

**Προσωπικότητα και Ψυχική Ανθεκτικότητα Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων**

**Personality and Resilience of primary school principals**

**Αποστολία Μπέκα**, *M.ed, Νηπιαγωγός της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Μαγνησίας, liampeka@hotmail.com*

**Δρ Αγγελική Λαζαρίδου**, *Επίκουρη καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, alazarid@uth.gr*

**Apostolia Beka**, *M.ed, Kindergarten teacher of Primary Education in Magnesia, liampeka@hotmail.com*

**Dr Aggeliki Lazaridou**, *Assistant professor at the University of Thessaly, alazarid@uth.gr*

**Abstract:** The present research examines personality and resilience of primary school principals. In particular, we investigate the personality traits and resilience school principals display and the differentiation of sex, age and years of service in the current leader position of principals. To investigate the above concepts we used the «The Big Five Inventory» by John, Donahue & Kentle (1991) and the «Leader Resilience Profile» created by Patterson, Goens & Reed (2009). A quantitative survey was used and questionnaires were sent to all school principals in the prefecture of Magnesia and 105 were returned. Methods of descriptive statistics for the presentation and description of numerical data as well as methods of statistical inference were used for the analysis. The results showed that school principals largely declare openness to experience as a key dimension of their personality, as well as they state high scores of responsibility as a dimension of their resilience. Through the study of literature, it appears that it haven't been carried out in the past similar research, to study the relationship between personality and resilience, especially in the field of the education community and school principals. Thus, this factor makes the proposed study novel and unique in Greece, enhancing the scientific knowledge in this field.

**Keywords:** Personality, «The Big Five Inventory», resilience, Principals.

**Περίληψη:** Η παρούσα έρευνα μελετά την προσωπικότητα και την ψυχική ανθεκτικότητα διευθυντών δημοτικών σχολείων. Πιο συγκεκριμένα, διερευνούμε το προφίλ της προσωπικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας που εμφανίζουν οι διευθυντές/ντριες και τη διαφοροποίησή τους ως προς το φύλο, την ηλικία και την προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη ηγετική θέση των διευθυντών. Για τη διερεύνηση των παραπάνω εννοιών χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα «The Big Five Inventory» των John, Donahue & Kentle (1991) και η κλίμακα «Leader Resilience Profile» για την ψυχική ανθεκτικότητα των Patterson et al., (2009). Ως

μέθοδος χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα, με ερωτηματολόγια που στάλθηκαν σε όλους/ες τους/τις διευθυντές/ντριες, από τα οποία προέκυψε δείγμα 105 εκπαιδευτικών. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν αφενός μέθοδοι της περιγραφικής στατιστικής για την παρουσίαση και περιγραφή των αριθμητικών δεδομένων και αφετέρου μέθοδοι της επαγωγικής στατιστικής. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διευθυντές δηλώνουν σε μεγάλο βαθμό την δεκτικότητα σε εμπειρίες ως βασική διάσταση της προσωπικότητάς τους, καθώς επίσης δηλώνουν υψηλό σκορ υπευθυνότητας ως διάσταση της ψυχικής ανθεκτικότητας. Μέσα από τη μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας, φάνηκε ότι δεν έχει διενεργηθεί στο παρελθόν αντίστοιχη έρευνα, η οποία να μελετά τη σχέση της προσωπικότητας με την ψυχική ανθεκτικότητα, ιδιαίτερα στο πεδίο της εκπαιδευτικής κοινότητας και τους/τις διευθυντές/ντριες. Έτσι, το στοιχείο αυτό καθιστά την προτεινόμενη έρευνα πρωτότυπη και μοναδική στον ελλαδικό χώρο, εμπλουτίζοντας με τα αποτελέσματά της την επιστημονική γνώση στον υπό εξέταση τομέα.

**Λέξεις κλειδιά:** προσωπικότητα, μοντέλο μεγάλων πέντε παραγόντων, ψυχική ανθεκτικότητα, αντιξοότητα, διευθυντές.

## Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έντονη κινητικότητα στο χώρο της κοινωνικής και εκπαιδευτικής έρευνας και συνεχώς αυξάνονται οι μελέτες που αναφέρονται σε θέματα ηγεσίας, προσωπικότητας, προφίλ ψυχικά ανθεκτικού ηγέτη και στρατηγικές ψυχικής ανθεκτικότητας που είναι αναγκαίο να χρησιμοποιεί ώστε να πετυχαίνει σε περιόδους αλλαγών, κρίσεων και ταραχών (Benard, 1991; Gupton & Slick, 1996 στο John & Srivastava, 1999; Katz & Kahn, 1978; Luthar, Cicchetti & Becker, 2000; McCrae & John, 1992; Masten, 1994; Patterson et al., 2009; Patterson & Kelleher, 2005; Pulley, 1997; Wolin & Wolin, 1993).

Τα πορίσματα αυτών των ερευνών κάνουν λόγο για το ηγετικό στυλ, την προσωπικότητα και τη σχέση του ατόμου με την ψυχική ανθεκτικότητα που πρέπει να διαθέτει για να μπορεί να αντιμετωπίζει την όποια αντιξοότητα εμφανίζεται στην πορεία του και να θεωρείται πετυχημένος στην όποια θέση ευθύνης κατέχει.

Τα χαρακτηριστικά Εξωστρέφεια, Προσήνεια, Ευσυνειδησία, Νευρωτισμός και Δεκτικότητα σε Εμπειρία αντιπροσωπεύουν τις πιο σημαντικές ιδιότητες που σχηματίζουν το κοινωνικό μας τοπίο (Buss, 1996 όπ. αναφ. στο John & Srivastava, 1999). Σύμφωνα με τους Costa & McCrae (1997) η προσωπικότητα δεν είναι ένα απλά ένα προϊόν, αλλά μία ψυχικά ανθεκτική ομάδα διαθέσεων εσωτερικά στο άτομο που βοηθούν το ίδιο το άτομο να διαμορφώσει την πορεία της ζωής του (όπ. αναφ. στο Ardel, 2000).

Η ψυχική ανθεκτικότητα αφορά την έκθεση στην αντιξοότητα και την εκδήλωση θετικών αποτελεσμάτων προσαρμογής (Luthar & Cicchetti, 2000; Masten, 1994). Η αντιξοότητα

αναφέρεται στις ριζοκίνδυνες, τυπικές αρνητικές συνθήκες της ζωής που είναι γνωστές ότι είναι στατιστικά συνδεδεμένες με δυσκολίες προσαρμογής.

## 1. Ηγεσία: Εννοιολογική αποσαφήνιση

Ο όρος ηγεσία δεν έχει προσδιοριστεί απόλυτα και με σαφήνεια. Διαχρονικά υπήρξαν πολλές προσεγγίσεις με αρκετές ομοιότητες και διαφορές ανάλογα με την οπτική των μελετητών (Chemers, 1997; Katz & Kahn, 1978; Μπουραντάς, 2005; Πασιαρδής, 2004; Σαΐτης, 2007) (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014). Η ηγεσία επηρεάζει τα μέλη ενός οργανισμού ώστε να μη λειτουργούν μηχανικά σύμφωνα και μόνο με τους κανόνες του και εντοπίζουν τρία βασικά συστατικά της ηγεσίας: α) Την απόδοση ενός αξιώματος, β) τα χαρακτηριστικά του ατόμου και γ) την κατηγορία μιας συγκεκριμένης διοικητικής συμπεριφοράς, (Katz & Kahn, 1978).

Οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρονται σε τρία σημαντικά συστατικά της ηγεσίας: α) την ιδιότητα της θέσης, β) την προσωπικότητα του ατόμου, γ) το είδος της συμπεριφοράς. Η ηγεσία σχετίζεται με την αλλαγή στον οργανισμό. Όταν οι άνθρωποι λένε ότι μία οργάνωση ή ένα εκπαιδευτικό σύστημα χρειάζεται ηγεσία, εννοούν μια ηγεσία που να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες (Kotter & Heskett, 1992 όπ. αναφ. στο Πασιαρδής, 2010).

Η ηγεσία θεωρείται ως μια διαδικασία έμπνευσης, αφού δίνει έμφαση στη μετάδοση και αποδοχή του οράματος και, άρα, στις διαπροσωπικές σχέσεις (Mullins, 1993 όπ. αναφ. στο Πασιαρδής, 2010). Οι Ogawa & Bossert (1995) αναφέρουν ότι η ηγεσία είναι ένα στοιχείο των οργανισμών, η οποία περνά μέσα από κοινωνικά δίκτυα και ρόλους και οι Kouzes & Posner (1993) ορίζουν την ηγεσία ως την τέχνη να μπορείς να κινητοποιείς τους άλλους έτσι, ώστε, να επιθυμούν να αγωνιστούν για κοινές προσδοκίες, άποψη με την οποία συμφωνεί και ο Chemers (1997) (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014).

## 2. Σχολική ηγεσία

Τα χαρακτηριστικά του «καλού ηγέτη» θέλουν τον διευθυντή να σκέφτεται συστημικά (αιτία-αποτέλεσμα), να είναι αντιπρόσωπος των αλλαγών, να είναι εκσυγχρονιστής, να αναλαμβάνει ρίσκα (Beckhard & Harris, 1987), να έχει την αίσθηση της κοινότητας, να είναι συντονιστής σε πολλά επίπεδα, να είναι δάσκαλος – μέντορας – μαθητής και τέλος, να είναι οραματιστής (West-Burnham & O'Sullivan, 1998). Ο Fullan (2000) έλεγε ότι δε ξέρει κανένα σχολείο που να βελτιώνεται και να μην έχει διευθυντή ικανό στην ηγεσία.

Οι Day, Harris, Hadfield, Tolley & Beresford (2000) και ο McBeath (1998) εντοπίζουν έξι γνωρίσματα των επιτυχημένων σχολικών ηγετών: α) Να έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα για το τι θέλουν να πετύχουν, β) να είναι κοντά στα πράγματα και στους συναδέλφους τους, γ) να σέβονται την αυτονομία των εκπαιδευτικών και να τους παρέχουν προστασία, δ) να κοιτάζουν μπροστά, να περιμένουν αλλαγές και να προετοιμάζουν τους συναδέλφους ώστε αυτές οι αλλαγές να μην τους αποδυναμώσουν, ε) να είναι ρεαλιστές και ικανοί να διαπραγματευτούν και να συμβιβαστούν και στ) να μεταδίδουν ξεκάθαρες αξίες, οι οποίες

αντιπροσωπεύουν τους ηθικούς σκοπούς που έχουν για το σχολείο (όπ. αναφ. στο Πασιαρδής, 2010; στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014).

Όπως λέει και ο Πασιαρδής (2004) ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης ξέρει πώς να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς του να αναπτύξουν κατάλληλες στρατηγικές, που θα βοηθήσουν περισσότερο τους μαθητές τους να μάθουν και να ανταποκριθούν καλύτερα στις μαθησιακές τους ανάγκες. Έχει το δικό του όραμα για το σχολείο, αλλά ταυτόχρονα και υψηλές προσδοκίες για τον ίδιο και τους εκπαιδευτικούς του.

### 3. Εννοιολογικοί ορισμοί της προσωπικότητας

Η λέξη προσωπικότητα προκύπτει από τη λατινική λέξη persona, η οποία αναφέρεται στην έννοια της μάσκας. Όπως οι μάσκες ξεχώριζαν τον ένα χαρακτήρα από τον άλλο στα αρχαία ελληνικά και ρωμαϊκά θέατρα, έτσι και η προσωπικότητα ξεχωρίζει το άτομο και το κάνει μοναδικό (Sdorow, 1998 όπ. αναφ. στο Χριστοφίδου & Πασιαρδής, 2006).

Είναι γεγονός ότι η προσωπικότητα δύσκολα ορίζεται και έχουν γίνει πολλές προσπάθειες από διάφορους θεωρητικούς. Ο Eysenck (1985) αναφέρει έναν ορισμό για την προσωπικότητα που δηλώνει την ύπαρξη μιας λογικής συνοχής σε αυτήν: Προσωπικότητα είναι η σχετικά σταθερή και διαρκής οργάνωση του χαρακτήρα, της ιδιοσυγκρασίας, της νόησης και της φυσιολογίας, η οποία καθορίζει το μοναδικό τρόπο με τον οποίο το άτομο προσαρμόζεται στο περιβάλλον (όπ. αναφ. στο Isaacs, 2003).

