αντιδράς ανάλογα. Αυτό το θεωρώ πολύ βασικό.

Δ2. Όρια και προγραμματισμός νομίζω πως είναι τα κλειδιά. Και να μην κουβαλάς τα προβλήματα του σχολείου στο σπίτι. Και να κάνεις και την αυτοκριτική σου. Δεν είμαστε αυθεντίες.

Δ3. Να δημιουργήσω μια ομάδα εργασίας και να εκχωρήσω αρμοδιότητες στους καθηγητές. Αν συμμετέχουμε περισσότεροι στα ζητήματα, τόσο καλύτερα θα είναι.

Δ4. Πιστεύω ότι χρειάζεται καλή συνεργασία για να δημιουργείται ένα καλό κλίμα στο σχολείο. Να γνωρίζουμε ότι θα υπάρχει κάποιος ο οποίος σε οποιαδήποτε δυσκολία θα μας ακούσει.

Στην 9^η ερώτηση: «Η εκπαίδευση σας (σπουδές, επιμορφώσεις κλπ) σας έχει δώσει τα απαραίτητα εφόδια ώστε να διαχειρίζεστε προκλήσεις, αλλαγές, προβλήματα;» οι διευθυντές/ντριες συμφώνησαν πως οι σπουδές δεν καθορίζουν το επίπεδο ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας. Θεωρούν ως αποφασιστικούς παράγοντες τις επιμορφώσεις που σχετίζονται με την εκπαιδευτική ηγεσία και τη διοίκηση της εκπαίδευσης καθώς και την ανταλλαγή καλών πρακτικών μεταξύ τους.

Σχολίασαν χαρακτηριστικά:

Δ1. Περισσότερα κέρδισα από το χόμπι μου σα ζωγράφος και από την επαφή μου με τους ανθρώπους.

Δ2. Να δω μια πρακτική που εφαρμόζει άλλος διευθυντής ή να με συμβουλεύουν παλιότεροι διευθυντές με βοηθάει περισσότερο. Έχω κάνει και πολλές επιμορφώσεις, αλλά δε βοήθησαν όλες. Νιώθω ότι στη διοίκηση του σχολείου χρειάζομαι και άλλες γνώσεις.

Δ3. Απολιθωμένες οι σπουδές. Με βοήθησε πολύ η επιμόρφωση που έγινε με πρωτοβουλία της ΔΔΕ για τους διευθυντές.

Δ4. Σε ένα βαθμό ναι με έχουν βοηθήσει. Όχι σαν διευθυντή, αλλά περισσότερο να δομήσω την προσωπικότητά μου. Νομίζω ότι κάθε χρόνο θα πρέπει οι γνώσεις μου να επικαιροποιούνται.

Συμπεράσματα

Τα ευρήματα τόσο της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής προσέγγισης της παρούσας μελέτης ανέδειξαν το υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ανθεκτικότητας και

αυτοαποτελεσματικότητας που διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων της Δ.Δ.Ε. Αχαΐας, ανεξάρτητα από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Επιπλέον τα ευρήματα της παρούσας μελέτης συγκλίνουν με τα ευρήματα άλλων ερευνών (Bullough, Renko & Myatt, 2014· Waldrep, 2015· Lazaridou & Beka, 2015), σύμφωνα με τα οποία υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας των σχολικών ηγετών.

Κρίνεται σκόπιμο η παρούσα έρευνα να επαναληφθεί στο μέλλον, προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν μεταβολές επαγγελματικής ανθεκτικότητας και αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών/ντριών, αφού θα έχουν διανύσει ένα ικανοποιητικό χρονικό διάστημα στην άσκηση διοίκησης.

Τέλος, τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη επιμορφωτικών προγραμμάτων και παρεμβατικών δράσεων για την ανάπτυξη της ανθεκτικότητας και της αυτοαποτελεσματικότητας των διευθυντών/ντριών του Ν. Αχαΐας .

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>.

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.

Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change*.

Bandura, A. (2000). *Exercise of human agency through collective efficacy*. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78.

Brauckmann, S. & Pashiardis, P. (2011). A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework. *International Journal of Educational Management*, 25 (1), 11-32.

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.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, (Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθαρά, & Μ., Φιλοπούλου, μετ.). Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). *Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability*. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.

Grace, G. (1995). *School leadership: Beyond education management: An essay in policy scholarship*. Psychology Press.

Jex, S. M., Bliese, P. D., Buzzell, S. & Primeau, J. (2001). The impact of self-efficacy on stressor-strain relations: coping style as an exploratory mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 401-409.

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.

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

Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What we already know about successful school leadership?* Προσπελάστηκε 12/12/2023, από: <https://www.semanticscholar.org/paper/What-We-Know-about-Successful-School-Leadership-Leithwood-Riehl/398db27d22e5257cda4d024a4423965f6e01cb1d>

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

Mansfield, C. F., Ebersöhn, L., Beltman, S., & Loots, T. (2018). Great Southern lands: Making space for teacher resilience in South Africa and Australia. In M. Wosnitza, F. Peixoto, S. Beltman, & C. F. Mansfield (Eds.), *Resilience in education: Concepts, contexts and connections* (pp. 53–71). Springer.

Masten, A. S. (1994). Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity. In M. C. Wang & E. W. Gordon (Eds.), *Educational resilience in inner-city America: Challenges and prospects* (pp. 3–25). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

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.

OECD (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS*. Paris: Organization for Economic Co-Operation and Development. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264068780-en>.

Pashiardis, P. & Johansson, O. (2016). *Successful school leadership: International perspectives*. London: Bloomsbury Academic.

Psychological Review, 84, 191-215.

Reivich, K., & Shatté, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. New York: Broadway Books

Reivich, K., Martin E. P. & McBride, S. (2010). *Master Resilience Training Manual*. Pennsylvania: The University of Pennsylvania.

Robson, C. (2007) *Η Έρευνα του Πραγματικού Κόσμου: Ένα μέσον για κοινωνικούς*

Shambaugh, L. R. (2010). The secrets of resilient leaders. *Leader to Leader*, 58, 39-44

Stevenson, H. (2015). The Role Self-Efficacy, Confidence & Resilience Plays in Leadership. Προσπελάστηκε 1/12/2023 από: <http://www.clevelandconsultinggroup.com/articles/self-efficacy.php>.

Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2004). Principals' Sense of Efficacy. *Journal of Educational Administration*, 42, 573-585. <https://doi.org/10.1108/09578230410554070>.

Vondracek, F. W., Ford, D. H., & Porfeli, E. (2015). *A living systems theory of vocational behavior and development*. Rotterdam, Netherlands: Sense Publishers.

Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.

Wood, R., Bandura, A. & Bailey, T. (1990). Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46, 181-201.

Woolfolk, A. (1998). *Educational Psychology* (7th ed.). USA: Allyn and Bacon.

επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές. Αθήνα: Gutenberg – Γ. & Κ. Δαρδανός.

Λούης, Κ. & Χατζηγεωργίου, Ε. (2009). *Οι διαστάσεις και οι πτυχές της κατανομημένης ηγεσίας (distributed leadership) στο σχολείο και ένα προτεινόμενο σχήμα διερεύνησης στα κυπριακά σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης*. Δελτίο Παιδαγωγικού Ινστιτούτου Κύπρου, 11, 14-20.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.