Ωστόσο, αρκετοί ερευνητές (Cloninger, 1996; Eysneck, 1994; Gage & Berliner, 1984; Jonassen & Grabowski, 1993; McCrae & Costa, 1999; Saklofske & Zeidner, 1995; Simonton, 1995) ορίζουν την προσωπικότητα ως τα σταθερά μοτίβα χαρακτηριστικών τρόπων με τους οποίους το άτομο σκέφτεται, αισθάνεται, παρωθείται και συμπεριφέρεται, στοιχείο που δείχνει ότι η έννοια της προσωπικότητας συσχετίζεται με όλες τις πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς (όπ. αναφ. στο Χριστοφίδου & Πασιαρδής, 2006).

Ο Buss (1996) υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι αναπτύσσουν διαφορετικούς μηχανισμούς ανακάλυψης για να αντιληφθούν ατομικές διαφορές που είναι σχετικές με την επιβίωση και την αναπαραγωγή και θεωρεί την προσωπικότητα ως ένα διαμορφωμένο τοπίο, όπου τα χαρακτηριστικά του μοντέλου «Big Five Inventory» αντιπροσωπεύουν τις πιο βασικές και σημαντικές διαστάσεις των αναγκών επιβίωσης που διαθέτουν τα άτομα (όπ. αναφ. στο John & Srivastava, 1999).

Σύμφωνα με την άποψη που βρίσκει σύμφωνη την πλειοψηφία των θεωρητικών (Costa & McCrae, 1985; 1997; Goldberg 1990; John 1990; John, Donahue & Kentle, 1991) η ανθρώπινη προσωπικότητα συνίσταται από πέντε βασικές διαστάσεις, που συχνά αναφέρονται ως «Big Five» χαρακτηριστικά προσωπικότητας (όπ. αναφ. στο John & Srivastava, 1999; John, Naumann & Soto, 2008; McCrae, 2002), οι οποίες είναι:

Η Εξωστρέφεια (Extraversion), με χαρακτηριστικά γνωρίσματα την κοινωνικότητα, την ισχυρογνωμοσύνη, την ενεργητικότητα, τη φιλοδοξία, την αυτοέκφραση και την

επιβεβαίωση, η Προσήνεια (Agreeableness), η οποία σχετίζεται με χαρακτηριστικά όπως είναι η φιλική διάθεση, η διαπροσωπική ευαισθησία, η συνεργασία, ο αλτρουισμός, η κατανόηση, η εμπιστοσύνη, η φερεγγυότητα, η συμπόνια, η υποχωρητικότητα, η εκδήλωση ενδιαφέροντος και η ευγένεια, η Ευσυνειδησία (Conscientiousness), που σχετίζεται με χαρακτηριστικά όπως είναι η οργάνωση, η ανάληψη καθηκόντων, η υπευθυνότητα, η αξιοπιστία, η αφοσίωση, η εργατικότητα και τα κίνητρα για επιτυχία, ο Νευρωτισμός (Neuroticism), με χαρακτηριστικά όπως είναι η νευρική κατάσταση, ο εγωισμός, η μελαγχολία, το άγχος και η κακή, ασταθής συναισθηματική διάθεση, σε αντίθεση με το χαμηλό νευρωτισμό με χαρακτηριστικά τη συναισθηματική σταθερότητα, την ηρεμία, την αυτοπεποίθηση, την ασφάλεια, την ετοιμότητα και την ικανοποίηση και η Δεκτικότητα σε Εμπειρία (Openness to experience), που συνδέεται με χαρακτηριστικά όπως είναι η αισθητική ευαισθησία, η φαντασία, η καινοτομία, η ευρηματικότητα, η δημιουργικότητα, το θάρρος, η διάθεση για γνώση και για νέες εμπειρίες.

Στήριξη σε αυτό το μοντέλο των μεγάλων πέντε παραγόντων δίνει α) η παραγοντική ανάλυση των γλωσσικών όρων των χαρακτηριστικών (John & Srivastava, 1999; John et al., 2008), β) η ανάλυση της γενετικής συμβολής στην προσωπικότητα (Ardelt, 2000) και γ) η παραγοντική ανάλυση των δεδομένων από τις βαθμολογήσεις και τα ερωτηματολόγια εκτίμησης της προσωπικότητας (John & Srivastava, 1999; John et al., 2008).

#### 4. Ορισμοί ψυχικής ανθεκτικότητας

Σύμφωνα με την Benard (1991) ο κάθε άνθρωπος έχει την ικανότητα να ανακάμψει μετά από μια αρνητική κατάσταση. Μέσα από την εξασφάλιση ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος που προάγει την ψυχική ανθεκτικότητα, μπορεί να ξεπηδήσει η δύναμη για να ξεπεράσει την όποια δυσκολία. Για την Masten (1994) η ψυχική ανθεκτικότητα δηλώνεται στο πώς η αποτελεσματικότητα στο περιβάλλον πετυχαίνεται, διατηρείται ή ανακάμπεται άσχετα από την αντιξοότητα. Σύμφωνα με την Pulley (1997) η ψυχική ανθεκτικότητα συνδέεται με την ικανότητα να ξεπεράσει κανείς γρήγορα την αντιξοότητα και σημαίνει ελαστικότητα ή ικανότητα γρήγορης ανάκαμψης.

Ο όρος ψυχική ανθεκτικότητα στην ψυχολογία σημαίνει την τάση ενός ατόμου να αντιμετωπίζει με επιτυχία το άγχος και την αντιξοότητα (Patterson & Kelleher, 2005). Η ψυχική ανθεκτικότητα είναι πιο γνωστή ως διαδικασία και όχι ως χαρακτηριστικό ενός ατόμου (Masten, 1999; Patterson & Kelleher, 2005). Παρόλο που φαίνεται ότι μερικά άτομα έχουν μια εγγενή προδιάθεση, που συμβάλλει στην ανάπτυξη της ψυχικής ανθεκτικότητας, για παράδειγμα να είναι εξωστρεφή και κοινωνικά (Werner & Smith, 1992 όπ. αναφ. στο Henderson & Milstein, 2008) τα περισσότερα από τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ανθεκτικότητα μπορούν να αποτελέσουν προϊόν της μαθησιακής διαδικασίας (Higgins, 1994 όπ. αναφ. στο Henderson & Milstein, 2008; στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014).

Η ψυχική ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα να ξεπεράσει κανείς γρήγορα την αντιξοότητα (Loehr & Schwartz, 2003), την αποδιοργανωτική αλλαγή και την αποτυχία (Netuveli, Blane,

Wiggins, Montgomery, & Hildon, 2008). Το να είναι κάποιος ψυχικά ανθεκτικός καθοδηγείται από εγγενείς ιδιότητες, στάσεις και συμπεριφορές (Bonanno & Mancini, 2008).

## 5. Σχέση ψυχικής ανθεκτικότητας και προσωπικότητας

Οι διάφορες μελέτες για το μοντέλο «Big Five» ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό στο φύλο και την ηλικία των συμμετεχόντων, στην ομάδα γέννησης και τη χώρα προέλευσης, καθώς και στο είδος των δεδομένων, των εργαλείων και των διαδικασιών που χρησιμοποιήθηκαν για τους τύπους άγχους (Block & Block, 1980 όπ. αναφ. στο John & Srivastava, 1999; στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014). Στο πλαίσιο αυτού του μοντέλου, ο τύπος Ψυχικά Ανθεκτικός έδειξε υψηλό επίπεδο προσαρμογής και αποτελεσματικής λειτουργίας και στους πέντε παράγοντες.

Ωστόσο, οι Robins, John & Caspi (1994) ανακάλυψαν ότι η ψυχική ανθεκτικότητα σχετίζεται με όλες τις διαστάσεις του μοντέλου «Big Five» στην περιοχή της καλής προσαρμογής. Σε σχέση με τον έλεγχο του Εγώ αυτοί που έχουν μεγαλύτερο έλεγχο στο εγώ τους, έχουν υψηλά ποσοστά στην Ευσυνειδησία και την Προσήνεια και μικρά ποσοστά στην Εξωστρέφεια, ενώ αυτοί που έχουν μικρότερο έλεγχο στο Εγώ τους έχουν χαμηλά ποσοστά στην Ευσυνειδησία και την Προσήνεια και υψηλά ποσοστά στον Νευρωτισμό (John & Srivastava, 1999).

Το αναδυόμενο νομολογικό δίκτυο για κάθε ένα από τους πέντε παράγοντες περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα μεταβλητών έκβασης της ζωής, όπως η ηγεσία (Εξωστρέφεια), η βοήθεια στους άλλους και οι δωρεές για φιλανθρωπικούς σκοπούς (Προσήνεια), οι βαθμοί στο σχολείο και στο κολέγιο (Ευσυνειδησία), η τρωτότητα σε κατάθλιψη (Νευρωτισμός), η δημιουργική απόδοση (Δεκτικότητα) και ούτω καθεξής. Αυτές οι διαπιστώσεις συνοψίζονται σε πολλές πρόσφατες κριτικές (Graziano & Eisenberg, 1997; Hogan & Ones, 1997; McCrae, 1996; Watson & Clark, 1997) (όπ. αναφ. στο John & Srivastava, 1999) (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014).

Χαρακτηριστικά, όπως, αντοχή στην αντιξοότητα, προσωπική δύναμη, αυτοεκτίμηση, αίσθηση του εαυτού, αίσθηση του χιούμορ, αισιοδοξία, πεποίθηση και δεξιότητα στη λύση προβλημάτων αν και βρίσκονται σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων είναι πιο ανεπτυγμένα στους ανθεκτικούς ανθρώπους (Bonanno & Mancini, 2008; Cooper, Estes, & Allen, 2004; Netuveli et al., 2008). Οι Peterson & Seligman (2004), υποστηρίζουν ότι το χιούμορ ως ψυχολογική αντίσταση είναι ιδιαίτερα σημαντική σε δύσκολες περιόδους γιατί κατευνάζει, καταστέλλει, διακόπτει ή ακόμη και αντικαθιστά μόνιμα την αρνητική επιρροή (όπ. αναφ. στο Patterson et al., 2009).

## 6. Σχολικός διευθυντής και ψυχική ανθεκτικότητα

Οι Patterson et al., (2009) αναφέρουν ότι η ψυχική ανθεκτικότητα απεικονίζει ένα πρότυπο του πώς τα άτομα βλέπουν την τρέχουσα πραγματικότητα και του πώς αξιολογούν την πιθανότητα να επηρεάσουν το μέλλον. Οι ψυχικά ανθεκτικοί ηγέτες παρουσιάζουν την

ικανότητα να ανακάμπτουν, να μαθαίνουν και να γίνονται πιο δυνατοί όταν αντιμετωπίζουν αντιξοότητες μέσα στο οργανωτικό πλαίσιο.

Παρακάτω, οι ίδιοι συγγραφείς (Patterson et al., 2009), περιγράφουν τρεις ομάδες δεξιοτήτων και δώδεκα δυνάμεις/διαστάσεις που οι επιτυχημένοι διευθυντές δημοτικών σχολείων μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να τους βοηθήσουν να γίνουν πιο ψυχικά ανθεκτικοί ηγέτες. Ορίζουν τον ψυχικά ανθεκτικό ηγέτη ως τον διευθυντή που επιδεικνύει την ικανότητα να ξεπερνάει γρήγορα την αποτυχία (Loehr & Schwartz, 2003), να μαθαίνει από την αντιξοότητα και να γίνεται πιο δυνατός όταν την αντιμετωπίζει.

*Πρώτη Ομάδα Δεξιοτήτων: Δεξιότητες Ψυχικής Ανθεκτικής Σκέψης.* Στις προσδοκίες που έχουν οι ηγέτες για το μέλλον, υπάρχει και η σκέψη ότι θα συναντήσουν αρκετά εμπόδια σε όλη την πορεία τους. Σημαντικό είναι πως σκέφτεται κάποιος για αυτό που κάνει.

*Δεύτερη Ομάδα Δεξιοτήτων: Δεξιότητες Ανάπτυξης Ψυχικής Ανθεκτικής Ικανότητας.* Τέσσερις ηγετικές αντιστάσεις αποτελούν την ψυχική ανθεκτική ικανότητα: Οι προσωπικές αξίες, η προσωπική δύναμη (Maclean, 2004), η προσωπική βάση υποστήριξης και η προσωπική ευημερία. Οι προσωπικές αξίες περιέχουν τρία επίπεδα: α) πάνω στην πυραμίδα είναι οι ηθικές αξίες, οι οποίες καθορίζουν το χαρακτήρα του ηγέτη, β) μετά είναι οι εκπαιδευτικές αξίες, οι οποίες έχουν σχέση με την υπεροχή στη διδασκαλία και τη μάθηση και με το τι έχει μεγαλύτερη σημασία για τους ηγέτες ανάμεσα στις αξίες και στα προσωπικά οφέλη και γ) τέλος, είναι οι βασικές αξίες, οι οποίες έχουν σχέση με το να παίρνει πρωτοβουλίες.

*Τρίτη Ομάδα Δεξιοτήτων: Δεξιότητες Ψυχικής Ανθεκτικής Δράσης.* Τέσσερις δεξιότητες δράσης είναι απαραίτητες προκειμένου να ενισχυθεί η ηγετική ψυχική ανθεκτικότητα: Επιμονή, προσαρμοστικότητα, θαρραλέα λήψη αποφάσεων και προσωπική ευθύνη. Σήμερα χρειάζεται να υπάρχουν ανθεκτικοί ηγέτες που να έχουν την αντοχή να επιμένουν και να υπομένουν παρά τα μεγάλα εμπόδια.

Οι δώδεκα δυνάμεις/διαστάσεις που αναφέρουν οι Patterson et al., (2009) είναι οι διαστάσεις που μπορούν οι επιτυχημένοι διευθυντές ηγέτες να χρησιμοποιήσουν για να τους βοηθήσουν να γίνουν πιο ψυχικά ανθεκτικοί και είναι:

- Η Αισιοδοξία (Αντίληψη πραγματικότητας – Όραμα). Συμβιβάζονται με την πραγματικότητα ότι η αντιξοότητα θα εμφανιστεί απροειδοποίητα, αναζητούν τις θετικές προοπτικές της αντιξοότητας, εστιάζουν την ενέργειά τους στις ευκαιρίες και όχι στα εμπόδια και διατηρούν το χιούμορ τους.
- Οι Προσωπικές Ηθικές Αξίες. Βασίζονται πρώτιστα στις ηθικές τους αρχές, ενεργούν σύμφωνα με το τι είναι σημαντικό για τους ίδιους ακόμα και όταν υπάρχουν έντονες αντιδράσεις και κάνουν συνεχώς ανατροφοδότηση για να είναι σίγουροι ότι κάνουν αυτά που λένε.
- Η Προσωπική Δύναμη. Ζητούν βοήθεια από τους άλλους όταν τη χρειάζονται, πιστεύουν ότι θα μάθουν κάτι από την αντιξοότητα ώστε να είναι πιο δυνατοί στο

μέλλον, διατηρούν μία σταθερή παρουσία ως ηγέτες και παρουσιάζουν τις βασικές γνώσεις και δεξιότητες τους ώστε να ηγηθούν στους δύσκολους καιρούς.

- Η Κοινωνική Βάση Υποστήριξης. Μαθαίνουν από τις εμπειρίες των άλλων, έχουν δυνατή κοινωνική βάση υποστήριξης, ποτέ δε διστάζουν να πουν σε αυτούς που εμπιστεύονται τις αμφιβολίες και τους φόβους τους και αισθάνονται άνετα να μοιραστούν με τη βάση τους κάθε μικρή νίκη που πέτυχαν στο δρόμο της ανάκαμψης από την αντιξοότητα.
- Η Προσωπική Ευεξία (Συναισθηματική – Πνευματική – Σωματική). Αποδέχονται αυτά που δεν μπορούν να αλλάξουν, αφήνουν στόχους για τους οποίους χρειάζεται να θυσιάσουν πιο σημαντικούς στόχους και αξίες, αντιλαμβάνονται πως τα συναισθήματά τους επηρεάζουν την ηγετική τους απόδοση και επιδιώκουν χρόνο για να ανανεώσουν τη συναισθηματική, τη σωματική και την πνευματική τους ευεξία.
- Η Επιμονή. Γίνονται πιο επίμονοι σε όλες τις φάσεις της αντιξοότητας, παραμένουν εστιασμένοι στις πιο σημαντικές προτεραιότητες μέχρι να πετύχουν, αγωνίζονται να κρατούν την αντιξοότητα μακριά από τις άλλες πλευρές της ζωής τους και αρνούνται πεισματικά να τα παρατήσουν.
- Η Προσαρμοστικότητα. Προσαρμόζουν τις προσδοκίες τους σχετικά με το τι είναι εφικτό να γίνει, βλέπουν τα λάθη τους με άλλη οπτική και προχωρούν πέρα από αυτά, αναζητούν εφαρμόσιμες στρατηγικές ώστε να έχουν θετικά αποτελέσματα και προσαρμόζονται εύκολα στις ξαφνικές αλλαγές.
- Το Θάρρος Αποφάσεων. Ενεργούν σωστά ακόμα κι αν κάποιες καταστάσεις είναι διφορούμενες, ενεργούν άμεσα, παίρνουν αποφάσεις με αρχές ακόμα και όταν είναι αντίθετες προς τις σωστές συμβουλές άλλων και αναζητούν διαφορετικές απόψεις από τις δικές τους, ώστε να πάρουν τις πιο σωστές και ενημερωμένες αποφάσεις.
- Η Υπευθυνότητα – Η Προσωπική Ευθύνη. Δέχονται την ευθύνη για τις σκληρές αποφάσεις που παίρνουν, γνωρίζουν ότι έχουν την ευθύνη ακόμα κι όταν δεν κάνουν τίποτα για να αντιμετωπίσουν την αντιξοότητα, αναγνωρίζουν τα λάθη στην κρίση τους, αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις αλλαγές που αναγκάζονται να κάνουν, οι οποίες μπορεί να συνέβαλαν στην εμφάνιση της αντιξοότητας.

Επιπλέον, πέντε χαρακτηριστικά φαίνονται ότι μπορούν να βοηθήσουν τους σχολικούς ηγέτες να προχωρήσουν και να πετύχουν μπροστά σε μία αντιξοότητα (Bernard, 1995; Hagevik, 1998; Patterson, 2001 όπ. αναφ. στο Isaacs 2003): α) Η άμεση προσέγγιση: τα ανθεκτικά άτομα προσεγγίζουν άμεσα το πρόβλημα χωρίς να περιμένουν τους άλλους να αντιδράσουν, β) η θετική σκέψη: βλέπουν τις αλλαγές ως ευκαιρίες για ανάπτυξη, γ) η εστίαση στο πρόβλημα: διατηρούν ένα ξεκάθαρο όραμα παρά τις όποιες δυσκολίες, δ) η ευελιξία: έχουν ανοχή στην αμφιβολία, ψάχνουν για εναλλακτικές προοπτικές και ανακάμπτουν γρήγορα από την αντιξοότητα και ε) η οργάνωση, έχουν την ικανότητα να ταξινομήν γρήγορα τις



πληροφορίες, να δίνουν οδηγίες για σωστές ενέργειες και να αποφεύγουν να ενεργούν παρορμητικά.

## 7. Ερευνητικά ερωτήματα

Ως αποτέλεσμα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και των προηγούμενων ερευνών για την προσωπικότητα και την ψυχική ανθεκτικότητα, τα βασικά ερωτήματα της έρευνας που προκύπτουν είναι τα ακόλουθα:

1. Ποιο προφίλ προσωπικότητας εμφανίζουν οι διευθυντές;
2. Διαφοροποιείται η προσωπικότητα τους βάσει του φύλου;
3. Διαφοροποιείται η προσωπικότητα τους βάσει της ηλικίας;
4. Ποιο προφίλ ψυχικής ανθεκτικότητας εμφανίζουν οι διευθυντές;
5. Διαφοροποιείται η ψυχική τους ανθεκτικότητα βάσει του φύλου;
6. Διαφοροποιείται η ψυχική τους ανθεκτικότητα βάσει της ηλικίας;
7. Διαφοροποιείται η ψυχική τους ανθεκτικότητα βάσει της προϋπηρεσίας των διευθυντών/ντριών στη συγκεκριμένη ηγετική θέση;
8. Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην προσωπικότητα και την ψυχική ανθεκτικότητα; (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014)

## 8. Μεθοδολογία

### 8.1 Δείγμα

Προσεγγίστηκε όλος ο πληθυσμός των διευθυντών/ντριών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Νομού Μαγνησίας, 109 διευθυντές/ντριες δημοτικών σχολείων, 53 γυναίκες και 56 άντρες, αλλά τελικά συμμετείχαν οι 105 (n = 105) διευθυντές/ντριες εκ των οποίων οι 51 (n = 51) ήταν γυναίκες και αποτελούσαν το 48,6% του δείγματος και οι 54 (n = 54) ήταν άντρες και αποτελούσαν το 51,4% του συνολικού δείγματος.

Το 61% των συμμετεχόντων ανήκε στην ηλικιακή ομάδα των 40-49 ετών, ενώ το μικρότερο ποσοστό 1,9% των συμμετεχόντων ανήκε στην ηλικιακή ομάδα των 20-29 ετών και η μεγαλύτερη εκπαιδευτική προϋπηρεσία ήταν σε ποσοστό 61,9% τα 0-5 χρόνια, ενώ η μικρότερη προϋπηρεσία ήταν σε ποσοστό 2,9% τα 16-20 χρόνια. Το δημογραφικό προφίλ των εκπαιδευτικών της μελέτης παρουσιάζεται αναλυτικά παρακάτω στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Δημογραφικά στοιχεία	N=105
----------------------	-------

Δημογραφικά στοιχεία	N=105	
<b>Φύλο</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Άνδρες	54	51,4
Γυναίκες	51	48,6
<b>Ηλικία</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
20-29	2	1,9
30-39	7	6,7
40-49	64	61
50-59	32	30,5
<b>Προϋπηρεσία στη θέση</b>		
0-5	65	61,9
6-10	24	22,9
11-15	6	5,7
16-20	3	2,9
21+	7	6,7

## 8.2 Ερευνητικά εργαλεία

Δεδομένου ότι μελετούνται οι έννοιες προσωπικότητα και ψυχική ανθεκτικότητα, αποφασίστηκε να γίνει η συλλογή των δεδομένων για αυτές τις έννοιες μέσα από τη χρήση δύο διαφορετικών κλιμάκων, οι οποίες αναφέρονται στη συνέχεια:

α) Η κλίμακα «Leader Resilience Profile» - Προφίλ Ανθεκτικού Ηγέτη ένα ελεύθερο ερωτηματολόγιο στο WEB <http://www.ed.uab.edu/tri/lrp.asp> που δημιούργησαν οι Patterson et al., (2009), το οποίο περιλαμβάνει 73 δηλώσεις δομημένες σε εξάβαθμη κλίμακα όπου το 6 δείχνει την παρουσία του παράγοντα πάντα και το 1 δείχνει την παρουσία του παράγοντα ποτέ. Σημειώνεται ότι 35 δηλώσεις ήταν διατυπωμένες με την αντίθετη κατεύθυνση. Αυτές οι 73 δηλώσεις ομαδοποιούνται σε 12 υποκλίμακες, οι οποίες υπολογίστηκαν ως μέσος όρος των επιμέρους δηλώσεων μετά από αντιστροφή των απαντήσεων που ήταν διατυπωμένες αντίθετα. Η εσωτερική συνέπεια της κλίμακας ήταν άριστη σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,92$ ).

β) Η κλίμακα «The Big Five Inventory» - Το Μοντέλο των «Μεγάλων Πέντε Παραγόντων» κι αυτό διατίθεται ελεύθερα στο Διαδίκτυο <http://www.outofservice.com/bigfive/> των John, Donahue & Kentle (1991) και περιλαμβάνει 44 δηλώσεις, οι οποίες αναφέρονται στους πέντε παράγοντες της προσωπικότητας, δομημένες σε πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert (1=Διαφωνώ έντονα, 5=Συμφωνώ έντονα). Η εσωτερική συνέπεια της κλίμακας ήταν αρκετά καλή σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,68$ ).

## 8.3 Διαδικασία συλλογής των δεδομένων

Τα δεδομένα της έρευνας συγκεντρώθηκαν μέσα από ερωτηματολόγια που δόθηκαν σε όλους τους/τις διευθυντές/ντριες των δημοτικών σχολείων του Νομού Μαγνησίας. Αρχικά, έγινε

μετάφραση του ερωτηματολογίου «Leader Resilience Profile» και την πρώτη εβδομάδα του Φεβρουαρίου δόθηκε σε 10 διευθυντές/ντρίες στα πλαίσια μιας πιλοτικής έρευνας για να βρεθεί αν όλες οι ερωτήσεις ήταν σαφείς και κατανοητές και στα πλαίσια των ελληνικών δεδομένων. Οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν αντιμετώπισαν κανένα πρόβλημα στην κατανόηση των ερωτήσεων, δεν τους δυσκόλεψαν, γι' αυτό και δεν πρότειναν καμία αλλαγή.

Μετά σχεδιάστηκε στο “Google.docs” μέσω ηλεκτρονικής φόρμας δημιουργίας και υποβολής ερωτηματολογίων και δόθηκε στους/στις διευθυντές/ντρίες να απαντήσουν μόνο ηλεκτρονικά μέσω του διαδικτύου. Η ερευνητική διαδικασία της συλλογής των ερωτηματολογίων από τους/τις υπόλοιπους διευθυντές/ντρίες του νομού έγινε τους μήνες Φεβρουάριο – Μάρτιο του σχολικού έτους 2011-2012 και διήρκεσε 7 εβδομάδες. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερέβαινε τα 20 λεπτά της ώρας.

Τέλος, ακολουθήθηκε η ίδια διαδικασία και με το άλλο ερωτηματολόγιο για τις διαστάσεις της προσωπικότητας «The Big Five Inventory». Η ολοκλήρωση συλλογής αυτών των δεδομένων διήρκεσε 3 εβδομάδες τους μήνες Μάρτιο - Απρίλιο του 2012. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου δεν υπερέβαινε τα 10 λεπτά της ώρας.

#### **8.4 Επεξεργασία δεδομένων**

Για την εισαγωγή και στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό SPSS Statistics 19.0 for Windows. Χρησιμοποιήθηκαν οι μέθοδοι τόσο της περιγραφικής στατιστικής, όσο και οι μέθοδοι της επαγωγικής στατιστικής για την παρουσίαση και την περιγραφή των αριθμητικών δεδομένων. Οι περιγραφικές μέθοδοι αφορούσαν τον υπολογισμό των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων των μεταβλητών. Οι επαγωγικές μέθοδοι χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο των διαφορών των ομάδων. Χρησιμοποιήθηκαν η Ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One-way ANOVA) και ο έλεγχος t-test για ανεξάρτητα δείγματα. Ο υπολογισμός των συσχετίσεων έγινε με το συντελεστή συσχέτισης Pearson (r) και της σημαντικότητάς του, μεταξύ των διαστάσεων της προσωπικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας. Το διάστημα εμπιστοσύνης ορίστηκε στο 95%.

### **9. Αποτελέσματα**

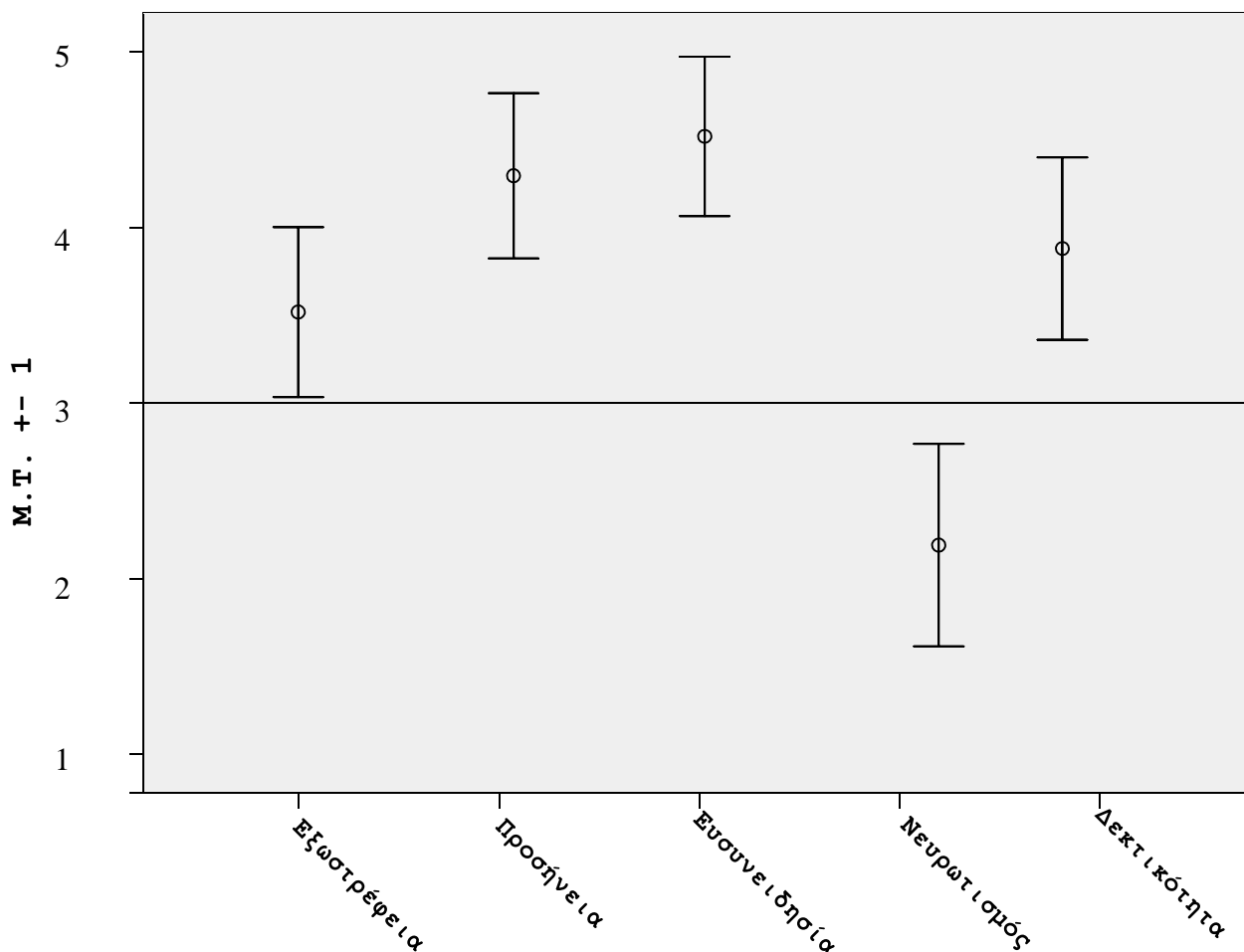
#### **9.1 Προφίλ Προσωπικότητας**

Από τον υπολογισμό των Μέσων Τιμών και των Τυπικών Αποκλίσεων της μεταβλητής της έρευνας προέκυψε ότι οι διευθυντές δηλώνουν υψηλό επίπεδο στη Δεκτικότητα σε εμπειρίες ως διάσταση της προσωπικότητας τους (M.T.=39,82, T.A.=5,20) και χαμηλό επίπεδο στο Νευρωτισμό (M.T.=17,60, T.A.=4,61). Οι M.T. και T.A. των αντιστάσεων σε φθίνουσα κατάταξη παρατίθενται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Μέσες Τιμές (Μ.Τ.) και Τυπικές Αποκλίσεις (Τ.Α.) των διαστάσεων της Προσωπικότητας

Μεταβλητές		N=105	
		Μ.Τ.	Τ.Α
Διαστάσεις Προσωπικότητας	Δεκτικότητα	39,82	5,20
	Ευσυνειδησία	39,59	4,09
	Προσήνεια	38,81	4,23
	Εξωστρέφεια	29,66	3,87
	Νευρωτισμός	17,60	4,61

Οι διαστάσεις της προσωπικότητας απεικονίστηκαν στο παρακάτω διάγραμμα μετά από μετατροπή τους στην ίδια κλίμακα μέτρησης από το 1 έως το 5 και φαίνεται ότι οι διευθυντές/ντρίες έχουν υψηλό επίπεδο σε όλες τις διαστάσεις της προσωπικότητας, δηλαδή τη Δεκτικότητα, την Ευσυνειδησία, την Προσήνεια και την Εξωστρέφεια και χαμηλό επίπεδο στο Νευρωτισμό (Σχήμα 1).



Σχήμα 1. Διαγραμματική απεικόνιση των διαστάσεων της προσωπικότητας των διευθυντών/ντριών

## 9.2 Διαφοροποίηση του προφίλ της προσωπικότητας βάσει του φύλου

Δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στις διαστάσεις της προσωπικότητας των διευθυντών/ντριών της έρευνας με βάση το φύλο.

## 9.3 Διαφοροποίηση του προφίλ της προσωπικότητας βάσει της ηλικίας

Με τα παρόντα δεδομένα εξετάστηκε η πιθανότητα να επιδρά στο προφίλ της προσωπικότητας η εξωγενής μεταβλητή ηλικία. Δημιουργήθηκαν 3 ηλικιακές ομάδες γιατί ήταν λίγα τα άτομα στις μικρές ηλικίες των 20-29 και 30-39 ετών, οπότε είχαμε <40ετών (9 άτομα), 40-49 ετών (64 άτομα) και 50+ (32 άτομα).

Η προσωπικότητα βρέθηκε να διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων (Πίνακας 3) ως προς τις διαστάσεις που αφορούν την Εξωστρέφεια (Μ.Τ.=30,31, Τ.Α.=3,60), την Ευσυνειδησία (Μ.Τ.=40,47, Τ.Α.=3,93) και το Νευρωτισμό (Μ.Τ.=21,44, Τ.Α.=2,30). (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014)

Πίνακας 3. Διαφοροποίηση του προφίλ της προσωπικότητας βάσει της ηλικίας

		N	Μέση Τιμή	Τ.Α.	Σημαντικότητα Διαφοράς
<b>Εξωστρέφεια</b> <i>F</i> = 4,05	<40	9	26,33	3,87	0,020*
	40-49	64	29,80	3,82	
	50+	32	30,31	3,60	
<b>Ευσυνειδησία</b> <i>F</i> = 4,01	<40	9	36,22	4,63	0,021*
	40-49	64	39,62	3,90	
	50+	32	40,47	3,93	
<b>Νευρωτισμός</b> <i>F</i> = 4,05	<40	9	21,44	2,30	0,001**
	40-49	64	18,12	4,57	
	50+	32	15,47	4,25	

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,001$

Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκε το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Tukey από το Post Hoc Multiple Comparisons για να εντοπιστεί που διαφέρουν οι ηλικιακές ομάδες και βρέθηκε ότι στην Εξωστρέφεια υψηλότερο επίπεδο εμφανίζουν οι μεγαλύτεροι σε ηλικία διευθυντές/ντριες (50+) με Μ.Τ.=30,31, μετά ακολουθούν οι 40-49 ετών με Μ.Τ.=29,80 κι έπειτα, οι <40 ετών με Μ.Τ.=26,33.

Στην Ευσυνειδησία πάλι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία διευθυντές/ντριες (50+) εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο με Μ.Τ.=40,47, μετά ακολουθούν οι 40-49 ετών με Μ.Τ.=39,62 και μετά

οι <40 ετών με Μ.Τ.=36,22. Τέλος, στο Νευρωτισμό υψηλότερο επίπεδο εμφανίζουν οι <40 ετών με Μ.Τ.=21,44, μετά ακολουθούν οι 40-49 ετών με Μ.Τ.=18,12 και τελευταίοι είναι οι διευθυντές άνω των 50 ετών με Μ.Τ.=15,47.

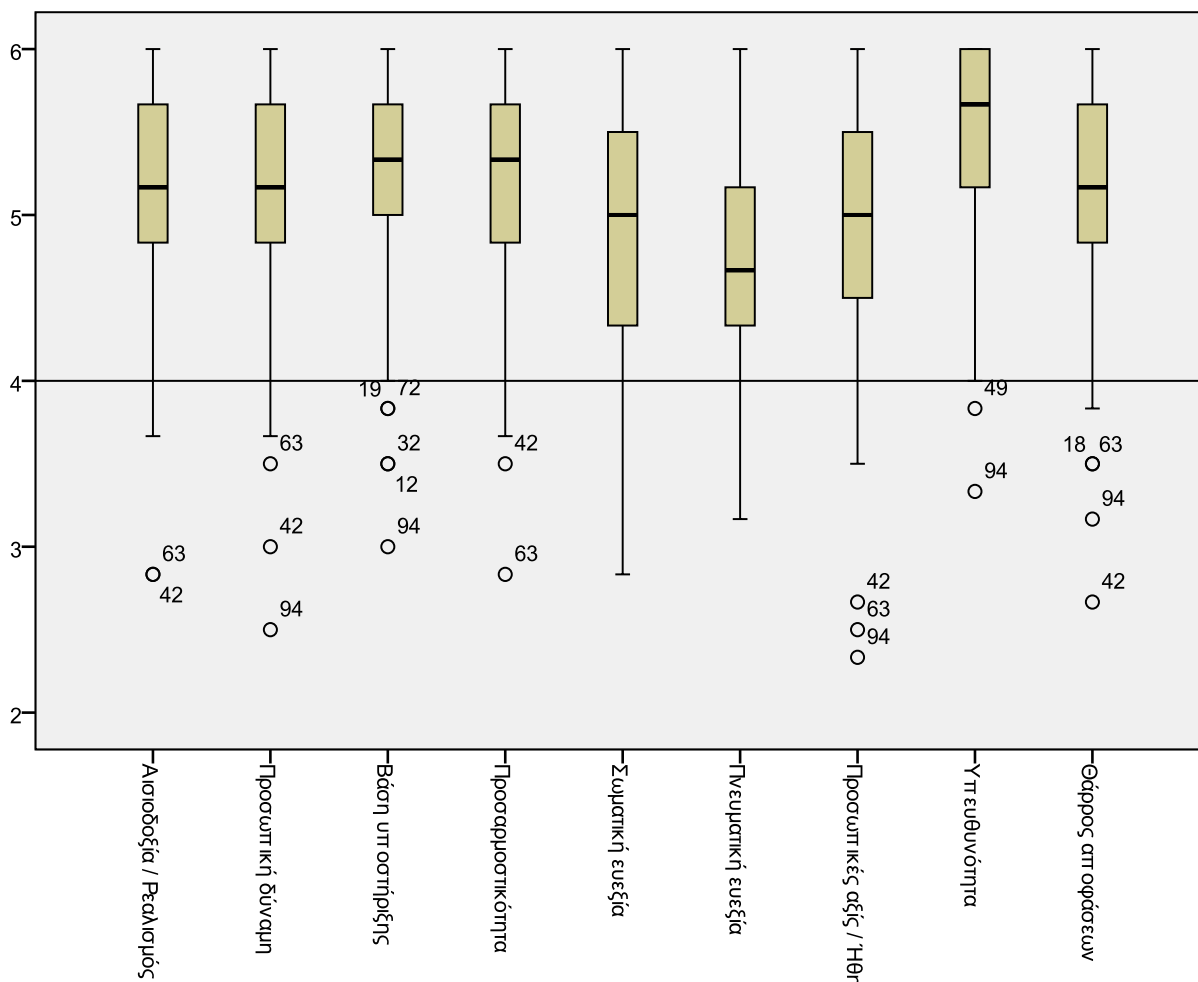
#### 9.4 Προφίλ Ψυχικής Ανθεκτικότητας

Οι διαστάσεις Αισιοδοξία/Όραμα, Επιμονή και Συναισθηματική ευεξία έβγαζαν πολύ χαμηλή εσωτερική συνέπεια για αυτό δε συμπεριλήφθηκαν σε καμία από τις παρακάτω αναλύσεις. Από τον υπολογισμό των Μέσων Τιμών και των Τυπικών Αποκλίσεων της μεταβλητής της έρευνας προέκυψε ότι οι διευθυντές/ντρίες δηλώνουν υψηλότερο σκορ στην Υπευθυνότητα ως διάσταση της ψυχικής τους ανθεκτικότητας (Μ.Τ.=32,83, Τ.Α.=3,46) και χαμηλότερο σκορ στη Συναισθηματική ευεξία (Μ.Τ.=25,04, Τ.Α.=3,50) (Πίνακας 4).

Πίνακας 4. Μέσες Τιμές (Μ.Τ.) και Τυπικές Αποκλίσεις (Τ.Α.) των διαστάσεων της ψυχικής ανθεκτικότητας

Μεταβλητές	N=105		
	Μ.Τ.	Τ.Α	
Διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας	Αισιοδοξία / Ρεαλισμός	30,74	3,94
	Προσωπική δύναμη	31,19	3,84
	Βάση υποστήριξης	31,48	3,67
	Προσαρμοστικότητα	31,28	3,76
	Σωματική ευεξία	28,93	4,94
	Πνευματική ευεξία/ Πίστη	28,12	4,07
	Προσωπικές αξίες / Ηθη	29,73	4,35
	Θάρρος αποφάσεων	30,89	4,07
	Υπευθυνότητα	32,83	3,46

Οι διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας απεικονίστηκαν στο παρακάτω διάγραμμα μετά από μετατροπή τους στην ίδια κλίμακα μέτρησης από το 1 έως το 6 και φαίνεται ότι οι διευθυντές/ντρίες έχουν υψηλό σκορ σε όλες τις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας (Σχήμα 2). Επειδή ορισμένες από τις κατανομές ήταν λοξές το γράφημα έγινε με διάγραμμα κουτιού box-plot. Παρατηρείτε λοξότητα στις παρακάτω διαστάσεις: Αισιοδοξία/Ρεαλισμός, Προσωπική δύναμη, Βάση υποστήριξης, Πνευματική ευεξία, Προσωπικές αξίες/Ηθη και Υπευθυνότητα.



Σχήμα 2. Διαγραμματική απεικόνιση των διαστάσεων της ψυχικής ανθεκτικότητας των διευθυντών/ντριών

### 9.5 Διαφοροποίηση του προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας βάσει του φύλου

Η ψυχική ανθεκτικότητα βρέθηκε να διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων (Πίνακας 5) σε όλες τις διαστάσεις της.

Οι άντρες διευθυντές φαίνεται να εμφανίζουν υψηλό σκορ σε όλες τις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας σε σχέση με τις γυναίκες διευθύντριες. Πιο συγκεκριμένα, εμφανίζουν υψηλότερο σκορ στην Υπευθυνότητα (Μ.Τ.=33,83, Τ.Α.=2,42) και χαμηλότερο στην Πνευματική ευεξία (Μ.Τ.=28,83, Τ.Α.=3,81). Ενώ, οι γυναίκες διευθύντριες εμφανίζουν υψηλότερο σκορ στην Υπευθυνότητα (Μ.Τ.=31,76, Τ.Α.=4,06) και χαμηλότερο στη Σωματική ευεξία (Μ.Τ.=27,31, Τ.Α.=5,19).

Χρησιμοποιήθηκε το t-test για τις διαστάσεις Προσαρμοστικότητα  $t = -2,041$ ,  $df = 87,976$ ,  $p < 0,05$ , Σωματική ευεξία  $t = -3,411$ ,  $df = 95,976$ ,  $p < 0,001$  και ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney για την Αισιοδοξία/Ρεαλισμό  $t = -3,695$ ,  $df = 91,365$ ,  $p < 0,001$ , την Προσωπική δύναμη  $t = -3,408$ ,  $df = 76,704$ ,  $p < 0,001$ , τη Βάση υποστήριξης  $t = -1,597$ ,  $df =$

102,820,  $p < 0,05$ , την Πνευματική ευεξία  $t = -1,852$ ,  $df = 100,331$ ,  $p < 0,05$ , τις Προσωπικές αξίες / Ήθη  $t = -2,721$ ,  $df = 89,757$ ,  $p < 0,05$ , την Υπευθυνότητα  $t = -3,149$ ,  $df = 80,741$ ,  $p < 0,05$  και το Θάρρος αποφάσεων  $t = -4,602$ ,  $df = 83,998$ ,  $p < 0,001$  που παρουσίαζαν ασυμμετρία.

Η σημαντικότητα διαφοράς με τον παραμετρικό συντελεστή του Pearson διατυπώνεται με ορθή θέση και με τον παραμετρικό συντελεστή του Mann-Whitney διατυπώνεται με πλάγια θέση.

Πίνακας 5. Διαφοροποίηση στις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας με βάση το φύλο

	Φύλο	N	Μέση Τιμή	T.A	Σημαντικότητα Διαφοράς
Αισιοδοξία/Ρεαλισμός	Γυναίκα	51	29,35	4,25	<0,001**
	Άντρας	54	32,05	3,12	
Προσωπική δύναμη	Γυναίκα	51	29,92	4,56	0,004**
	Άντρας	54	32,39	2,50	
Βάση υποστήριξης	Γυναίκα	51	30,90	3,61	0,036**
	Άντρας	54	32,04	3,67	
Προσαρμοστικότητα	Γυναίκα	51	30,51	4,34	0,044*
	Άντρας	54	32,00	2,98	
Σωματική ευεξία	Γυναίκα	51	27,31	5,19	0,001**
	Άντρας	54	30,46	4,18	
Πνευματική ευεξία	Γυναίκα	51	27,37	4,24	0,049*
	Άντρας	54	28,83	3,81	
Προσωπικές αξίες	Γυναίκα	51	28,57	4,89	0,024*
	Άντρας	54	30,83	3,47	
Υπευθυνότητα	Γυναίκα	51	31,76	4,06	0,014*
	Άντρας	54	33,83	2,42	
Θάρρος αποφάσεων	Γυναίκα	51	29,16	4,46	<0,001**
	Άντρας	54	32,53	2,84	

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,001$



### 9.6 Διαφοροποίηση του προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας βάσει της ηλικίας

Εξετάστηκε, ακόμη, η πιθανότητα να επιδρά στο προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας η εξωγενής μεταβλητή ηλικία. Όπως προαναφέραμε δημιουργήθηκαν 3 ηλικιακές ομάδες κάτω των 40 ετών, 40-49 ετών και πάνω των 50 ετών. Οι μετρήσεις ήταν ποσοτικές και αφορούσαν διαφορές μεταξύ της μεταβλητής (ηλικία) στην κάθε εξαρτημένη (διαστάσεις ψυχικής ανθεκτικότητας), για αυτό έγινε υπολογισμός των μέσων όρων και χρήση της ανάλυσης διακύμανσης One-way ANOVA και χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis.

Δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις σε καμία από τις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας με βάση την ηλικία και στις 3 ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων διευθυντών/ντριών.

### 9.7 Διαφοροποίηση του προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας βάσει της προϋπηρεσίας

Εξετάστηκε, επίσης, η πιθανότητα να επιδρά στο προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας η εξωγενής μεταβλητή προϋπηρεσία των διευθυντών/ντριών στη συγκεκριμένη ηγετική θέση (Πίνακας 6). Δημιουργήθηκαν 3 ομάδες προϋπηρεσίας στη θέση του/της διευθυντή/ντριας γιατί ήταν λίγα τα άτομα πάνω από 10 χρόνια, οπότε είχαμε 0-5 έτη (65 άτομα), 6-10 έτη (24 άτομα) και >10 (16 άτομα). Δεν υπήρξε διαφοροποίηση σε καμία από τις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας παρά μόνο στη Σωματική ευεξία ( $F = 3,987, p < 0,05$ ).

**Πίνακας 6. Διαφοροποίηση στις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας με βάση την προϋπηρεσία (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014).**

		N	Μέση Τιμή	T. A.	Σημαντικότητα διαφοράς
Σωματική ευεξία $F = 3,987$	0-5	65	27,91	4,90	0,022*
	6-10	24	30,33	4,46	
	>10	16	31,00	4,88	

\* $p < 0,05$

### 9.8 Συσχέτιση της προσωπικότητας με την ψυχική ανθεκτικότητα

Η μελέτη των συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων της προσωπικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας έδειξε ασθενείς σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, με το διάστημα εμπιστοσύνης να έχει οριστεί στο 95%. (Πίνακας 7). Χρησιμοποιήθηκαν ο παραμετρικός συντελεστής του Pearson που δείχνει τις σχέσεις με ορθή θέση και ο μη παραμετρικός συντελεστής του Spearman που δείχνει τις σχέσεις με πλάγια θέση.

Πιο συγκεκριμένα, η Δεκτικότητα και ο Νευρωτισμός ως διαστάσεις της προσωπικότητας δε

σχετίζονται με καμία από τις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014).

Η Ευσυνειδησία σχετίζεται θετικά μόνο με την Υπευθυνότητα ( $r = 0,200, p < 0,05$ ). Ενώ, η Εξωστρέφεια σχετίζεται θετικά τόσο με την Προσωπική δύναμη ( $r = 0,245, p < 0,05$ ), όσο και με την Αισιοδοξία / Όραμα ( $r = 0,247, p < 0,05$ ) και τη Σωματική ευεξία ( $r = 0,239, p < 0,05$ ) (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014).

Τέλος, η Προσήγεια σχετίζεται αρνητικά με κάποιες από τις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας, όπως τη Βάση Υποστήριξης ( $r = -0,216, p < 0,05$ ), τις Προσωπικές αξίες / Ήθη ( $r = -0,287, p < 0,05$ ) και την Πνευματική ευεξία / Πίστη ( $r = -0,195, p < 0,05$ ) (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014).

**Πίνακας 7. Συσχετίσεις διαστάσεων της προσωπικότητας με τις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας**

Μεταβλητές	Δεκτικότητα	Ευσυνειδησία	Προσήγεια	Εξωστρέφεια	Νευρωτισμός
Υπευθυνότητα	0,020	0,200*	0,091	0,180	-0,124
Βάση Υποστήριξης	-0,124	-0,037	-0,216*	0,172	0,053
Προσαρμοστικότητα	-0,025	0,099	-0,015	0,191	0,054
Προσωπική Δύναμη	0,030	0,168	-0,047	0,245*	0,022
Θάρρος Αποφάσεων	0,020	0,119	-0,023	0,147	-0,096
Αισιοδοξία / Όραμα	0,054	0,089	-0,087	0,247*	0,020
Προσωπικές αξίες / Ήθη	-0,179	-0,096	-0,287*	0,081	0,137
Αισιοδοξία / Ρεαλισμός	0,022	0,147	-0,076	0,148	0,014
Σωματική ευεξία	0,128	0,178	0,071	0,239*	-0,098
Επιμονή	0,029	0,106	-0,093	0,189	-0,011
Πνευματική ευεξία / Πίστη	-0,080	0,049	-0,195*	0,156	0,070
Συναισθηματική ευεξία	0,060	0,135	0,002	0,161	-0,135

\* $p < 0,05$

## 10. Συζήτηση αποτελεσμάτων

### 10.1 Προφίλ προσωπικότητας

Οι εκπαιδευτικοί της έρευνας δηλώνουν σε υψηλό επίπεδο τη Δεκτικότητα σε Εμπειρίες ως διάσταση της προσωπικότητάς τους και μετά ακολουθούν η Ευσυνειδησία, η Προσήνεια και η Εξωστρέφεια, ενώ δηλώνουν σε χαμηλό επίπεδο το Νευρωτισμό. Το χαμηλό επίπεδο στο Νευρωτισμό σημαίνει όπως είχαμε αναφέρει συναισθηματική σταθερότητα, ηρεμία, αυτοπεποίθηση, ασφάλεια και ετοιμότητα (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014).

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας και έχοντας υπόψη το θεωρητικό πλαίσιο, είναι δυνατόν να εξαχθούν τα παρακάτω συμπεράσματα: Η Δεκτικότητα σε εμπειρίες συνδέεται έντονα με τη δημιουργικότητα, που φαίνεται να είναι μία σημαντική δεξιότητα των αποτελεσματικών ηγετών (Judge, Bono, Paies, & Gerhardt, 2002). Η Ευσυνειδησία σχετίζεται με την απόδοση στην εργασία και αυτό σημαίνει ότι σχετίζεται και με την αποτελεσματική ηγεσία ((Barrick & Mount, 1991 όπ. αναφ. στο Judge et al., 2002).

Η σχέση της Προσήνειας με την ηγεσία είναι αμφιλεγόμενη. Κάποια χαρακτηριστικά της σχετίζονται με την ηγεσία και κάποια όχι (Bass, 1990 στο Judge et al., 2002) (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014). Οι δύο βασικές διαστάσεις της Εξωστρέφειας, η κυριαρχία και η κοινωνικότητα, συνδέονται με τις ατομικές και τις ομαδικές αποτιμήσεις της ηγεσίας (Gough, 1990 στο Judge et al., 2002). Τέλος, όσον αφορά το Νευρωτισμό, δείκτες χαμηλού Νευρωτισμού, π.χ. αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση, λειτουργούν ως προβλεπτικοί παράγοντες της ηγεσίας (Judge et al., 2002) (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014).

Οι Judge et al. (2002) στην έρευνά τους βρήκαν ότι η Εξωστρέφεια είχε την πιο δυνατή συσχέτιση με την ηγεσία και μετά ακολουθούσαν η Ευσυνειδησία, ο Νευρωτισμός και η Δεκτικότητα σε εμπειρίες, ενώ η Προσήνεια έδειξε ασθενή συσχέτιση.

Από το δείγμα της έρευνάς μας δε διεξήχθη ανάλογο συμπέρασμα, παρ' όλα αυτά φάνηκε ότι η Δεκτικότητα σε εμπειρίες ήταν σε υψηλό επίπεδο ως διάσταση της προσωπικότητας των διευθυντών/ντριών, γεγονός που μας οδηγεί να συμπεράνουμε ότι έχουν φαντασία, ευρηματικότητα, δημιουργικότητα και διάθεση για νέες εμπειρίες ως σχολικοί ηγέτες.

### 10.2 Διαφοροποίηση του προφίλ της προσωπικότητας βάσει του φύλου

Δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση σε καμία από τις διαστάσεις της προσωπικότητας με βάση το φύλο των συμμετεχόντων διευθυντών/ντριών.

Επίσης, δε βρέθηκε κάποια σχετική έρευνα που να αναφέρεται στο προφίλ της προσωπικότητας που εμφανίζουν οι άντρες διευθυντές ή οι γυναίκες διευθύντριες.

Παρ' όλα αυτά, σε αντίθεση με τα δικά μας ευρήματα, μέσα από το θεωρητικό πλαίσιο υποστηρίζεται ότι οι γυναίκες γενικά δηλώνουν συστηματικά υψηλότερα επίπεδα στο

Νευρωτισμό και την Προσήνεια, ενώ οι άνδρες στην Εξωστρέφεια και την Ευσυνειδησία (Costa, Terracciano & McCrae, 2001).

Επιπλέον, μελέτες έχουν δείξει τις γυναίκες να έχουν μεγαλύτερο σκορ στην Προσήνεια που περιλαμβάνει υποταγή και αγάπη (Budaev, 1999), ενώ στην Εξωστρέφεια, που περιλαμβάνει κυριαρχία και αγάπη οι Lynn & Martin (1997) υποστήριζαν ότι οι άντρες είναι λίγο πιο υψηλά (όπ. αναφ. στο Costa et al., 2001).

Τέλος, όσον αφορά τη Δεκτικότητα στις εμπειρίες υπάρχουν αποδείξεις που δείχνουν τις γυναίκες να είναι πιο ευαίσθητες στα αισθήματα (Costa et al., 2001).

### **10.3 Διαφοροποίηση του προφίλ της προσωπικότητας βάσει της ηλικίας**

Η ηλικία των συμμετεχόντων διευθυντών/ντριών της έρευνας βρέθηκε να παίζει στατιστικά σημαντικό ρόλο στην Εξωστρέφεια, στην Ευσυνειδησία και στο Νευρωτισμό ως διαστάσεις της προσωπικότητάς τους.

Πιο συγκεκριμένα η τάση που διαμορφώνεται δείχνει τους μεγαλύτερους ηλικιακά διευθυντές/ντριες (50+) να είναι πιο εξωστρεφείς και ευσυνείδητοι από τους άλλους, ενώ πιο νευρωτικοί, αγχώδης δηλώνουν οι κάτω των 40 ετών, δηλαδή οι πιο μικροί ηλικιακά διευθυντές/ντριες (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014).

Σε έρευνα των Costa & McCrae (2001) βρέθηκε ότι ο Νευρωτισμός, η Εξωστρέφεια και η Δεκτικότητα σε εμπειρίες εξασθενούσαν με το πέρασμα της ηλικίας, ενώ η Προσήνεια και η Ευσυνειδησία έτειναν να αυξάνονται (στο Costa et al., 2001), επιβεβαιώνοντας μέρος από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, που δείχνουν τους πιο μεγάλους ηλικιακά διευθυντές/ντριες να είναι πιο ευσυνείδητοι και τους πιο μικρούς σε ηλικία διευθυντές/ντριες να είναι πιο νευρωτικοί. Δεν επιβεβαιώνονται τα αποτελέσματά μας για την εξωστρέφεια των μεγαλύτερων ηλικιακά διευθυντών/ντριών.

### **10.4 Προφίλ ψυχικής ανθεκτικότητας**

Οι εκπαιδευτικοί της έρευνας παρουσίασαν υψηλές τιμές σε όλες τις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας, αλλά δηλώνουν υψηλότερο σκορ στην Υπευθυνότητα ( $M = 32,82$ ) και χαμηλότερο στη Συναισθηματική ευεξία ( $M = 25,03$ ) (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014).

Δε βρέθηκαν έρευνες που να υποστηρίζουν με σαφήνεια αυτήν την παραδοχή, ειδικά για διευθυντές/ντριες δημοτικών σχολείων, αλλά μέσα στο γενικότερο θεωρητικό πλαίσιο υποστηρίζεται ότι άτομα με ψυχική ανθεκτικότητα που αντιμετωπίζουν αντιξοότητες παρουσιάζουν υποδειγματικό, κοινωνικά αποδεκτό προφίλ συμπεριφοράς, στοιχεία της υπευθυνότητας (O'Dougherty-Wright, Masten, Northwood, & Hubbard, 1997).

Από το δείγμα της έρευνάς μας φάνηκε ότι η Υπευθυνότητα είχε υψηλό σκορ ως διάσταση της ψυχικής ανθεκτικότητας των διευθυντών/ντριών, γεγονός που μας οδηγεί να συμπεράνουμε ότι οι διευθυντές/ντριες δέχονται την ευθύνη για τις αποφάσεις που παίρνουν,

αναγνωρίζουν τα λάθη στην κρίση τους και δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην ευθύνη που έχουν ως σχολικοί ηγέτες.

### **10.5 Διαφοροποίηση του προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας βάσει του φύλου**

Από τη σχετική ανάλυση προέκυψε ότι η ψυχική ανθεκτικότητα διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων σε όλες τις διαστάσεις της, με τους άντρες διευθυντές της μελέτης να εμφανίζουν υψηλό σκορ σε όλες τις διαστάσεις σε σχέση με τις γυναίκες συναδέλφους τους (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014).

Οι άντρες δηλώνουν υψηλότερο σκορ στην Υπευθυνότητα και χαμηλότερο στην Πνευματική ευεξία. Ενώ, οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερο σκορ στην Υπευθυνότητα και χαμηλότερο στη Σωματική ευεξία (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014).

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας και έχοντας υπόψη το θεωρητικό πλαίσιο, είναι δυνατόν να εξαχθούν τα παρακάτω συμπεράσματα: Σε έρευνα των Bonanno, Galea, Bucciarelli & Vlahov (2007) για την προσαρμοστικότητα των ατόμων, φάνηκε ότι οι γυναίκες συνδέονταν με μικρότερο σκορ ψυχικής ανθεκτικότητας από τους άνδρες (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014), επιβεβαιώνοντας τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, όπου από το δείγμα μας φάνηκε ότι οι άντρες διευθυντές δηλώνουν υψηλότερο σκορ σε όλες τις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας.

Δε βρέθηκε όμως κάποια σχετική έρευνα που να αναφέρεται στην Υπευθυνότητα ως τη διάσταση με το υψηλότερο σκορ και για τα δύο φύλα, όπως βρέθηκε στα ευρήματα αυτής της έρευνας.

### **10.6 Διαφοροποίηση του προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας βάσει της ηλικίας**

Δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις σε καμία από τις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας με βάση την ηλικία και στις τρεις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων διευθυντών/ντριών της έρευνας. Επίσης, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση δε βρέθηκαν αντίστοιχες έρευνες που να δείχνουν αν η ψυχική ανθεκτικότητα επηρεάζεται από την ηλικία των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτές τις έρευνες.

### **10.7 Διαφοροποίηση του προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας βάσει της προϋπηρεσίας**

Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στη Σωματική ευεξία ως διάσταση της ψυχικής ανθεκτικότητας με βάση την προϋπηρεσία των διευθυντών/ντριών στη συγκεκριμένη ηγετική θέση βρέθηκε στο δείγμα της έρευνάς μας.

Συγκεκριμένα φάνηκε ότι οι διευθυντές/ντριες με περισσότερα από 10 χρόνια προϋπηρεσίας δηλώνουν ότι έχουν μεγαλύτερη Σωματική ευεξία από τους διευθυντές/ντριες με λιγότερα

χρόνια προϋπηρεσίας (στο Lazaridou, A & Beka, A., 2014). Δε βρέθηκε κάποια σχετική έρευνα που να υποστηρίζει το συγκεκριμένο εύρημα, ούτε άλλη που να κάνει λόγο για την ψυχική ανθεκτικότητα και τα χρόνια προϋπηρεσίας σε διάφορα επαγγέλματα των ατόμων.

Από το δείγμα της έρευνάς μας φάνηκε ότι η Σωματική ευεξία είχε υψηλό σκορ ως διάσταση της ψυχικής ανθεκτικότητας των διευθυντών/ντριών, γεγονός που μας οδηγεί να συμπεράνουμε ότι παρ' όλες τις αντιξοότητες που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι διευθυντές και οι διευθύντριες των δημοτικών σχολείων αναζητούν ελεύθερο χρόνο, μέσα σε όλες τις υποχρεώσεις τους επαγγελματικές και οικογενειακές, για να προσέξουν το σώμα τους, την υγεία τους και να ανανεώσουν γενικά τη σωματική τους ευεξία.

### **10.8 Συσχέτιση της προσωπικότητας με τη ψυχική ανθεκτικότητα**

Από τον έλεγχο των συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων της προσωπικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας, βρέθηκαν τόσο θετικές όσο και αρνητικές συσχετίσεις.

Πιο συγκεκριμένα, η Ευσυνειδησία σχετίζεται θετικά μόνο με την Υπευθυνότητα, ενώ η Εξωστρέφεια σχετίζεται θετικά τόσο με την Προσωπική δύναμη, όσο και με την Αισιοδοξία/Όραμα και τη Σωματική ευεξία. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές/ντριες δηλώνουν ότι όσο πιο ευσυνείδητοι είναι τόσο πιο υπεύθυνοι γίνονται με το να δέχονται την ευθύνη για όλες τις αποφάσεις που παίρνουν και τις αλλαγές που κάνουν, όσο δύσκολες κι αν είναι. Ακόμη, δηλώνουν ότι όσο πιο εξωστρεφείς είναι τόσο μεγαλύτερη προσωπική δύναμη αποκτούν, με το να ζητούν βοήθεια από τους άλλους και να διατηρούν μία σταθερή παρουσία στο σχολείο, τόσο μεγαλύτερη αισιοδοξία και όραμα για το μέλλον αναπτύσσουν, εστιάζοντας την ενέργειά τους στις ευκαιρίες και όχι στα εμπόδια και τόσο μεγαλύτερη σωματική ευεξία αποκτούν, με το να αναζητούν ελεύθερο χρόνο από τις υποχρεώσεις τους για να ασχοληθούν με την υγεία του σώματός τους.

Τέλος, η Προσήγεια σχετίζεται αρνητικά με τη Βάση υποστήριξης, τις Προσωπικές αξίες/Ηθη και την Πνευματική ευεξία/Πίστη. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές/ντριες δηλώνουν ότι όσο πιο προσηγείς, δηλαδή πιο φιλικοί, ευαίσθητοι, ευγενικοί, αλτρουιστές και συμπνευτικοί είναι, τόσο λιγότερο στηρίζονται στη βάση που έχουν ως υποστήριξη μέσα από το κοινωνικό τους πλαίσιο, δηλαδή τόσο λιγότερο μαθαίνουν από τις εμπειρίες των άλλων, διστάζουν να πουν τους φόβους και τις αμφιβολίες τους και δε μοιράζονται τις επιτυχίες τους. Ακόμη, όσο πιο προσηγείς είναι τόσο λιγότερο βασίζονται στις ηθικές τους αξίες, θυσιάζουν αξίες για να πετύχουν τους στόχους τους, δε πιστεύουν σε ανώτερη δύναμη και τόσο λιγότερη ευγνωμοσύνη αισθάνονται για την ευκαιρία να είναι ηγέτες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών ήταν ασθενείς και σε επίπεδο σημαντικότητας  $p < 0.05$ . Ως εκ τούτου αντιπροσωπεύουν τάσεις που ενδεχομένως διαμορφώνονται στο πλαίσιο άσκησης διευθυντικών καθηκόντων και οι οποίες χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης σε μεγαλύτερο εύρος τόσο δειγματοληπτικό όσο και γεωγραφικό.

## Συμπεράσματα

Συγκεφαλαιώνοντας τα αποτελέσματα της έρευνας και σε σύνδεση με το θεωρητικό πλαίσιο εξάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα:

1. Οι διευθυντές και οι διευθύντριες της έρευνας εμφανίζουν ως βασική διάσταση της προσωπικότητάς τους τη Δεκτικότητα σε Εμπειρίες.
2. Το φύλο δεν επηρεάζει το προφίλ της προσωπικότητας των διευθυντών/ντριών.
3. Η ηλικία επηρεάζει κάποιες διαστάσεις της προσωπικότητας των διευθυντών/ντριών. Την Εξωστρέφεια και την Ευσυνειδησία, όπου οι μεγαλύτεροι ηλικιακά διευθυντές/ντριες πάνω των 50 ετών φαίνεται να είναι πιο εξωστρεφείς και ευσυνειδητοί σε σχέση με τις άλλες ηλικιακές ομάδες και το Νευρωτισμό, όπου οι διευθυντές/ντριες κάτω των 40 ετών φαίνεται να δηλώνουν πιο νευρωτικοί, πιο αγχώδης.
4. Οι διευθυντές και οι διευθύντριες της έρευνας εμφανίζουν ως βασική διάσταση της ψυχικής τους ανθεκτικότητας την Υπευθυνότητα.
5. Το φύλο επηρεάζει όλες τις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας των διευθυντών/ντριών εκτός από την Αισιοδοξία/Οραμα, με τους άντρες διευθυντές να φαίνεται ότι είναι πιο Υπεύθυνοι σε σχέση με τις γυναίκες συναδέλφους τους.
6. Η ηλικία δεν επηρεάζει το προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας των διευθυντών/ντριών.
7. Η προϋπηρεσία επηρεάζει μόνο τη Σωματική ευεξία ως διάσταση της ψυχικής ανθεκτικότητας των διευθυντών/ντριών, όπου φαίνεται ότι οι διευθυντές/ντριες με πάνω από 10 χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη ηγετική θέση έχουν μεγαλύτερη Σωματική ευεξία από τους διευθυντές/ντριες με λιγότερα χρόνια.

Συγκεντρωτικά, θα λέγαμε ότι παρουσιάστηκαν διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με την ανάπτυξη της ψυχικής ανθεκτικότητας στα άτομα και ιδιαίτερα στους διευθυντές ηγέτες. Μέσα από τη βιβλιογραφική αναζήτηση φάνηκε ότι οι περισσότερες έρευνες ασχολούνται με την παιδική ψυχική ανθεκτικότητα παρά με την ανθεκτικότητα των ενήλικων ατόμων και ελάχιστα της εκπαιδευτικής κοινότητας. Επιπλέον, οι περισσότερες μελέτες βρίσκονται στη ξένη βιβλιογραφία και ελάχιστες στην ελληνική.

Οι διάφοροι ερευνητές που ασχολήθηκαν με αυτό το θέμα, όχι μόνο προέρχονται από διαφορετικούς χώρους της Ψυχοπαθολογίας, της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας και της Ανθρωπολογίας, αλλά και τις περισσότερες φορές ανήκουν και σε διαφορετικές σχολές. Έτσι, το αποτέλεσμα είναι να έχουμε ετερογένεια όσον αφορά τη μεθοδολογία που ακολουθούν στις έρευνές τους και μία διεπιστημονική προσέγγιση (Benard, 1991; Domeck, 2008; Henderson & Milstein, 2008; Maclean, 2004; McClellan & Christman, 2008; Patterson & Patterson, 2009; Pulley, 1997; Whatley, 1998; Wolin & Wolin, 1993).

Ακόμη, φάνηκε ότι η ηγεσία θεωρείται μία διαδικασία έμπνευσης αφού δίνει έμφαση στη μετάδοση και αποδοχή του οράματος, είναι ένα βασικό στοιχείο των σχολικών οργανισμών, περνά μέσα από κοινωνικά δίκτυα και ρόλους και τέλος, για να είναι ένας σχολικός ηγέτης πετυχημένος πρέπει να ασχολείται με τις πέντε βασικές υποχρεώσεις του ηθική, κοινωνία, μόρφωση, διοίκηση και πολιτική (Ogawa & Bossert, 1995; Πασιαρδής, 2010).

Επίσης, η συμφωνία των ερευνητών (Costa & McCrae, 1985, 1987; John, Donahue & Kentle, 1991) σε ό,τι αφορά την επαρκή περιγραφή των ατομικών διαφορών και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας μέσα από τους πέντε μεγάλους παράγοντες, έχει οδηγήσει στην κατοχύρωση του Μοντέλου των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων της Προσωπικότητας (όπ. αναφ. στο John & Srivastava, 1999; McCrae & John, 1992).

Έπειτα, φάνηκε να υπάρχουν διαφορές στο αν η ψυχική ανθεκτικότητα είναι μια διαδικασία ή ένα χαρακτηριστικό του ατόμου, αν καλλιεργείται και αναπτύσσεται, στο πώς αντιμετωπίζει κανείς τις αντιξοότητες και αυτό είναι το κλειδί στην επιτυχή ή μη αντιμετώπιση τους και στην επαναφορά του ατόμου στις κανονικές συνθήκες (Bonanno & Mancini, 2008; Domeck, 2008; Loehr & Schwartz, 2003; Luthar & Cicchetti, 2000; Patterson & Kelleher, 2005; Pulley, 1997; Shambaugh, 2010). Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση και βαρύτητα στο πόσο σημαντικές είναι για την εξέλιξη του ατόμου και την αντιμετώπιση κάθε δυσκολίας οι καλές κοινωνικές βάσεις υποστήριξης, είτε μέσα από το οικογενειακό, είτε μέσα από το επαγγελματικό περιβάλλον.

Στη συνέχεια, τα ευρήματα των περισσότερων ερευνών έδειξαν να υπάρχουν διαφορές στα χαρακτηριστικά που βοηθούν περισσότερο την ανάπτυξη της ψυχικής ανθεκτικότητας και στα συναισθήματα που δημιουργούνται στα άτομα από τα διάφορα επίπεδα της ψυχικής τους ανθεκτικότητας και από τον τρόπο διαχείρισή τους (Farmer, 2010; Isaacs, 2003; Hansen, 2009; Maclean, 2004; McClellan & Christman, 2008; Patterson & Kelleher, 2005; Patterson et al., 2009).

## Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Προσπάθειες και ερωτήματα για τις διαστάσεις της προσωπικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας τίθενται συνεχώς, όπως:

- Πώς μπορεί κάποιος να επενδύσει την ενέργειά του παραγωγικά και να ανακάμψει από την αποτυχία πιο δυνατός από πριν;
- Τι πρέπει να κάνει για να βρει τις θετικές πτυχές της αντιξοότητας ώστε να αντισταθμίσει τις αρνητικές;
- Τι πρέπει να κάνει για να παραμείνει επίμονος και εστιασμένος στους δύσκολους καιρούς μέχρι να πετύχει την επίτευξη του στόχου του;
- Τι πρέπει να κάνει για να αποκτήσει υψηλότερο βαθμό στη θετική πλευρά του Νευρωτισμού;



- Πώς μπορούν οι σχολικοί ηγέτες να μάθουν να διατηρούν θετική ενέργεια στους αρνητικούς καιρούς;

Σε αυτή την έρευνα χρησιμοποιήθηκαν ως δείγμα οι διευθυντές/ντρίες των δημοτικών σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Μαγνησίας. Σε μία μελλοντική έρευνα, όμως, προτείνεται να χρησιμοποιηθούν ως δείγμα οι εκπαιδευτικοί των δημοτικών σχολείων. Επίσης, προτείνεται να χρησιμοποιηθούν ως δείγμα αρχάριοι εκπαιδευτικοί που είναι στο επάγγελμα λίγα χρόνια, ώστε να δούμε αν θα υπάρξουν διαφορετικά αποτελέσματα.

Σε αυτή την έρευνα χρησιμοποιήθηκαν ως δείγμα διευθυντές δημοτικών σχολείων. Σε μια μελλοντική έρευνα προτείνεται να χρησιμοποιηθούν ως δείγμα προϊστάμενοι/ες νηπιαγωγείων. Ίσως οι προϊστάμενοι/νες σε μικρότερα σχολεία να δώσουν διαφορετικά αποτελέσματα.

Σε μια μελλοντική έρευνα προτείνεται, επίσης, να εξεταστεί η υπόθεση ποια είναι η κατάσταση της γυναίκας στην εκπαιδευτική ηγεσία σε όλες τις ηπείρους στο πεδίο της ηγετικής ψυχικής ανθεκτικότητας. Ή πώς οι γυναίκες κατευθύνουν τα πολιτιστικά εμπόδια ώστε να γίνουν πιο ανθεκτικοί ηγέτες.

Μια συνδυασμένη ποιοτική και ποσοτική έρευνα ενδεχομένως να αναδείκνυε περισσότερες πτυχές στο θέμα της ηγεσίας, της προσωπικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας. Μελλοντικές έρευνες μπορούν από τη μία να εστιάσουν σε ευρύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα της επικράτειας και από την άλλη να περιέχουν δείγμα εκπαιδευτικών και από τις δύο βαθμίδες της εκπαίδευσης.

## Επίλογος

Όλοι μπορούμε να γίνουμε πιο ψυχικά ανθεκτικοί όταν έχουμε ένα καλό κοινωνικό σύστημα υποστήριξης και περιτριγυριζόμαστε από ενθαρρυντικούς φίλους και οικογένεια, όταν πιστεύουμε στη δύναμή μας, στις αντοχές μας και στη δυνατότητά μας να ξεπεράσουμε κάθε πρόβλημα ψάχνοντας για λύσεις, όταν έχουμε πίστη στον εαυτό μας, όταν εστιάζουμε στις νέες δυνατότητες, στα πράγματα που μπορούμε να ελέγξουμε, όταν διαθέτουμε χιούμορ, όταν διατηρούμε τις αξίες μας και το σκοπό μας, όταν αναλαμβάνουμε την ευθύνη για τη σωματική μας ευεξία και όταν βλέπουμε το αρνητικό ως μία ευκαιρία και όχι ως απειλή.

Χωρίς την ψυχική ανθεκτικότητα το άγχος, η αμφιβολία, η απογοήτευση μπορούν να διαβρώσουν την προσωπική μας αποτελεσματικότητα και την απόδοσή μας στην εργασία, να δημιουργήσουν υψηλά επίπεδα δυσπιστίας και αντίστασης, να επηρεάσουν αρνητικά την προσωπική μας υγεία και ευεξία, να μειώσουν την ικανότητά μας να βρούμε την ευκαιρία που είναι βασική αν είναι να κάνουμε την αλλαγή για τους εαυτούς μας και την οργάνωση, να πνίξουν τη δημιουργικότητά μας, την καινοτομία και τις ικανότητές μας για λήψη αποφάσεων και να κάνουν την επόμενη αλλαγή πολύ πιο δύσκολη.

Έχοντας ανεπτυγμένη ψυχική ανθεκτικότητα είμαστε πιο ικανοί να δούμε την όποια αλλαγή σαν ευκαιρία για μάθηση και ανάπτυξη, όσο δύσκολη κι αν είναι, να χειριζόμαστε

πολύπλοκες αλλαγές ταυτόχρονα, να βοηθάμε τους άλλους, να βλέπουμε τις αποτυχίες όχι ως προσωπικές αποτυχίες αλλά ως προσωρινές καταστάσεις, να έχουμε την ικανότητα να βλέπουμε πέρα από το άγχος της στιγμής το μεγαλείο του οράματος του παρόντος και του μέλλοντος.

Ο διευθυντής ή η διευθύντρια ενός σχολείου χρειάζεται να είναι ένας ηγέτης, ο οποίος θα κατέχει τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει τις αυξημένες υποχρεώσεις των σημερινών σχολείων, να διευκολύνει τις όποιες αλλαγές συμβαίνουν στο περιβάλλον του/της και να παίρνει τα απαραίτητα ρίσκα ώστε να ηγείται με υπευθυνότητα.

### Βιβλιογραφικές αναφορές

- Ardelt, M. (2000). Still stable after all these years? Personality stability theory revisited. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 392-405.
- Beckhard, R. & Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions. Managing complex change*. Cambridge, Mass: Addison-Wesley.
- Benard, B. (1991). *Fostering resiliency in kids: Protective factors in the family, school and community*. San Francisco: West Ed Regional Educational Laboratory.
- Bonanno, A. G. & Mancini, D. A. (2008). Resilience in the face of potential trauma. *Journal of the American Academy*, 121, 369-375.
- Bonanno, G. A., Galea, S., Bucciarelli, A., & Vlahov, D. (2007). What predicts psychological resilience after disaster? The role of demographics, resources and life stress. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 75(5), 671-682.
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooper, N., Estes, C. A. & Allen, L. (2004). Bouncing back: How to develop resiliency through outcome-based recreation programs. Retrieved January 15, 2012, from [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1145/is\\_4\\_39/ai\\_n6094191/pg\\_3/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1145/is_4_39/ai_n6094191/pg_3/)
- Costa, T. P., Terracciano, A. & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322-331.
- Domeck, E. G. (2008). An investigation to determine the perceptions of resilience in educational and business leadership personnel in central Florida. Retrieved January 8, 2012, from [http://etd.fcla.edu/CF/CFE0002336/Domeck\\_Craig\\_E\\_200808\\_EdD.pdf](http://etd.fcla.edu/CF/CFE0002336/Domeck_Craig_E_200808_EdD.pdf)
- Farmer, T. A. (2010). Overcoming adversity: Resilience development strategies for educational leaders. Paper presented at the annual meeting of the Georgia Educational Research Association Savannah, Georgia. Retrieved January 3, 2012, from [http://www.gaera.org/ger/v8n1\\_2010/TodFarmer-article.pdf](http://www.gaera.org/ger/v8n1_2010/TodFarmer-article.pdf)

- Fullan, M. (2000). The return of large-scale reform. *Journal of Educational Change*, 1(1), 5–28.
- Hagevik, S. (1998). Resilience required. *Journal of Environmental Health*, 60(10), 37-39.
- Hansen, S. (2009). Leadership in challenging times. Retrieved October 7, 2011, from [http://www.resiliencei.com/Articles/Leadership/24/32/Leadership-in-Challenging Times](http://www.resiliencei.com/Articles/Leadership/24/32/Leadership-in-Challenging-Times).
- Henderson, N. & Milstein, M. M. (2008). *Σχολεία που προάγουν την ψυχική ανθεκτικότητα*. Επμ. Χ. Χατζηχρήστου. Μτφρ. Β. Βασσάρα. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Isaacs, A. J. (2003). An investigation of attributes of school principals in relation to resilience and leadership practices. Unpublished doctoral dissertation. Florida State University. Retrieved December 15, 2011, from [http://etd.lib.fsu.edu/theses\\_1/available/etd-09212003-212500/unrestricted/Dissertation\\_Isaacs\\_full.pdf](http://etd.lib.fsu.edu/theses_1/available/etd-09212003-212500/unrestricted/Dissertation_Isaacs_full.pdf)
- John, O. P. & Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement and theoretical perspectives (2nd ed.). In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102-138). New York: Guilford.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues (2nd ed.). In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and Research* (pp. 114-158). New York, NY: Guilford Press.
- Judge, A. T., Bono, E. J., Ilies, R., & Gerhardt, W. M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1993). *Credibility. How leaders gain and lose it. Why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lazaridou, A. & Beka, A. (2014). Personality and resilience characteristics of Greek Primary school principals. *Educational Management Administration & Leadership*. Sage. Published online 15 August 2014 <http://ema.sagepub.com/content/early/2014/08/15/1741143214535746>
- Loehr, J. & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement: Managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal*. New York: Free Press.
- Luthar, S. S. & Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: Implications for interventions and social policies. *Development and Psychopathology*, 12(4), 857-885.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Maclean, K. (2004). Resilience: What it is and how children and young people can be helped to develop it. CYC-Online, 62. Retrieved November 17, 2011, from <http://www.cyc-net.org/cyc-online/cycol-0304-resilience.html>
- Masten, A. S. (1994). Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity. In M. Wang & E. Gordon (Eds.), *Risk and Resilience in Inner*

- City America: Challenges and Prospects* (pp. 3-25). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Masten, A. S. (1999). Commentary: The promise and perils of resilience research as a guide to preventive interventions. In M. D. Glantz & J. L. Johnson (Eds.), *Resilience and Development: Positive Life Adaptations* (pp. 251-257). New York: Plenum Press.
- McClellan, R. & Christman, D. (2008). Ulysses' return: Resilient male leaders still at the helm. *Journal of Research on Leadership Education*, 3(1), 1-31.
- McCrae, R. R. (2002). Cross-cultural research on the Five-Factor model of personality. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(4), 1-12.
- McCrae, R. R. & John, O. (1992). An introduction to the Five-Factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- Netuveli, G., Blane, D., Wiggins, D. R., Montgomery, M. S. & Hildon, Z. (2008). Mental health and resilience at older ages: Bouncing back after adversity in the British Household Panel Survey. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 62(11), 987-991.
- O'Dougherty-Wright, M., Masten, A. S., Northwood, A. & Hubbard, J. J. (1997). Long term effects of massive trauma: Developmental and psychobiological perspectives. In D. Cicchetti & S. L. Toth (Eds.), *Developmental Perspectives on Trauma* (pp. 181-225). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Ogawa, R. & Bossert, S. (1995). Leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, 31, 224-243.
- Patterson, L. J. & Kelleher, P. (2005). Resilient school leaders: Strategies for turning adversity into achievement. Retrieved January 10, 2012, from [http://www.google.gr/books?hl=el&lr=&id=HxZvNgjUrVEC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Patterson,+J.,+%26+Kelleher,+P.+\(2005\).+Resilient+school+leaders:+Strategies+for+turning+adversity+into+achievement.&ots=Dg15tbmzbt&sig=oRn\\_8pV6-PX47g1NB0MfyzviTsc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www.google.gr/books?hl=el&lr=&id=HxZvNgjUrVEC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Patterson,+J.,+%26+Kelleher,+P.+(2005).+Resilient+school+leaders:+Strategies+for+turning+adversity+into+achievement.&ots=Dg15tbmzbt&sig=oRn_8pV6-PX47g1NB0MfyzviTsc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Patterson, L. J. & Patterson, H. J. (2009). Developing school leaders. Staying positive in negative times. *Educational Leadership*, 67(2), 45-49.
- Patterson, L. J., Goens, A. G., & Reed, E. D. (2009). *Resilient leadership for turbulent times. A guide to thriving in the face of adversity*. USA: Rowman & Littlefield Publishers, Inc & AASA.
- Pulley, M. L. (1997). Losing your job-reclaiming your soul: Stories of resilience, renewal and Hope. Retrieved November 6, 2011, from [http://www.amazon.com/Losing-Your-Job-Reclaiming-Soul-Jossey-Bass/dp/0787909378/ref=sr\\_1\\_3?s=books&ie=UTF8&qid=1331508308&sr=1-3](http://www.amazon.com/Losing-Your-Job-Reclaiming-Soul-Jossey-Bass/dp/0787909378/ref=sr_1_3?s=books&ie=UTF8&qid=1331508308&sr=1-3)
- Robins, R. W., John, O. P., & Caspi, A. (1994). Major dimensions of personality in early adolescence: The Big Five and beyond. In C. F Halverson, G. A. Kohnstamn, & R. P. Martin (Eds.), *The developing structure of temperament and personality from infancy to adulthood* (pp. 267-291). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Shambaugh, L. R. (2010). The secrets of resilient leaders. *Leader to Leader*, 58, 39-44.

- West-Burnham, J. & O' Sullivan, F. (1998). *Leadership and professional development in schools*. London: Pearson Education.
- Whatley, A. (1998). Gifted women and teaching: A compatible choice? *Roepers Review*, 21(2), 117-124.
- Wolin, S. J. & Wolin, S. (1993). *The resilient self: How survivors of troubled families rise above adversity*. New York, NY: Villard Books.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. (2010). *Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και βελτίωση*. (Επιμ.). Κύπρος: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία... στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Χριστοφίδου, Ε. & Πασιαρδής, Π. (2006). *Μελέτη της σχέσης της προσωπικότητας και του στυλ ηγεσίας των διευθυντών δημοτικής, σε σχέση με τη διαχείριση της αλλαγής*. Κύπρος. 9<sup>ο</sup> Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου.