

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**  
**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΨΥΧΙΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ**  
**ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

**ΑΠΟΣΤΟΛΙΑ Β. ΜΠΕΚΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΛΑΖΑΡΙΔΟΥ**

**ΒΟΛΟΣ ΙΟΥΝΙΟΣ 2012**

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Η Αποστολία Μπέκα, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο *«ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΨΥΧΙΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ»* αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η ΔΗΛΟΥΣΑ



*The greatest glory of living lies not in never falling,  
but in rising every time you fall.*  
- Nelson Mandela

*We must be the change  
we wish to see in the world.*  
- Mahatma Gandhi

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα έρευνα μελετά το προφίλ της προσωπικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται προσπάθεια να βρεθεί το προφίλ της προσωπικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας που εμφανίζουν οι διευθυντές/ντρίες των δημοτικών σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Μαγνησίας κι έπειτα να διερευνηθεί η διαφοροποίησή τους ως προς το φύλο, την ηλικία και την προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη ηγετική θέση των εκπαιδευτικών. Για τη διερεύνηση των παραπάνω εννοιών χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα «The Big Five Inventory» (BFI) των John, Donahue & Kentle (1991) και η κλίμακα «Leader Resilience Profile» για την ψυχική ανθεκτικότητα των Patterson, Goens & Reed (2009).

Ως μέθοδος χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα, με ερωτηματολόγια που στάλθηκαν σε όλους τους διευθυντές/ντρίες, 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.

Από την παρούσα έρευνα προέκυψαν τα ακόλουθα αποτελέσματα: Οι διευθυντές/ντρίες παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό Δεκτικότητας ως διάσταση προσωπικότητας και δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση σε καμία διάσταση της προσωπικότητας με βάση το φύλο των συμμετεχόντων διευθυντών/ντριών. Επιπλέον, βρέθηκε να παίζει στατιστικά σημαντικό ρόλο στην Εξωστρέφεια, στην Ευσυνειδησία και στο Νευρωτισμό ως διάσταση προσωπικότητας η ηλικία των συμμετεχόντων διευθυντών/ντριών της έρευνας. Ακόμη, οι διευθυντές και οι διευθύντριες των δημοτικών σχολείων εμφανίζουν μεγαλύτερο βαθμό στην Υπευθυνότητα ως διάσταση της ψυχικής τους ανθεκτικότητας σε σχέση με τις άλλες διαστάσεις. Οι άντρες διευθυντές της μελέτης εμφανίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την Υπευθυνότητα ως διάσταση της ψυχικής τους ανθεκτικότητας σε σχέση με τις γυναίκες συναδέλφους τους. Επιπλέον, δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση σε καμία διάσταση της ψυχικής ανθεκτικότητας με βάση την ηλικία των συμμετεχόντων διευθυντών/ντριών. Τέλος, βρέθηκε στατιστικά σημαντική επίδραση της προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη ηγετική θέση στη Σωματική ευεξία ως διάσταση της ψυχικής ανθεκτικότητας.

**Λέξεις-κλειδιά** (προσωπικότητα, μοντέλο μεγάλων πέντε παραγόντων, ψυχική ανθεκτικότητα, αντιξοότητα, διευθυντές)

## ABSTRACT OF THESIS

The present research examines personality and resilience of 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 using quantitative methods. To investigate the above concepts we used the «The Big Five Inventory» (BFI) 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 present investigation revealed the following results: Principals present a greater degree of Openness to experience as a personality dimension, we didn't find a statistically significant difference in any dimension of personality based on the gender of the participating principals. Moreover, we found a statistically significant difference in Extraversion, Conscientiousness and Neuroticism as a personality dimension in relation to the age of the participants in the research. From the analysis of the mean values of the dimensions on the scale of resilience, principals of primary schools have a greater rate on Responsibility as dimension compared to other dimensions. Furthermore, statistically significant difference between the sexes on Responsibility as a dimension was found. More specifically, men principals of the study show a greater degree on Responsibility as a resilience dimension than their female colleagues. Also, we didn't find a statistically significant difference in any dimension of resilience based on the age of the participating principals. Finally, statistically significant difference according to experience in the particular leader position also emerged in Physical well-being as a resilience dimension.

**Key words** (personality, Big Five Inventory, resilience, adversity, principals)

## Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους τους σημαντικούς ανθρώπους που, ο καθένας με το δικό του τρόπο, συνέβαλαν ιδιαίτερα στη διεξαγωγή της έρευνας και στη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας. Θα ήθελα, λοιπόν, να ξεκινήσω ευχαριστώντας πρώτη από όλους την επόπριά μου Λέκτορα κ. Αγγελική Λαζαρίδου για την πολύπλευρη βοήθεια της, τη συστηματική καθοδήγηση, τη συνεχή ενθάρρυνση, αλλά κυρίως την ψυχολογική υποστήριξη που μου προσέφερε με χαμόγελο και ευγένεια ψυχής καθ' όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας. Η εμπιστοσύνη που έδειξε στις ικανότητές μου αποτέλεσε πηγή από την οποία αντλούσα δυνάμεις για να ξεπεράσω τις όποιες δυσκολίες συναντούσα και να ολοκληρώσω, επιτυχώς πιστεύω, την έρευνά μου. Ευχαριστώ οφείλω να εκφράσω και στην Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κ Γιασεμή Σαραφίδου η οποία με την ερευνητική της πείρα και τα ουσιαστικά σχόλιά της στη συγγραφή της μελέτης αυτής, υπήρξαν καθοριστικά, ώστε αυτή η διπλωματική εργασία να αποκτήσει μία επιστημονικά τεκμηριωμένη μορφή. Ιδιαίτερος θέλω να ευχαριστήσω τους διευθυντές και τις διευθύντριες των δημοτικών σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Μαγνησίας, που με ιδιαίτερη προθυμία συμμετείχαν στην έρευνα. Η συμβολή τους και η συνολική υποστήριξή τους ήταν πολύτιμη. Κλείνοντας το μέρος αυτό των ευχαριστιών προς τους ανθρώπους που με στήριξαν στη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών, δε θα μπορούσα να μην αναφερθώ στους δικούς μου αγαπημένους ανθρώπους, που ήταν συνέχεια κοντά μου στις ευχάριστες, αλλά και στις δύσκολες στιγμές, με άκουγαν, έκαναν υπομονή και δεν έπαψαν ποτέ να πιστεύουν σε μένα, να με στηρίζουν και να τονώνουν την αυτοπεποίθησή μου. Κι αυτοί δεν είναι άλλοι από τους γονείς μου Βασίλη και Ελένη Μπέκα και τις πολύ καλές μου φίλες Αντιγόνη, Ιωάννα, Ελένη, Λένα, Κατερίνα, Φάνια και Βασιλική ... σας ευχαριστώ ειλικρινά!

Αποστολία Β. Μπέκα  
Βόλος, Ιούνιος 2012

## Περιεχόμενα

### Α΄ ΜΕΡΟΣ

Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 1. Η προβληματική της έρευνας	
1.1 Σημαντικότητα της έρευνας	11
1.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	11
1.3 Περιορισμοί της έρευνας	12
1.4 Οργάνωση της εργασίας	13
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	
2.1 Ηγεσία: Εννοιολογική αποσαφήνιση	15
2.1.1 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα επιτυχημένων ηγετών	16
2.1.2 Σχολική ηγεσία	18
2.2 Προσωπικότητα και ηγεσία	
2.2.1 Εννοιολογικοί ορισμοί της προσωπικότητας	21
2.2.2 Σχέση προσωπικότητας και στυλ ηγεσίας	22
2.2.3 Ιστορική αναδρομή του μοντέλου των μεγάλων πέντε παραγόντων	23
2.2.4 Το μοντέλο των μεγάλων πέντε παραγόντων	24
2.2.5 Παράγοντες επιρροής της προσωπικότητας	
2.2.5.1 Πολιτισμικοί παράγοντες	27
2.2.5.2 Φύλο	30
2.3 Ψυχική ανθεκτικότητα	
2.3.1 Ορισμοί ψυχικής ανθεκτικότητας	31
2.3.1.1 Χαρακτηριστικά ψυχικά ανθεκτικών ανθρώπων	33
2.3.1.2 Σχέση ψυχικής ανθεκτικότητας και προσωπικότητας	36
2.3.1.3 Παράγοντες επιρροής της ψυχικής ανθεκτικότητας	
2.3.1.3.1 Πολιτισμικοί παράγοντες	38
2.3.1.3.2 Φύλο	41

2.3.2 Ψυχική ανθεκτικότητα και ηγεσία	
2.3.2.1 Προφίλ ηγετών με ψυχική ανθεκτικότητα	44
2.3.2.2 Πλεονεκτήματα των ψυχικά ανθεκτικών ηγετών	46
2.3.2.3 Στρατηγικές ενίσχυσης της ψυχικής ανθεκτικότητας των ηγετών	49
2.3.3 Ψυχική ανθεκτικότητα στην εκπαίδευση	
2.3.3.1 Σχολεία και εκπαιδευτικοί που προάγουν την ψυχική ανθεκτικότητα	52
2.3.3.2 Σχολικός διευθυντής και ψυχική ανθεκτικότητα	55
2.3.3.3 Ο κύκλος της ψυχικής ανθεκτικότητας των διευθυντών	60

## Β΄ ΜΕΡΟΣ

### Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Εισαγωγή	63
3.2 Ερευνητικά ερωτήματα	64
3.3 Δείγμα της έρευνας	64
3.4 Ερευνητικά εργαλεία	65
3.5 Διαδικασία έρευνας	68
3.6 Επεξεργασία δεδομένων	69

### Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα έρευνας

4.1. Προφίλ προσωπικότητας	70
4.2 Διαφοροποίηση του προφίλ της προσωπικότητας βάσει του φύλου	71
4.3 Διαφοροποίηση του προφίλ της προσωπικότητας βάσει της ηλικίας	72
4.4 Προφίλ ψυχικής ανθεκτικότητας	74
4.5 Διαφοροποίηση του προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας βάσει του φύλου	76
4.6 Διαφοροποίηση του προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας βάσει της ηλικίας	77
4.7 Διαφοροποίηση του προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας βάσει της προϋπηρεσίας	78
4.8 Συσχέτιση της προσωπικότητας με την ψυχική ανθεκτικότητα	80



Κεφάλαιο 5. Συζήτηση αποτελεσμάτων	
5.1 Προφίλ προσωπικότητας	82
5.1.1 Διαφοροποίηση του προφίλ της προσωπικότητας βάσει του φύλου	83
5.1.2 Διαφοροποίηση του προφίλ της προσωπικότητας βάσει της ηλικίας	83
5.2 Προφίλ ψυχικής ανθεκτικότητας	84
5.2.1 Διαφοροποίηση του προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας βάσει του φύλου	84
5.2.2 Διαφοροποίηση του προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας βάσει της ηλικίας	85
5.2.3 Διαφοροποίηση του προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας βάσει της προϋπηρεσίας	85
5.3 Συσχέτιση της προσωπικότητας με την ψυχική ανθεκτικότητα	86
5.4 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	87
Συμπεράσματα	88
Επίλογος	91
Βιβλιογραφία	93
Παραρτήματα	
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο Ψυχικής Ανθεκτικότητας	103
Παράρτημα 2: Το συνολικό διάγραμμα του σκορ ψυχικής ανθεκτικότητας	113
Παράρτημα 3: Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας	114

## Α΄ ΜΕΡΟΣ

### 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, ενώ η σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον (Benard, 1991; Chemers, 1997; Eysneck, 1994; Greenfield, 1995; Gupton & Slick, 1996; John & Srivastava, 1999; Katz & Kahn, 1978; Luthar, Cicchetti & Becker, 2000; McCrae & John, 1992; Masten, 1994; Patterson, Goens, & Reed, 2009; Patterson & Kelleher, 2005; Pulley, 1997; Simonton, 1995; 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.

Οι ηγέτες είναι άνθρωποι, οι οποίοι ξέρουν τι θέλουν, γιατί το θέλουν, πώς να επικοινωνούν με τους άλλους προκειμένου να αποκτήσουν τη συνεργασία και την υποστήριξη τους και τέλος, ξέρουν πώς να επιτύχουν τους στόχους τους (Bennis, 2004).

Ο Buss (1996) πρότεινε μία επαναστατική εξήγηση για τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, Εξωστρέφεια, Προσήνεια, Ευσυνειδησία, Νευρωτισμό και Δεκτικότητα σε Εμπειρία υποδεικνύοντας ότι αυτά τα χαρακτηριστικά αντιπροσωπεύουν τις πιο σημαντικές ιδιότητες που σχηματίζουν το κοινωνικό μας τοπίο (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 (Ardelt, 2000).

Η ψυχική ανθεκτικότητα είναι δύο διαστάσεων έννοια και αφορά την έκθεση στην αντιξοότητα και την εκδήλωση θετικών αποτελεσμάτων προσαρμογής (Luthar & Cicchetti, 2000; Masten, 1994). Η αντιξοότητα αναφέρεται στις ριψοκίνδυνες, τυπικές αρνητικές συνθήκες της ζωής που είναι γνωστές ότι είναι στατιστικά συνδεδεμένες με δυσκολίες προσαρμογής. Η χρόνια έκθεση σε κοινωνική βία, για παράδειγμα, εμπεριέχει υψηλό κίνδυνο δεδομένου ότι τα άτομα που βιώνουν αυτήν την κατάσταση στη ζωή τους, παρουσιάζουν σημαντικά μεγαλύτερη κακή προσαρμογή από αυτά που δε βιώνουν κοινωνική βία (Luthar & Cicchetti, 2000; Lynch & Cicchetti, 1998; Osofsky, 1995).

## Κεφάλαιο 1. Η προβληματική της έρευνας

### 1.1 Σημαντικότητα της έρευνας

Μελετώντας τη διεθνή βιβλιογραφία, δεν έχει διενεργηθεί στο παρελθόν από άλλον ερευνητή ανάλογη έρευνα στον ελλαδικό χώρο, η οποία να μελετά τη σχέση της προσωπικότητας αναφορικά με την ψυχική ανθεκτικότητα των εκπαιδευτικών. Το στοιχείο αυτό καθιστά την προτεινόμενη έρευνα πρωτότυπη και μοναδική στο χώρο της, ενισχύοντας παράλληλα την ανάγκη διεξαγωγής της, ώστε να εμπλουτιστεί η επιστημονική γνώση στον υπό εξέταση τομέα. Συγκεκριμένα, μέσα από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας δεν έχει εντοπιστεί έρευνα, η οποία να μελετά γενικότερα τη σχέση της προσωπικότητας αναφορικά με την ψυχική ανθεκτικότητα των διευθυντών/ντριών δημοτικών σχολείων. Σχετικές έρευνες που έχουν γίνει περιορίζονται στη μελέτη της προσωπικότητας των διευθυντών (κυρίως επιχειρήσεων) αναφορικά με το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν.

### 1.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Αυτή η μελέτη έχει σκοπό να συμπληρώσει τη βιβλιογραφία που αναφέρεται στη σχέση των εννοιών προσωπικότητα και ψυχική ανθεκτικότητα, η οποία δεν έχει ερευνηθεί καθόλου, ιδιαίτερα στο πεδίο της εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στην προσωπικότητα και ιδιαίτερα στην ψυχική ανθεκτικότητα διευθυντών/ντριών δημοτικών σχολείων. Η ανθεκτικότητα είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που δίνει στους διευθυντές τη δύναμη για επιρροή και έλεγχο μέσα στα σχολεία, τα πλεονεκτήματα που χρειάζονται για να ηγούνται τις σχολικές μονάδες και να λειτουργούν με επιτυχία και τις δεξιότητες ώστε να προωθούν και να διευκολύνουν τις όποιες δύσκολες καταστάσεις ή αλλαγές συμβαίνουν (Patterson, Goens & Reed, 2009).

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τους/τις διευθυντές/ντριες των σχολείων, ώστε να αξιολογήσουν τις διαστάσεις και τις αδυναμίες της ψυχικής τους ανθεκτικότητας.

Ο λόγος για τον οποίο τέθηκε αυτός ο στόχος ήταν, ότι δουλεύοντας στα γραφεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για επτά χρόνια, παρατήρησα ότι οι διευθυντές/ντριες των σχολείων όλο και πιο συχνά, όλο και πιο πολύ βρίσκονται στη δεινή θέση να αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα, τόσο μέσα στο σχολείο από το σύλλογο διδασκόντων, τους μαθητές και

τους γονείς τους, όσο και από τον κοινωνικό περίγυρο του σχολείου που επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία του. Παρατηρώντας τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν οι διευθυντές/ντριες τις διάφορες αντιξοότητες είδα να εμφανίζουν και διαφορετικές διαστάσεις στην προσωπικότητά και την ψυχική τους ανθεκτικότητα ανάλογα με τις περιστάσεις. Άλλοι αντιμετωπίζουν τις αντιξοότητες πιο εύκολα, επιδεικνύοντας δυναμισμό, ευελιξία και προσαρμοστικότητα στον εργασιακό τους χώρο και στην ευθύνη που έχουν για ολόκληρη τη σχολική μονάδα, ενώ άλλοι δηλώνουν αδυναμία και δυσκολία να τις αντιμετωπίσουν ζητώντας βοήθεια από τον άμεσο προϊστάμενο τους και σε πιο δύσκολες καταστάσεις προτιμούν ακόμα και να παραιτηθούν από τη θέση του διευθυντή.

Επιπλέον, αναρωτήθηκα ποια διάσταση της προσωπικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας εμφανίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τα δύο φύλα, αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της προσωπικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας και αν η ηλικία και η προϋπηρεσία μπορούν ως παράγοντες να διαφοροποιήσουν τις διαστάσεις της προσωπικότητας των διευθυντών/ντριών ή της ψυχικής τους ανθεκτικότητας.

Προγενέστερες έρευνες κατέδειξαν ότι οι γυναίκες επικρατούν με διαφορά στα ποσοστά της ψυχικής ανθεκτικότητας σε σχέση με τους άντρες και αυτή η διαφορά είναι πιο μεγάλη στις μεγαλύτερες σε ηλικία γυναίκες από τις μικρότερες (Netuveli, Blane, Wiggins, Montgomery & Hildon, 2008). Ακόμη, οι αρχάριοι διευθυντές σχολείων ευεργετούνται από τις υποστηρικτικές επαγγελματικές σχέσεις και αυξάνεται έτσι η ψυχική τους ανθεκτικότητα (Alsbury & Hackmann, 2006).

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/ντριες;
2. Ποιο προφίλ ψυχικής ανθεκτικότητας εμφανίζουν οι διευθυντές/ντριες;
3. Ποια είναι η σχέση της προσωπικότητας με την ψυχική ανθεκτικότητα;
4. Υπάρχει διαφοροποίηση των παραπάνω εννοιών ως προς το φύλο, την ηλικία και την προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών στη συγκεκριμένη ηγετική θέση.

### **1.3 Περιορισμοί της έρευνας**

Το γεγονός ότι, κάποια από τα ευρήματα δε συμβαδίζουν με τις προηγούμενες έρευνες της βιβλιογραφικής αναφοράς, μπορεί να υποδηλώνει, ότι οι διαφορές που έχουν εντοπιστεί στις σχετικές έρευνες, είτε δεν είναι τόσο εκτεταμένες, είτε δεν αφορούν τις συγκεκριμένες ομάδες

εκπαιδευτικών.

Στους περιορισμούς της έρευνας συγκαταλέγεται το δείγμα και η αντιπροσωπευτικότητά του. Καθώς το δείγμα δεν είναι τυχαίο με τη στατιστική έννοια του όρου, δεν μπορούν να γίνουν ασφαλείς γενικεύσεις στον ευρύτερο πληθυσμό των εκπαιδευτικών. Ως εκ τούτου η συγκεκριμένη έρευνα περιορίζεται στην απόδοση των τάσεων που αντιστοιχούν τόσο στην προσωπικότητα, όσο και στην ψυχική ανθεκτικότητα.

Συγκεκριμένα, το δείγμα αποτέλεσαν διευθυντές των δημοτικών σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Μαγνησίας. Η Μαγνησία είναι ένας τυπικός νομός και μας δίνει τυπικά αποτελέσματα. Πιθανόν, να μην εμφανίζονται διαφορές γιατί στον Βόλο υπάρχει πανεπιστήμιο με παιδαγωγικά τμήματα και οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί κάνουν μεταπτυχιακά, παρακολουθούν σεμινάρια και επιμορφώσεις, γεγονός που συμβάλλει θετικά στο προφίλ της προσωπικότητά τους και της ψυχικής τους ανθεκτικότητας, συνεπώς η γενίκευση των αποτελεσμάτων να υπόκεινται σε αυτόν τον περιορισμό. Ίσως αν γινόταν σε μία μικρότερη πόλη, όπου δεν υπάρχει πανεπιστήμιο να είχαμε διαφορετικά αποτελέσματα.

Από την άλλη, ίσως, αν η έρευνα γινόταν σε ένα άλλο πλαίσιο, για παράδειγμα στο χώρο μιας άλλης δημόσιας υπηρεσίας, όπως π.χ. σε μία τράπεζα, οι υπάλληλοι να παρουσίαζαν επίσης διαφορετικά αποτελέσματα.

Όπως, επίσης, τα ευρήματα ίσως να οφείλονται στα μέσα συλλογής των δεδομένων, ερωτηματολόγια, τα οποία μπορεί να συντέλεσαν αρνητικά και οι εκπαιδευτικοί να μην απάντησαν αληθινά στις ερωτήσεις για να προσπαθήσουν να δείξουν ότι έχουν το παραδειγματικό προφίλ προσωπικότητας και ψυχικής ανθεκτικότητας και καλώς έγιναν διευθυντές. Ο περιορισμός που ανακύπτει είναι μήπως οι ερωτώμενοι απαντώντας αρνητικά αποδείξουν εν τέλει αδυναμία ή ενδεχομένως «κακή» εικόνα για αυτούς (Jhonstone, 1990).

#### **1.4 Οργάνωση της εργασίας**

Στα κεφάλαια που ακολουθούν προσεγγίστηκε θεωρητικά και ερευνητικά το θέμα μέσα από μια συνολική ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Αρχικά, στο κεφάλαιο 1 παρουσιάστηκε η προβληματική αυτής της έρευνας τονίζοντας τη σπουδαιότητά της στο γενικότερο ερευνητικό πεδίο, το βασικό σκοπό που είχε ως μελέτη και τα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν, τους περιορισμούς αυτής της έρευνας και γενικά την όλη οργάνωση της εργασίας.

Στο κεφάλαιο 2 που είναι το θεωρητικό μέρος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης του θέματος εξετάστηκαν η εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου ηγεσία, τα χαρακτηριστικά

γνωρίσματα που εμφανίζει ένας πετυχημένος ηγέτης και η σχολική ηγεσία, η προσωπικότητα, η σχέση της με την ηγεσία και οι διαστάσεις της σύμφωνα με το Μοντέλο των «Μεγάλων Πέντε Παραγόντων». Ακόμη, συζητήθηκαν η έννοια της ψυχικής ανθεκτικότητας, τα χαρακτηριστικά των ψυχικά ανθεκτικών ανθρώπων, η σχέση της ανθεκτικότητας με την προσωπικότητα και οι παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχική ανθεκτικότητα. Επιπλέον, συζητήθηκε το προφίλ που εμφανίζουν οι ψυχικά ανθεκτικοί διευθυντές, οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν για να ενισχύσουν τις ψυχικές τους αντιστάσεις, πώς ο/η διευθυντής/ντρια, τα σχολεία και οι εκπαιδευτικοί μπορούν να προάγουν την ανθεκτικότητα τους μέσα στη σχολική κοινότητα και οι φάσεις που διανύουν οι διευθυντές/ντριες όταν αντιμετωπίζουν κάποια αντιξοότητα από την αρχή μέχρι να την ξεπεράσουν.

Το κεφάλαιο 3 αποτελεί το ερευνητικό κομμάτι της παρούσας μελέτης, όπου αναλύεται η μέθοδος που ακολουθήθηκε για τον έλεγχο των ερευνητικών ερωτημάτων, τα ερευνητικά ερωτήματα, οι συμμετέχοντες και τα ερευνητικά εργαλεία, η διαδικασία της έρευνας, καθώς και οι μεθοδολογικές επιλογές και η διαδικασία επεξεργασίας των ερευνητικών δεδομένων.

Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσα από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν και επιχειρείται η ερμηνεία και ο σχολιασμός των ευρημάτων της ποσοτικής ανάλυσης και στο κεφάλαιο 5 γίνεται μία κριτική συζήτηση των τελικών πορισμάτων σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που αναπτύχθηκε στο θεωρητικό μέρος και των προτάσεων για μελλοντικές έρευνες, που αναμένεται να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα του φαινομένου της προσωπικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας με ιδιαίτερη έμφαση στους εκπαιδευτικούς. Τέλος, εξάγονται ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας και τις δύο αυτές έννοιες προσωπικότητα και ψυχική ανθεκτικότητα.

## Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

### 2.1 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, 2005). 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 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 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 (1995) 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).

Ο Greenfield (1995) υποστήριξε ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης δεν μπορεί να υπάρχει χωρίς ικανή και αποτελεσματική ηγεσία και για να είναι ο σχολικός ηγέτης επιτυχημένος πρέπει να ασχολείται με πέντε βασικές υποχρεώσεις ηθική, κοινωνία, μόρφωση, διοίκηση και πολιτική (Isaacs, 2003). Τα αποτελεσματικά σχολεία εξαρτώνται από την απόδοση του διευθυντή. Η ηγεσία έχει να κάνει με το να κινητοποιείς άλλα άτομα. Αλλά για να κινητοποιήσουν άλλα άτομα οι ηγέτες χρειάζεται να έχουν συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες (Isaacs, 2003). Σύμφωνα με τους Cunningham & Cordeiro (2000) οι ικανότητες της ηγεσίας είναι παρόμοιες είτε αφορά την εκπαίδευση, τις επιχειρήσεις, την κυβέρνηση, τη δικαιοσύνη, είτε άλλο πεδίο (Isaacs, 2003). Οι ηγέτες πρέπει να είναι έτοιμοι να πάρουν σοβαρά ρίσκα για να πετύχουν την αποστολή τους.

Η αποτελεσματική ηγεσία προέρχεται από την ενσωμάτωση μιας ομάδας γνωστικών ικανοτήτων με κοινωνικές δεξιότητες και ιδιοσυγκρασιακές τάσεις οι οποίες βρίσκονται σε αλληλεπίδραση και συνεισφέρουν το ίδιο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς (Zaccaro & Klimoski, 2002). Η ηγεσία κατανέμεται ανάμεσα στους ηγέτες και τους υφιστάμενους ανάλογα με τις περιστάσεις (Spillane, Halverson & Diamond, 2004 στο Spillane, 2005). Ή όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2005), ο ηγέτης επηρεάζει τη σκέψη, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ομάδων, έτσι, ώστε με δική τους βούληση να συνεργάζονται πρόθυμα για να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας.

Η ηγεσία, όπως και η εξυπνάδα, είναι μία ιδέα που δε θα μπορεί ποτέ να ερμηνευτεί ολοκληρωτικά. Εν τούτοις, ο καθένας έχει μία προσωπική αντίληψη, που προέρχεται από την εμπειρία της ζωής του, για το τι σημαίνει ηγεσία σε αυτόν. Ή όπως αναφέρει ο Bennis (2004), η ηγεσία είναι όπως η ομορφιά, δύσκολο να οριστεί, αλλά όταν τη δει κάποιος την αναγνωρίζει αμέσως. Γι' αυτό συμπερασματικά θα λέγαμε ότι: Η ηγεσία έχει διαφορετικούς ορισμούς και μορφές ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζεται και τα άτομα από τα οποία ασκείται.

### **2.1.1 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα επιτυχημένων ηγετών**

Αν και ο Donkins (1998) υπονοεί ότι η έρευνα για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι μάταιη, επισημαίνει επτά ιδιότητες που είναι απαραίτητες για την ηγεσία (Bennis, 1999): *Τεχνική ικανότητα*: Γνώση του οργανισμού και έλεγχος πεδίου. *Εννοιολογική δεξιότητα*: Δυνατότητα για αφηρημένη ή στρατηγική σκέψη. *Ρεκόρ επιτευγμάτων - Ιστορικό*: Ιστορία πετυχημένων αποτελεσμάτων. *Άνθρωποι και δεξιότητες*: Ικανότητα επικοινωνίας, παρακίνησης, αντιπροσώπευσης. *Ικανότητα εντοπισμού*: Καλλιέργεια ταλέντων. *Κρίση - Απόφαση*: Λήψη δύσκολων αποφάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα σε πλαίσιο με ατελή δεδομένα. *Χαρακτήρας*: Οι ιδιότητες που καθορίζουν ποιοι είμαστε.

Ανώτερα στελέχη σπάνια φαίνεται να μην έχουν τα τρία πρώτα χαρακτηριστικά. Σπάνια αποτυγχάνουν λόγω τεχνικής ή εννοιολογικής ανικανότητας ή φτάνουν σε υψηλά επίπεδα υπευθυνότητας χωρίς να έχουν ένα ισχυρό ιστορικό ρεκόρ επιτευγμάτων. Όλες αυτές οι δεξιότητες είναι σημαντικές, αλλά στον αυριανό κόσμο οι υποδειγματικοί ηγέτες θα διακρίνονται από την μαεστρία τους στις δεξιότητες διαχείρισης ατόμων, στην κρίση και πάνω απ' όλα, στο χαρακτήρα (Bennis, 1999).

Ο χαρακτήρας είναι το κλειδί για την ηγεσία, μία παρατήρηση που επιβεβαιώθηκε από την προσωπική εμπειρία πολλών ανθρώπων μέσα από τα 15 χρόνια δουλειάς του Bennis (1999) με



περισσότερους από 150 ηγέτες, αλλά και σε άλλες μελέτες που έχει κάνει. Η έρευνα του στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ επισημαίνει ότι το 85% της απόδοσης ενός ηγέτη εξαρτάται από τον προσωπικό του χαρακτήρα. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για το χαρακτήρα, αλλά για τους υποδειγματικούς ηγέτες ο χαρακτήρας ξεπερνά την ηθική συμπεριφορά και έχει να κάνει με το ποιοι είμαστε και με το πώς οργανώνουμε την εμπειρία μας.

Δεν υπάρχει καμία διαφορά ανάμεσα στο να γίνει κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης και στο να γίνει ένας ολοκληρωμένος άνθρωπος. Πολλές πτυχές του χαρακτήρα – όπως ο βαθμός ενέργειας ή οι γνωστικές μας δεξιότητες – είναι πιθανώς καθορισμένα από τη γέννηση (Bennis, 1999). Άλλοι επηρεάζονται από την οικογενειακή ζωή, από τη σειρά γέννησης, από τις σχέσεις με τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς και τους φίλους. Ωστόσο, ο χαρακτήρας αναπτύσσεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής, συμπεριλαμβανομένης και της επαγγελματικής ζωής. Οι ηγέτες μπορούν να βοηθήσουν τους άλλους να αρχίσουν να γνωρίζουν καλύτερα τις έμφυτες δυνατότητές τους (Bennis, 1999).

Για τους διοικητικούς ηγέτες, ο χαρακτήρας πλαισιώνεται από την πορεία, την ικανότητα και την ακεραιότητα (Bennis, 1999). Τα περισσότερα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν την πορεία και την ικανότητα που χρειάζονται για να διευθύνουν. Αλλά πολύ συχνά οργανισμοί προωθούν άτομα που στερούνται την ακεραιότητα, τα οποία με τη χρήση πόρων για την επίτευξη των στόχων τους συχνά μειώνουν το επιχειρηματικό πνεύμα.

Η δουλειά των Goleman, Boyatzis & McKee (2002) για τη συναισθηματική νοημοσύνη καθιστά σαφές ότι η επιτυχία ή η αποτυχία της ηγεσίας είναι συνήθως λόγω αυτογνωσίας, κοινωνικής συνειδητοποίησης (ενσυναίσθησης) και αυθεντικότητας του ηγέτη.

Όταν οι ηγέτες καταλαβαίνουν τα συναισθήματα και τα οράματα των άλλων, τους καθοδηγούν αποτελεσματικά και ακολουθούν αυτά που έχουν υποσχεθεί. Όταν οι ίδιοι οι ηγέτες προσαρμόσονται στο όραμα και τις αξίες τους και συντονιστούν στα συναισθήματα της ομάδας, τότε αλληλεπιδρούν με τα άτομα με κατάλληλες δεξιότητες χειρισμού και όχι με τη λογική (Goleman et al., 2002).

Ο Warren Bennis (2004), γνωστός ως ένας μοντέρνος ηγέτης γκουρού προσδιόρισε έξι γνωρίσματα σε έναν ηγέτη: *Ακεραιότητα*: Σημαίνει συμμόρφωση λέξεων και πράξεων με εσωτερικές αξίες. Σημαίνει ότι εμμένω σε αυτές τις αξίες ακόμα κι αν ένα εναλλακτικό μονοπάτι είναι πιο εύκολο ή πιο επωφελέ. *Αφοσίωση*: Σημαίνει ότι ξοδεύεις όλο το χρόνο και την ενέργεια σου σε μία δουλειά για να γίνει. Δίνεις όλο σου το είναι αφιερώνοντας τον εαυτό σου στην επιτυχία και στο να καθοδηγείς τους άλλους. *Μεγαλοψυχία*: Σημαίνει να είσαι ελεήμων στη νίκη και να επιτρέπεις τους άλλους που ηττήθηκαν να κερδίσουν την αξιοπρέπειά τους. Η μεγαλοψυχία στην ηγεσία περιλαμβάνει απόδοση της επιτυχίας στους άλλους κι

αποδοχή προσωπικής ευθύνης στην αποτυχία.

*Ταπεινότητα:* Σημαίνει ότι αναγνωρίζεις ότι δεν είσαι ανώτερος από τους άλλους, αλλά δε μειώνεις και τον εαυτό σου. *Δεκτικότητα / Ανοιχτότητα:* Σημαίνει να ακούς ιδέες από τους άλλους που είναι πέρα από το πλαίσιο σου και να μελετάς τις εναλλακτικές ιδέες πριν βγάλεις μία απόφαση. *Δημιουργικότητα:* Σημαίνει να σκέφτεσαι διαφορετικά και να βλέπεις μία νέα άποψη στα πράγματα. Ωστόσο, ο Bennis (2004) ισχυρίζεται ότι αυτά δεν είναι γνωρίσματα με τα οποία γεννιέται κανείς. Οι αληθινοί ηγέτες δε γεννιούνται αλλά γίνονται και συνήθως από μόνοι τους.

Τα παραπάνω έρχονται να συμπληρώσουν οι Coles & Southworth (2005) με την άποψή τους ότι ο ηγέτης που είναι μετασχηματιστικός<sup>1</sup> και διανεμητικός<sup>2</sup> προωθεί ένα σχολείο που έχει στόχους ως κοινότητα και προσωπικό που αισθάνεται ότι αξίζει. Το να έχει στόχο ως κοινότητα σημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται το σχολείο σα να έχει παραγωγικές σχέσεις με την κοινωνία και ότι οι ηγέτες του σχολείου είναι ευαίσθητοι, δουλεύουν μαζί με τους εκπροσώπους της κοινωνίας και ενσωματώνουν αξίες της κοινωνίας στο σχολείο.

Κλείνοντας θα λέγαμε ότι: Ο χαρακτήρας του ηγέτη είναι το κλειδί για την επιτυχία του ή μη και εξαρτάται από την αυτογνωσία, την ενσυναίσθηση και την αυθεντικότητα του. Ακόμη, για να είναι επιτυχημένοι οι ηγέτες πρέπει να σκέφτονται έξω από το δικό τους πλαίσιο, να αναπτύσσουν δεξιότητες, να καταλαβαίνουν τους άλλους, να καλλιεργούν τη δημιουργικότητα στην ομάδα τους και να βρίσκουν καινοτομικούς τρόπους που θα επιφέρουν αλλαγές.

### 2.1.2 Σχολική ηγεσία

Η θεωρία που κυριαρχεί σήμερα στο χώρο της εκπαιδευτικής ηγεσίας έχει ως κύριο γνώρισμα τη σχέση μεταξύ του ηγετικού στιλ και της κουλτούρας σε έναν οργανισμό (Πασιαρδής, 2010). Ο Hargreaves (1995) διακρίνει δύο όψεις της κουλτούρας α) *το περιεχόμενο* στο οποίο ενσωματώνονται οι βασικές αξίες και τα πιστεύω των εκπαιδευτικών και β) *η μορφή της κουλτούρας*, η οποία αποτελείται από τα χαρακτηριστικά πρότυπα των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στα μέλη της.

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου είναι και η ποιότητα της σχολικής ηγεσίας. Μεταβλητές που

---

<sup>1</sup> Ο μετασχηματιστικός ηγέτης οδηγεί τα άτομα στη συνεργασία και την αλληλεξάρτηση, καθώς όλοι μαζί προσπαθούν να πετύχουν έναν κοινό σκοπό και να αναδιαρθρώσουν την οργανωτική κουλτούρα.

<sup>2</sup> Ο διανεμητικός ηγέτης κατανέμει την ηγεσία σε πολλά άτομα στο σύνολο της οργάνωσης, σε όλο το εύρος της ιεραρχίας, όπου υπάρχει πληροφόρηση, εξειδίκευση, όραμα και νέοι τρόποι συνεργασίας.

προσδίδουν θετική εικόνα σε ένα σχολείο είναι οι διευθυντές που δημιουργούν θετικό κλίμα, οι δάσκαλοι που νοιάζονται πραγματικά για τους μαθητές τους, η αίσθηση υπερηφάνειας για τις επιτυχίες του σχολείου, ο σεβασμός του διευθυντή προς τους δασκάλους, η αίσθηση κοινότητας και η επιθυμία για βελτίωση (Χατζηπαντελή, 1999). Η κουλτούρα που διαμορφώνεται σε κάθε σχολείο έγκειται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στο στυλ ηγεσίας που έχει υιοθετήσει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας (Hargreaves, 1995).

Ο Fullan (2000) έλεγε ότι δε ξέρει κανένα σχολείο που να βελτιώνεται και να μην έχει διευθυντή ικανό στην ηγεσία. Ο διευθυντής θα πρέπει να κατέχει την έννοια της αλλαγής, για να είναι σε θέση να τη μεταδώσει σε όσους θα εμπλακούν σε αυτήν (Beckhard & Harris, 1987).

Η δημιουργικότητα, κατά την άποψη της Sousa (2003), είναι που διαχωρίζει τον ηγέτη από το διευθυντή. Οι διευθυντές διευθύνουν κάτι που ήδη υπάρχει. Οι ηγέτες δημιουργούν κάτι καινούργιο. Το να ανασχηματίσεις τα σχολεία είναι δύσκολο, γιατί οι περισσότερες πολιτικές, θρησκείες και συλλογικές συμφωνίες συχνά αναχαιτίζουν παρά ενθαρρύνουν την αλλαγή.

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 διευθυντής κρίνεται αναγκαίο να παράσχει αυτές τις ευκαιρίες. Στρατηγικές όπως του δασκάλου συμβούλου (coaching), του δασκάλου μέντορα (mentoring), της συνεργασίας μεταξύ των δασκάλων σε θέματα διδακτικής μεθοδολογίας (critical friendship ή teaching partnership), του δασκάλου ερευνητή (teacher as researcher), του σκιώδη συνάδελφου (shadowing), της χρήσης της αναστοχαστικής περίσκεψης (reflection), θεωρούνται εκ των ων ουκ άνευ (West-Burnham & O'Sullivan, 1998).

Ο Μιχόπουλος (1998) διακρίνει τρία στυλ ηγεσίας που υιοθετούν κατά κύριο λόγο οι διευθυντές: Υποστηρικτική, κατευθυντική και περιοριστική ηγεσία. Ο υποστηρικτικός διευθυντής υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς, δέχεται το διάλογο και την κριτική. Ο κατευθυντικός διευθυντής είναι προσανατολισμένος περισσότερο στο διδακτικό έργο και λιγότερο στις προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευτικών, δε δέχεται τις απόψεις τους και ασκεί αυστηρό έλεγχο στις δραστηριότητές τους. Ο περιοριστικός διευθυντής είναι ο γραφειοκράτης, που επιβαρύνει τους εκπαιδευτικούς με διάφορα καθήκοντα.

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 (Πασιαρδής, 2010).

Οι Ζαβλανός (1998) και Σαΐτης (2007) αποδέχονται τρεις βασικές κατηγορίες σχολικής ηγεσίας που μπορούμε να συναντήσουμε: α) Την αυταρχική ηγεσία, όπου οι ηγέτες παίρνουν όλες τις αποφάσεις μόνοι τους και απαιτούν από τους άλλους να συμμορφωθούν με τις εντολές τους, β) τη δημοκρατική ηγεσία, όπου οι ηγέτες αφήνουν τους άλλους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και γ) τη χαλαρή ηγεσία, όπου οι ηγέτες δίνουν στους άλλους σχεδόν όλη την εξουσία για τη λήψη των αποφάσεων.

Οι Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης (2000), επίσης, τονίζουν ότι οι επιτυχημένοι σχολικοί ηγέτες πρέπει να έχουν όραμα, να επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους και να τους αναθέτουν ρόλους και ευθύνες, να αξιοποιούν τις ευκαιρίες, να λειτουργούν καινοτομικά ώστε να επιφέρουν αλλαγές, να έχουν υψηλούς στόχους και προσδοκίες νιώθοντας δέσμευση απέναντι στο σχολείο και την τοπική κοινωνία.

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.

Συμπληρώνοντας τα παραπάνω ο Σαΐτης (2005) αναφέρει ότι ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα: α) Να κατανέμει σωστά τόσο το διδακτικό, όσο και το εξωδιδακτικό έργο του σχολείου μεταξύ των διδασκόντων, β) να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς, ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, γ) να έχει καλή επικοινωνία μαζί τους, δ) να καθοδηγεί και διοικητικά τους εκπαιδευτικούς, ε) να προλαμβάνει και να επιλύει δίκαια τις διαφορές που προκύπτουν στο σχολείο και στ) να συνεργάζεται με την τοπική κοινωνία.

Κλείνοντας θα λέγαμε ότι: Το στυλ ηγεσίας, οι δεξιότητες του διευθυντή, αλλά και η σχολική κουλτούρα είναι τα στοιχεία που συμβάλλουν αποτελεσματικά σε μία επιτυχημένη σχολική ηγεσία. Οι σχολικοί ηγέτες είναι αυτοί που ακολουθούν με συνέπεια τους στόχους τους ακόμα και όταν αντιμετωπίζουν εμπόδια, ενθαρρύνουν την κοινή λήψη αποφάσεων στην ομάδα τους, χτίζουν εμπιστοσύνη με τους άλλους και υποστηρίζουν την ατομική και ομαδική πρωτοβουλία.

## 2.2 Προσωπικότητα και ηγεσία

### 2.2.1 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 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 (Isaacs, 2003).

Ωστόσο, αρκετοί ερευνητές (Cloninger, 1996; Eysenck, 1994; Gage & Berliner, 1984; Jonassen & Grabowski, 1993; McCrae & John, 1992; 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 (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 (John & Srivastava, 1999). Οι Costa & McCrae (1997) ορίζουν την προσωπικότητα ως έννοια αποτελούμενη από πέντε βασικά προσωπικά χαρακτηριστικά: νευρωτισμό, εξωστρέφεια, δεκτικότητα στην εμπειρία, προσήνεια και ευσυνειδησία (John & Srivastava, 1999).

Ο Demetriou (2003) ορίζει την προσωπικότητα ως τις διαθέσεις του ατόμου, με τις οποίες το άτομο σχετίζεται κι αλληλεπιδρά με τον ευρύτερο κόσμο, με ποικίλους τρόπους και έτσι παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν η νοημοσύνη και το μυαλό. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η έννοια της προσωπικότητας και οι διαστάσεις της συσχετίζονται με όλες τις πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

## 2.2.2 Σχέση προσωπικότητας και στυλ ηγεσίας

Το στυλ ηγεσίας αποτελείται από εκείνες τις συμπεριφορές και ενέργειες, οι οποίες μπορεί να μετρηθούν ή να συγκριθούν χαρακτηρίζοντας την ευρύτερη συμπεριφορά του ηγέτη. Κάθε ηγέτης επιλέγει ως στυλ ηγεσίας εκείνο το οποίο συνάδει καλύτερα με τις αρχές, τα πιστεύω και την προσωπικότητά του (Richmon & Allison, 2003). Οι Hoy & Miskel (2001) αναφέρουν ότι το στυλ ηγεσίας καθορίζεται ανάλογα με τις προσωπικές ανάγκες του ηγέτη, οι οποίες κατευθύνουν τα κίνητρα και την ευρύτερή του συμπεριφορά.

Είναι βέβαια φυσικό ένας ηγέτης να μην υιοθετεί αποκλειστικά ένα στυλ ηγεσίας. Το πιο στυλ ακολουθεί εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως την προσωπικότητα του ηγέτη, την περίσταση που πρέπει να αντιμετωπίσει, την ωριμότητα των μελών της ομάδας, αλλά και το περιβάλλον μέσα στο οποίο συνεργάζεται η ομάδα. Η προσαρμοστικότητα στις περιστάσεις είναι μία από τις βασικές δεξιότητες του διευθυντή - ηγέτη (Everard & Morris, 1999).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων στηρίζεται στην άποψη ότι η ηγεσία βασιζόταν στην προσωπική ποιότητα του ηγέτη, αλλά όχι ότι απαραίτητα ανήκε μόνο σε μερικά άτομα (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Ο Stogdill (1948) βρήκε κάποια σχέση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας με την ηγεσία, τονίζοντας ότι η ηγεσία δεν είναι ζήτημα παθητικής στάσης ή κτήσης συνδυασμού χαρακτηριστικών (Judge et al., 2002). Οι Ginnett & Curphy (1996) σχολιάζουν ότι κάθε επίδραση χαρακτηριστικών στην ηγετική συμπεριφορά εξαρτάται από την περίσταση, ενώ οι House & Aditya (1997) ότι υπάρχουν λίγα παγκόσμια χαρακτηριστικά που συνδέονται με την αποτελεσματική ηγεσία (Judge et al., 2002).

Σε παλιότερες έρευνες (Bass, 1990; Mann, 1959; Stogdill, 1948) για τα χαρακτηριστικά των ηγετών η αυτοπεποίθηση εμφανίζεται σε όλες εκτός από δύο και μόνο η αυτοπεποίθηση βρέθηκε να συνδέεται με την ηγεσία (Judge et al., 2002). Ο Stogdill (1948) αναφέρει ως χαρακτηριστικά την αυτοπεποίθηση, την αξιοπιστία, την κοινωνικότητα, την επιμονή κ.ά., ο Mann (1959) μιλάει για προσαρμογή, εξωστρέφεια, κυριαρχία κ.λπ., ο Bass (1990) κάνει λόγο για αυτοπεποίθηση, προσαρμοστικότητα, κυριαρχία, δημιουργικότητα κ.ά., και οι Kirkpatrick & Locke (1991) δηλώνουν την αυτοπεποίθηση, την ειλικρίνεια, την ακεραιότητα κ.λπ.

Ακόμη, οι Yukl & Van Fleet (1992) αναφέρουν ως χαρακτηριστικά ηγετών την αυτοπεποίθηση, την ακεραιότητα, την αντοχή στο στρες κ.ά., οι Hogan et al. (1994) κάνουν λόγο για προσήνεια, ευσυνειδησία, συναισθηματική σταθερότητα κ.λπ., οι House & Aditya (1997) για αυτοπεποίθηση, κίνητρο επίτευξης, προσαρμογή κ.ά., και ο Northouse (1997) για αυτοπεποίθηση, αποφασιστικότητα, ακεραιότητα και κοινωνικότητα. Τέλος, ο Yukl (1998)

μιλάει για αυτοπεποίθηση, αντοχή στο στρες, εσωτερικό έλεγχο και συναισθηματική ωριμότητα και ο Daft (1999) για αυτοπεποίθηση, ετοιμότητα και δημιουργικότητα.

Κλείνοντας θα λέγαμε ότι: η ηγεσία είναι μια σχέση αλληλεπίδρασης και ανταλλαγής θετικών ή αρνητικών χαρακτηριστικών μεταξύ ηγέτη και μελών. Η επιτυχία ή η αποτυχία της ηγεσίας καθορίζονται από μία δυναμική σχέση ανάμεσα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις στάσεις του ηγέτη και στη φύση της κατάστασης με τις ανάγκες και τους στόχους των μελών της ομάδας, τις ιδιαιτερότητες τους, αλλά και τους κοινωνικούς και ιδεολογικούς θεσμούς.

### **2.2.3 Ιστορική αναδρομή του μοντέλου των μεγάλων πέντε παραγόντων**

Οι ρίζες του μοντέλου των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων «Big Five Inventory» βρίσκονται στη δεκαετία του 1930 όταν οι McDougall (1932) και Thurstone (1934) υποστήριξαν ότι είναι δυνατή η ανάλυση της προσωπικότητας μέσα από πέντε διαφορετικούς παράγοντες και αργότερα συμφώνησαν με αυτήν την άποψη και οι Tupes & Christal (1961) και ο Goldberg (1981) (John & Srivastava, 1999). Σε αυτό το υποκεφάλαιο διατυπώνεται η ιστορική αναδρομή του όρου προσωπικότητα όπως εξελίχθηκε τις τελευταίες δεκαετίες.

Διάφοροι θεωρητικοί έχουν προτείνει έναν ποικίλο αριθμό πιθανών χαρακτηριστικών, όπως για παράδειγμα η λίστα του Allport (1936) με τα 4.000 χαρακτηριστικά, του Cattell (1943) με τους 16 παράγοντες προσωπικότητας και του Eysenck (1992) με τη θεωρία των τριών παραγόντων, ενώ αργότερα στη δεκαετία του 1980 (McCrae & Costa, 1985, 1987) το ίδιο μοντέλο απέκτησε εμπειρική και θεωρητική υποστήριξη (John & Srivastava, 1999; John, Naumann & Soto, 2008).

Στη συνέχεια, τη δεκαετία του 1990 οι Costa και McCrae (1994) βασίζονται σε τέσσερα επιχειρήματα ώστε να υποστηρίξουν ότι αυτό το μοντέλο μπορεί να περιγράψει με επάρκεια βασικές διαστάσεις της προσωπικότητας (John & Srivastava, 1999). Αρχικά, δηλώνουν ότι οι πέντε παράγοντες εμφανίζονται στα ερευνητικά δεδομένα ως σταθερά στο χρόνο χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και εντοπίζεται η πρακτική τους χρησιμότητα σε πολλούς τομείς της ζωής. Ακόμη, κάθε παράγοντας είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που είναι φανερό, τόσο στην ανάλυση της φυσικής γλώσσας στην καθημερινή αλληλεπίδραση, όσο και στη δομή των ερωτηματολογίων που δημιουργούνται ειδικά για την προσωπικότητα. Επίσης, αυτοί οι παράγοντες συναντώνται σε άτομα διαφορετικής ηλικίας και γλωσσικής ομάδας και τέλος, υπάρχουν αναφορές για τη βιολογική βάση του μοντέλου με αρκετούς ερευνητές, όπως για παράδειγμα ο Eysenck (1990) και οι Plomin & McClearn (1990) να εντοπίζουν κληρονομικά στοιχεία σε κάποιους από τους

παράγοντες (Ardelt, 2000; John & Srivastava, 1999; McCrae & John, 1992).

Σήμερα πολλοί ερευνητές πιστεύουν ότι είναι πέντε τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Απόδειξη αυτής της θεωρίας έχει αναπτυχθεί τα τελευταία 50 χρόνια από διάφορους ερευνητές (Allport & Odbert's, 1936; Cattell, 1943; Coldberg, 1981; John, 1990; McCrae & Costa, 1985; McCrae & John, 1992; Norman, 1963; Saucier & Goldberg, 1996b; Tupes & Christal, 1961), οι οποίοι ανέπτυξαν δομές παρόμοιες με τους «Μεγάλους Πέντε - Big Five» (John & Srivastava, 1999; John, Naumann & Soto, 2008). Ο Coldberg (1981) ενθουσιασμένος από τη συνέπεια των αποτελεσμάτων που προέκυπταν από τις διάφορες έρευνες και την περιεκτικότητα των πέντε παραγόντων σε πολλά πιο συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, υποστήριξε ότι αυτοί οι πέντε παράγοντες χρειάζεται να περιλαμβάνονται σε κάθε μοντέλο δόμησης ατομικών χαρακτηριστικών και διαφορών κι έτσι καθιερώθηκε αυτός ο όρος για τους «Πέντε Μεγάλους Παράγοντες της Προσωπικότητας – Big Five» (John & Srivastava, 1999).

Ο McCrae και οι συνάδελφοί του βρήκαν, επίσης, ότι τα χαρακτηριστικά του μοντέλου «Big Five» είναι παγκόσμια (John & Srivastava, 1999; McCrae & John, 1992). Σε έρευνα όπου μελέτησαν άτομα από πενήντα διαφορετικές κουλτούρες βρήκαν ότι οι πέντε διαστάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ακρίβεια για να περιγράψουν την προσωπικότητα τους. Βασισμένοι σε αυτήν την έρευνα, πολλοί ψυχολόγοι πιστεύουν ότι το μοντέλο των πέντε διαστάσεων της προσωπικότητας δεν είναι μόνο παγκόσμιο, αλλά έχει και βιολογικές ρίζες (Eysenck & Eysenck, 1985; Gosling, 1999 στο John & Srivastava, 1999).

Συμπερασματικά, λοιπόν, θα λέγαμε ότι η θεωρία των πέντε παραγόντων αναδύθηκε για να περιγράψει τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που χρησιμεύουν στην οικοδόμηση τμημάτων της προσωπικότητας του ατόμου.

#### **2.2.4 Το μοντέλο των μεγάλων πέντε παραγόντων**

Σε αυτό το υποκεφάλαιο γίνεται συζήτηση για την προσωπικότητα και το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων «Big Five Inventory». Σύμφωνα με την άποψη που βρίσκει σύμφωνη την πλειοψηφία των θεωρητικών (Costa & McCrae, 1985; Goldberg 1990; John 1990; John, Donahue & Kentle, 1991; McCrae & John, 1992) η ανθρώπινη προσωπικότητα συνίσταται από πέντε βασικές διαστάσεις, που συχνά αναφέρονται ως «Big Five» χαρακτηριστικά προσωπικότητας (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 νευρικότητα, 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.

Πίνακας 1. Οι διαστάσεις της προσωπικότητας σύμφωνα με το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων και τα χαρακτηριστικά που δημιουργούνται ανάλογα με το επίπεδο αναφοράς τους βασισμένα στους Costa & McCrae (1992) (John & Srivastava, 1999; John, Naumann & Soto, 2008; McCrae, 2002):

Διάσταση Προσωπικότητας	Υψηλό Επίπεδο	Χαμηλό Επίπεδο
Νευρωτισμός	Ευαίσθητος, νευρικός	Ασφαλής, με αυτοπεποίθηση
Εξωστρέφεια	Φιλικός, ενεργητικός	Ντροπαλός, εσωστρεφής
Δεκτικότητα σε Εμπειρία	Εφευρετικός, περίεργος	Προσεκτικός, συντηρητικός
Προσήνεια	Φιλικός, φιλεύσπλαχνος	Ανταγωνιστικός, ειλικρινής
Ευσυνειδησία	Επαρκής, οργανωμένος	Καλόβολος, απρόσεκτος

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

Σχετικά με την παραγοντική ανάλυση των γλωσσικών όρων, η εξέταση των γλωσσικών όρων που περιγράφουν την προσωπικότητα είναι ένας τρόπος για να φανούν οι πτυχές της

προσωπικότητας και να βαθμολογήσουν τα άτομα τον εαυτό τους ή τους άλλους σε μια ποικιλία χαρακτηριστικών. Για τη δημιουργία αυτής της ταξινόμησης χρησιμοποιήθηκε η λεξική προσέγγιση. Εντοπίστηκαν, δηλαδή, οι καθημερινές λέξεις που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή της προσωπικότητας και της ανθρώπινης ψυχοσύνθεσης και ύστερα από στατιστική ανάλυση κατηγοριοποιήθηκαν για να οριστούν τα χαρακτηριστικά που ταιριάζουν μεταξύ τους, μέχρι που κατέληξαν στην κατασκευή των πέντε αυτών μεγάλων παραγόντων (John & Srivastava, 1999; McCrae & John, 1992).

Η λεξική προσέγγιση, η οποία έχει διερευνηθεί και σε διαπολιτιστικό επίπεδο με μεθόδους που βασίζονταν είτε στην ημική<sup>3</sup> (emic), είτε στην ητική<sup>4</sup> (etic) προσέγγιση, επιβεβαιώνει ότι τα περισσότερα από τα κοινωνικά και προσωπικά χαρακτηριστικά έχουν κωδικοποιηθεί στη φυσική γλώσσα (John, Naumann & Soto, 2008). Έτσι, το λεξιλόγιο για την προσωπικότητα που υπάρχει στα λεξικά στη φυσική γλώσσα, παρέχει μία μεγάλη ομάδα χαρακτηριστικών τα οποία οι άνθρωποι που μιλούν αυτήν τη γλώσσα βρίσκουν σπουδαία και χρήσιμα στην καθημερινή τους αλληλεπίδραση (Goldberg, 1981 στο John & Srivastava, 1999 & John, Naumann & Soto, 2008).

Σχετικά με τη γενετική συμβολή στην προσωπικότητα, οι εξελικτικοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας υπάρχουν επειδή διευκολύνουν την προσαρμογή στη διαδικασία της φυσικής επιλογής (John & Srivastava, 1999). Ακόμη, φαίνεται ότι το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων έχει βιολογική βάση επειδή ανεξάρτητες μετρήσεις έχουν εντοπίσει στοιχεία κληρονομικότητας. Οι Plomin & McClearn (1990) αποδίδουν ένα μέρος του παράγοντα «Δεκτικότητα σε Εμπειρία» σε κληρονομικές επιδράσεις, ενώ ο Eysenck (1990) εντόπισε γενετική βάση στον «Ψυχωτισμό» (John & Srivastava, 1999).

Οι ερευνητές των χαρακτηριστικών, όπως για παράδειγμα οι McCrae & Costa (1982) δηλώνουν ότι η θέση ενός ατόμου στους παράγοντες της «Μεγάλης Πεντάδας» μένει αρκετά σταθερή από την ηλικία των 30 και μετά (Ardelt, 2000; McCrae & John, 1992). Η δομή της προσωπικότητας είναι πιο σύνθετη στην παιδική ηλικία, ενώ κάποιοι παράγοντες εμφανίζονται με μεγαλύτερα ποσοστά στην εφηβεία και με μικρότερα στην ενήλικη ζωή (Ardelt, 2000). Ενώ, άλλοι όπως ο Haan (1981) & οι Moss & Susman (1980) υποστηρίζουν ότι καθώς τα διαστήματα ανάμεσα στις μετρήσεις μεγαλώνουν, η απόδειξη σταθερότητας της

---

<sup>3</sup>Εάν ο ερευνητής πιστεύει ότι το πλαίσιο επιδρά καθοριστικά στη συμπεριφορά του ανθρώπου και ότι μια συμπεριφορά που παρατηρείται σε έναν πολιτισμό είναι πολύ πιο πιθανό να μην υπάρχει σε έναν άλλο, τότε ακολουθεί την ημική προσέγγιση.

<sup>4</sup>Εάν ο ερευνητής θεωρεί ότι οι συμπεριφορές του ανθρώπου έχουν πολύ περισσότερες ομοιότητες παρά διαφορές, ότι δηλαδή είναι κατεξοχήν οικουμενικές, ακολουθεί την ητική προσέγγιση.

προσωπικότητας μειώνεται (Ardelt, 2000).

Σχετικά με την παραγοντική ανάλυση των δεδομένων από τις βαθμολογήσεις και τα ερωτηματολόγια, υπάρχει το ερωτηματολόγιο με τις 240 δηλώσεις για τη μέτρηση των Πέντε Παραγόντων, το NEO-PI-R των Costa & McCrae (1992) και το μικρότερο με τις 60 δηλώσεις το NEO-FFT (Five-Factor Theory) μία σύντομη εκδοχή βασισμένη στην εκδοχή του 1985 το NEO-PI των Costa & McCrae (1985) (John & Srivastava, 1999; John, Naumann & Soto, 2008; Soto & John, 2009). Οι βαθμολογήσεις στο NEO-PI-R συνδέονται με τις βαθμολογήσεις σε άλλα ερωτηματολόγια προσωπικότητας (McCrae & Costa, 1987) που στηρίζονται στην παραγοντική ανάλυση, όπως το ερωτηματολόγιο των τριών παραγόντων του Eysenck (1992) και το ερωτηματολόγιο των 16 Παραγόντων του Cattell (1943) (John & Srivastava, 1999; John, Naumann & Soto, 2008; McCrae & John, 1992).

Κλείνοντας, θα λέγαμε ότι η κλίμακα «Big Five Inventory - Μεγάλοι Πέντε Παράγοντες» είναι ένα αξιόπιστο και έγκυρο εργαλείο για την περιγραφή της ενήλικης και αναπτυσσόμενης προσωπικότητας, του οποίου η περιγραφική του δυνατότητα φαίνεται να επεκτείνεται και διαπολιτισμικά (McCrae, 2002; Rammstedt & John, 2007). Ακόμη, η διερεύνηση των πέντε μεγάλων παραγόντων της προσωπικότητας μπορεί να μας δώσει αρκετά στοιχεία για την διαπροσωπική επικοινωνία των ατόμων, ακόμα και όταν αυτά προέρχονται από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα (John & Srivastava, 1999; John, Naumann & Soto, 2008).

## **2.2.5 Παράγοντες επιρροής της προσωπικότητας**

### **2.2.5.1 Πολιτισμικοί παράγοντες**

Έχει γίνει γνωστό μέσα από έρευνες ότι η Δεκτικότητα σε Εμπειρίες σχετίζεται με τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα (Costa, McCrae & Holland, 1984) και ότι η Ευσυνειδησία μπορεί να έχει προβλεπτική αξία σε ό,τι αφορά τη σχολική επίδοση (Digman & Takemoto-Chock, 1981) και την αποδοτικότητα στην εργασία (Barrick & Mount, 1991) κ.ά. (John & Srivastava, 1999).

Η βιβλιογραφία παρέχει επίσης στοιχεία για την εξωτερική εγκυρότητα του Μοντέλου των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων. Για παράδειγμα, σε μελέτες για την απόδοση στην εργασία (Barrick & Mount, 1991; Barrick & Stewart, 1998), το μοντέλο βρέθηκε να σχετίζεται με σημαντικά αποτελέσματα στο χώρο της εργασίας (John & Srivastava, 1999). Οι εργασιακές εμπειρίες και η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζουν το επίπεδο της αποτελεσματικότητας των ατόμων (Ardelt, 2000). Η Ευσυνειδησία έχει προκύψει ως ο μόνος γενικός προγνωστικός δείκτης της απόδοσης στην εργασία, ενώ οι άλλες διαστάσεις

συνδέονται με ποιο συγκεκριμένες πτυχές της απόδοσης στην εργασία (John & Srivastava, 1999).

Υπάρχουν ενδείξεις πως η προσωπικότητα μετράει ακόμα περισσότερο σε περιβάλλον ομαδικής εργασίας, όπου απαιτούνται διαπροσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες (John & Srivastava, 1999). Πιστεύουν, δηλαδή, οι ερευνητές πως η σημαντικότητα της προσωπικότητας, ως παράγοντα πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης, αυξάνεται σε πλαίσια και εργασίες όπου απαιτείται συνεργασία. Για παράδειγμα, η Προσήνεια και ο Νευρωτισμός αυξάνουν την απόδοση σε θέσεις εργασίας όπου οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ομάδες, ενώ η Εξωστρέφεια σχετίζεται περισσότερο με την επιτυχία σε συγκεκριμένες εργασίες, όπως οι πωλήσεις (McCrae & Costa, 1987) ή η διαχείριση ενός οργανισμού.

Οι Judge et al., (2002) χρησιμοποίησαν στην έρευνά τους το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων – «Big Five Inventory» ως ένα οργανωμένο πλαίσιο για να βρουν τις σχέσεις μεταξύ προσωπικότητας και ηγεσίας σύμφωνα με δύο κριτήρια, την εμφάνιση<sup>5</sup> και την αποτελεσματικότητα<sup>6</sup> της ηγεσίας. Το μοντέλο των πέντε παραγόντων βρέθηκε να σχετίζεται με πολλές απόψεις της ζωής, όπως με την προσωπική ευεξία (DeNeve & Cooper, 1998), ακόμη και με τη μακροζωία (Friedman et al., 1995 στο Judge et al., 2002). Μία από τις πιο γνωστές εφαρμογές του μοντέλου έχει γίνει στον τομέα της απόδοσης στην εργασία (Barrick & Mount, 1991 στο Judge et al., 2002).

Οι Judge et al. (2002) αναφέρουν τρόπους σύνδεσης της προσωπικότητας με την ηγεσία σύμφωνα με τους παράγοντες του μοντέλου «Big Five». Όσον αφορά τον Νευρωτισμό, ο Bass (1990) επισημαίνει τη σχέση της αυτοπεποίθησης – δείχνει χαμηλό Νευρωτισμό – με την ηγεσία και οι Hill & Ritchie (1977) θεωρούν ότι η αυτοεκτίμηση – ένας άλλος δείκτης χαμηλού Νευρωτισμού - λειτουργεί ως προβλεπτικός παράγοντας της ηγεσίας (Judge et al., 2002). Υπάρχουν, επίσης, αποδείξεις ότι τα νευρωτικά άτομα είναι λιγότερο πιθανό να διακριθούν ως ηγέτες (Hogan et al., 1994 στο Judge et al., 2002).

Όσον αφορά την Εξωστρέφεια, συνδέεται έντονα σύμφωνα με τους Costa & McCrae (1988) με την κοινωνική ηγεσία, σύμφωνα με τους Watson & Clark (1997) με την εμφάνιση της ηγεσίας στις ομάδες, ενώ ο Gough (1990) βρήκε ότι και οι δύο βασικές διαστάσεις της Εξωστρέφειας, η κυριαρχία και η κοινωνικότητα, συνδέονται με τις ατομικές και τις ομαδικές αποτιμήσεις της ηγεσίας (Judge et al., 2002).

---

<sup>5</sup> Η εμφάνιση της ηγεσίας αναφέρεται στο αν ένα άτομο κρίνεται ως ηγέτης από τους άλλους, οι οποίοι έχουν περιορισμένες πληροφορίες για την απόδοση αυτού του ατόμου (Judge et al., 2002).

<sup>6</sup> Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας αναφέρεται στην απόδοση ενός ηγέτη στο να επηρεάζει και να καθοδηγεί τις δραστηριότητες της ομάδας του προς την επίτευξη των στόχων του (Judge et al., 2002).

Σχετικά με τη Δεκτικότητα στις εμπειρίες σχετίζεται με την αποκλίνουσα σκέψη (McCrae, 1987) και συνδέεται έντονα με τη δημιουργικότητα (Feist, 1998; McCrae & Costa, 1997 στο Judge et al., 2002). Η δημιουργικότητα φαίνεται να είναι μία σημαντική δεξιότητα των αποτελεσματικών ηγετών. Η σχέση της Προσήνειας με την ηγεσία είναι αμφιλεγόμενη. Από τη μία, χαρακτηριστικά της Προσήνειας όπως η συνεργατικότητα (Bass, 1990) αλλά και η διαπροσωπική ευαισθησία (Zaccaro et al., 1991) τείνουν να σχετίζονται με την ηγεσία (Judge et al., 2002). Από την άλλη, Προσηνή άτομα είναι πιο πιθανό να είναι σεμνά, μετριοφρων (Goldberg, 1990), ενώ οι ηγέτες τείνουν να μην είναι (Bass, 1990 στο Judge et al., 2002).

Τέλος, η Ευσυνειδησία σχετίζεται με την απόδοση στην εργασία (Barrick & Mount, 1991) και αυτό σημαίνει ότι σχετίζεται και με την αποτελεσματική ηγεσία (Judge et al., 2002). Χαρακτηριστικά της Ευσυνειδησίας όπως η πρωτοβουλία και η επιμονή έχουν σχέση με την ηγεσία (Judge et al., 2002).

Η έρευνα των Judge et al. (2002) έδειξε 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. Τέσσερα ήταν τα βασικά προσωπικά χαρακτηριστικά που φάνηκαν να έχουν δυνατή συσχέτιση με την ηγεσία: η κοινωνικότητα, η κυριαρχία, η επίτευξη και η αξιοπιστία (Judge et al., 2002).

Σε έρευνα του Smithikrai (2007) που εξέταζε τη δύναμη των πέντε παραγόντων του Μοντέλου «Big Five» σε σχέση με την επιτυχία στην εργασία σε 2.518 Ταϊλανδέζους σε επτά επαγγέλματα, για παράδειγμα φαρμακοποιούς, οδοντιάτρους, εκπαιδευτικούς κ.ά., βρέθηκε ότι ο Νευρωτισμός σχετιζόταν στατιστικά σημαντικά αρνητικά με την επαγγελματική επιτυχία, ενώ η Εξωστρέφεια και η Ευσυνειδησία σχετιζόταν θετικά (Macqueen, 2008). Η Ευσυνειδησία ήταν ένας σημαντικός παράγοντας για την επαγγελματική επιτυχία για τα έξι από τα επτά επαγγέλματα και η Εξωστρέφεια ήταν σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία στην εργασία με σπουδαίες διαπροσωπικές σχέσεις (Macqueen, 2008).

Επιπλέον, σε έρευνα των Costa & McCrae (2001) για την ανάπτυξη της προσωπικότητας σε σχέση με την ηλικία σε διάφορους πολιτισμούς με δείγμα 5.085 έφηβους και ενήλικες βρέθηκε ότι ο Νευρωτισμός, η Εξωστρέφεια και η Δεκτικότητα εξασθενούσαν με το πέρασμα της ηλικίας, ενώ η Προσήνεια και η Ευσυνειδησία έτειναν να αυξάνονται (Costa, et al. 2001).

Συμπερασματικά, όπως φαίνεται και από την εκτενή βιβλιογραφία, την ιστορική εξέλιξη και την υποστήριξη που έχει λάβει το Μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων «Big Five Inventory» μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανίχνευση χαρακτηριστικών της ενήλικης προσωπικότητας έγκυρα και αξιόπιστα.

### 2.2.5.2 Φύλο

Όσον αφορά τις έμφυλες διαφορές, η πορεία της ζωής των γυναικών τείνει να είναι διαφορετική και λιγότερη κανονιστική από των αντρών. Οι προσωπικότητες των αντρών επηρεάζονται από τις επαγγελματικές τους επιλογές, ενώ οι προσωπικότητες των γυναικών επηρεάζονται από τους οικογενειακούς και επαγγελματικούς τους ρόλους (Ardelt, 2000). Οι Helson & Picano (1990) κατέδειξαν ότι οι γυναίκες που βγήκαν στην αγορά εργασίας στην ηλικία ανάμεσα στα 21 με 43 έγιναν πιο ανεξάρτητες και πιο θετικές σε σχέση με τις γυναίκες που ήταν απλά νοικοκυρές (Ardelt, 2000).

Όμοια, οι Helson & Moane (1987) απέδειξαν ότι αν και οι περισσότερες γυναίκες έδειχναν αναπτυξιακές αλλαγές σε σχέση με μεγαλύτερη αυτονομία και ωριμότητα από την ηλικία των 21 μέχρι τα 43, οι προσωπικότητες των γυναικών που δεν έφταναν σε υψηλές θέσεις στην καριέρα τους άλλαζαν πολύ λίγο (Ardelt, 2000). Μακροχρόνιες έρευνες υποδεικνύουν, επίσης, ότι οι έμφυλες διαφορές στην προσωπικότητα μειώνονται όσο περνάει η ηλικία. Οι γυναίκες τείνουν να γίνονται πιο ανεξάρτητες και πιο θετικές και οι άντρες είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν ενδιαφέρον για την οικογένεια και την κοινωνία (Helson & Wink, 1992 στο Ardelt, 2000).

Η έρευνα σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα έχει δείξει σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα στο ερωτηματολόγιο «Big Five». Για παράδειγμα, οι γυναίκες αναφέρουν συστηματικά υψηλότερα ποσοστά στο Νευρωτισμό και την Προσήνεια, ενώ οι άνδρες στην Εξωστρέφεια και την Ευσυνειδησία (Costa, Terracciano & McCrae, 2001). Οι διαφορές φύλου σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι μεγαλύτερες σε ευημερείς και ισότιμους πολιτισμούς, όπου οι γυναίκες έχουν περισσότερες ευκαιρίες να είναι ίσες με τους άντρες. Τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες τείνουν να γίνουν όλο και πιο εξωστρεφής και ευσυνείδητοι και λιγότερο νευρωτικοί και ευχάριστοι, καθώς οι κουλτούρες γίνονται όλο και πιο ευημερείς και ισότιμες, αλλά το αποτέλεσμα είναι πιο έντονο για τους άνδρες (Costa, Terracciano & McCrae, 2001).

Έμφυλες διαφορές σε χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το Νευρωτισμό έχουν αναφερθεί με τις γυναίκες να εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά στο άγχος (Feingold, 1994; Lynn & Martin, 1997) και σε συμπτώματα κατάθλιψης (Nolen-Hoeksema, 1987) και χαμηλότερα στην αυτοεκτίμηση (Kling, Hyde, Showers & Buswell, 1999 στο Costa et al., 2001). Ακόμη, μελέτες έχουν δείξει τις γυναίκες να έχουν μεγαλύτερο σκορ στην Προσήνεια που περιλαμβάνει την υποταγή και την αγάπη (Budaev, 1999), ενώ στην Εξωστρέφεια, που περιλαμβάνει κυριαρχία και αγάπη ο Feingold (1994) συμπέρανε ότι οι γυναίκες είναι λίγο πιο

υψηλά στο σκορ, όταν οι Lynn & Martin (1997) υποστήριζαν το αντίθετο (Costa et al., 2001).

Όσον αφορά τη Δεκτικότητα στην Εμπειρία υπάρχουν αποδείξεις που δείχνουν τις γυναίκες πιο ευαίσθητες στα αισθήματα. Οι Eisenberg, Fabes, Schaller & Miller (1989) μιλούν για μεγαλύτερη έκφραση συναισθημάτων από τις γυναίκες και για ικανότητα να αποκωδικοποιούν καλύτερα τα μη λεκτικά σημάδια συναισθημάτων (McClure, 2000) σε σχέση με τους άντρες (Costa et al., 2001).

Επιπλέον, σε διαπολιτισμικές έρευνες που έχουν γίνει φαίνεται να υπάρχει σταθερότητα των αποτελεσμάτων σε πολλές χώρες. Οι Lynn & Martin (1997) εξέτασαν έμφυλες διαφορές στο Νευρωτισμό και την Εξωστρέφεια σε 37 χώρες. Βρήκαν ότι οι άντρες εμφάνιζαν συνέχεια μικρότερα ποσοστά στο Νευρωτισμό και μεγαλύτερα στην Εξωστρέφεια.

Συμπερασματικά, φαίνεται ότι η αλλαγή στη δομή της προσωπικότητας θα χρειαστεί να μελετηθεί σε σχέση με τις αλλαγές της ωρίμανσης, τις σχετικές κοινωνικές μεταβάσεις και τα σχετικά με την ηλικία καθήκοντα ζωής.

## **2.3 Ψυχική ανθεκτικότητα**

### **2.3.1 Ορισμοί ψυχικής ανθεκτικότητας**

Μερικά έτη πριν, η θεωρία της ψυχικής ανθεκτικότητας (resiliency theory) ήταν σχετικά νέα στους τομείς της πρόληψης και της εκπαίδευσης. Σήμερα, είναι στην καρδιά εκατοντάδων σχολείων και προγραμμάτων που αναγνωρίζουν σε όλους τους νέους ανθρώπους την ικανότητα να διευθύνουν υγιείς, επιτυχημένες ζωές.

Το κλειδί, όπως αναφέρει η Benard (1997a, 1997b) είναι ο ρόλος που οι οικογένειες, τα σχολεία και οι κοινότητες διαδραματίζουν στην υποστήριξη και τη μη υπονόμηση για την ανθρώπινη ανάπτυξη, δηλαδή στην ελευθερία που δίνεται στο κάθε άτομο να αναπτύξει τη δική του προσωπικότητα. Απόδειξη είναι ότι η ψυχική ανθεκτικότητα επικρατεί στις περισσότερες περιπτώσεις ακόμη και στις ακραίες καταστάσεις που προκαλούνται από τη φτώχεια, τις προβληματικές οικογένειες και τις βίαιες συνθήκες. Δεν υπάρχει ένας παγκόσμια κοινά αποδεκτός ορισμός για την ψυχική ανθεκτικότητα και πολλοί συγγραφείς, μέσα και έξω από το πεδίο της εκπαίδευσης, επινόησαν τους δικούς τους ορισμούς μέσα από τις ποικίλες έρευνές τους.

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. Οι Wolin & Wolin (1993) ανέπτυξαν το μοντέλο της αλλαγής, που περιγράφει επτά χαρακτηριστικά των ψυχικά ανθεκτικών ανθρώπων: Διορατικότητα, ανεξαρτησία, σχέσεις, πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, χιούμορ και ηθική.

Οι Gurpton & Slick (1996) πρόσθεσαν, επίσης, την επιμονή, την αποφασιστικότητα και την αισιοδοξία ως χαρακτηριστικά ανθεκτικότητας (Christman & McClellan, 2007). Για την Masten (1994) η ψυχική ανθεκτικότητα δηλώνεται στο πώς η αποτελεσματικότητα στο περιβάλλον πετυχαίνεται, διατηρείται ή ανακάμπτεται 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. Ή όπως αναφέρουν οι Luthar, Cicchetti & Becker (2000) πρόκειται για μία δυναμική διαδικασία με αποτέλεσμα τη θετική προσαρμογή μέσα σε ένα πλαίσιο μεγάλης αντιξοότητας.

Σύμφωνα με τον Gilligan (2000) η ψυχική ανθεκτικότητα περιλαμβάνει ένα σετ δεξιοτήτων που βοηθούν το άτομο να αντέξει πολλές από τις αρνητικές επιδράσεις της αντιξοότητας. Η ψυχική ανθεκτικότητα μπορεί να εξηγηθεί ως το φαινόμενο της ανάρρωσης, ανάκαμψης από μία παρατεταμένη ή σοβαρή αντιξοότητα ή από έναν άμεσο κίνδυνο ή άγχος. Άτομα που αντιμετωπίζουν ένα έντονο τραύμα, μπορεί για παράδειγμα να παρουσιάσουν μεγάλο άγχος, προβλήματα ύπνου και μπερδεμένες σκέψεις. Με την πάροδο του χρόνου αυτά τα συμπτώματα μειώνονται και η ανάρρωση είναι πιθανή (Davidson, 2000).

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 στο Henderson & Milstein, 2008) τα περισσότερα από τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ανθεκτικότητα μπορούν να αποτελέσουν προϊόν της μαθησιακής διαδικασίας (Higgins, 1994 στο Henderson & Milstein, 2008).

Πρόσφατα ερευνητές απέδειξαν ότι η ψυχική ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα κάποιου να αντισταθεί στην άρνηση ακόμα κι αν δείχνει ότι δεν είναι καλά (Ungar, 2004a; Werner & Smith, 2001). Τα άτομα με ψυχική ανθεκτικότητα μεταχειρίζονται αποτελεσματικά την πίεση (Benard, 2004) διατηρούν το στόχο και την ένταση και παραμένουν αισιόδοξα και επίμονα, ακόμη και κάτω από αντιξοότητες, ανακάμπουν γρήγορα από τις κακουχίες, και ισορροπούν αποτελεσματικά την προσωπική ζωή με την εργασία (Benard, 2004; Edward, Welch & Chater,



2009).

Με τις αυξημένες προκλήσεις, τα άγχη και τη μακροβιότητα της ηγεσίας, η βιβλιογραφία και η έρευνα συμπεραίνει ότι η ψυχική ανθεκτικότητα είναι μία σημαντική δεξιότητα για να προχωρήσει κάποιος. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν ψυχική ανθεκτικότητα για να ευδοκιμήσουν όχι μόνο να επιβιώσουν στην ηγετική τους θέση.

Η ψυχική ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα να ξεπεράσει κανείς γρήγορα την αντιξοότητα (Loehr & Schwartz, 2003), την αποδιοργανωτική αλλαγή και την αποτυχία (Netuveli et al., 2008). Το να είναι κάποιος ψυχικά ανθεκτικός καθοδηγείται από τις εγγενείς ιδιότητες, στάσεις και συμπεριφορές (Bonanno & Mancini, 2008). Ο καθένας δοκιμάζει απογοητεύσεις και αποτυχίες στη ζωή. Όταν αυτές συμβαίνουν, ο παράγοντας ψυχική ανθεκτικότητα είναι που τον ξαναγυρίζει στο παιχνίδι και τον κρατά στην επιδίωξη των στόχων του αντί να τον αποθαρρύνει και να τα παρατήσει (Shambaugh, 2010). Ο Tait (2008) όρισε την ψυχική ανθεκτικότητα ως μία μέθοδο αλληλεπίδρασης με γεγονότα στο περιβάλλον η οποία ενεργοποιείται και αναπτύσσεται σε περιόδους άγχους (Farmer, 2010).

Ψυχική ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα να αποφεύγει κανείς τις αντιξοότητες. Όταν αισθανθεί άγχος ή αντιμετωπίσει αντιξοότητα ή κάποιο τραύμα, θα αισθάνεται ταυτόχρονα θυμό, θλίψη και πόνο, αλλά θα μπορεί να λειτουργεί και σωματικά και ψυχολογικά (Bonanno & Mancini, 2008). Το να έχεις υποστηρικτικές σχέσεις μέσα και έξω από την οικογένεια, είναι ένα βασικό στοιχείο του να είσαι ψυχικά ανθεκτικός.

Σχέσεις που δημιουργούν αγάπη και εμπιστοσύνη, παρέχουν πρότυπα και προσφέρουν ενθάρρυνση και επιβεβαίωση και βοηθούν να ενισχυθεί η ψυχική ανθεκτικότητα ενός ατόμου (Bonanno & Mancini, 2008; Netuveli et al., 2008). Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι: Η ψυχική ανθεκτικότητα είναι μια διαδικασία που μπορεί να εξελιχθεί και με την υποστήριξη από το άμεσο περιβάλλον το άτομο αναπτύσσει μεγάλη ψυχική ανθεκτικότητα και αντιμετωπίζει με δύναμη την όποια αντιξοότητα.

### **2.3.1.1 Χαρακτηριστικά ψυχικά ανθεκτικών ανθρώπων**

Τα άτομα αντιμετωπίζουν τις αγχωτικές καταστάσεις και τις προκλήσεις που έχει ο ρόλος ενός ανώτερου στελέχους με διαφορετικούς τρόπους. Το κλειδί για να παραμείνουν πετυχημένοι σε αυτόν το ρόλο, παρά τις προκλήσεις, είναι να βρίσκουν τρόπους να ξεπερνούν την αποτυχία γρήγορα (Richardson, 2002). Τα ψυχικά ανθεκτικά στελέχη χρειάζεται να λύνουν το πρόβλημα με μια σίγουρη αίσθηση ότι είναι ικανά να ξεπεράσουν την κάθε

αντιξοότητα. Χρειάζεται να πλησιάζουν τις προκλήσεις με γνωστική ευστροφία<sup>7</sup> (Richardson, 2002).

Σύμφωνα με τον Richardson (2002) για να αναπτύξει κάποιο ανώτερο στέλεχος την ψυχική του ανθεκτικότητα σε μία οργάνωση χρειάζεται: α) Να χτίσει και να διατηρήσει υποστηρικτικές και θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους του, β) να αναπτύξει την ικανότητα να δημιουργεί και να εφαρμόζει ρεαλιστικά σχέδια, γ) να αξιολογεί και να επιβεβαιώνει τις αντιστάσεις και τις δυνατότητες του, δ) να εμπλουτίζει τις δεξιότητες του στην επικοινωνία και την επίλυση προβλήματος (Patterson & Kelleher, 2005) και ε) να αποκτήσει μεγαλύτερο αυτοέλεγχο για να μπορεί να διαχειρίζεται τα δυνατά συναισθήματα και τις παρορμήσεις.

Ενέργειες που μπορεί κάποιος να κάνει για να αναπτύξει την ψυχική του ανθεκτικότητα είναι (Richardson, 2002): α) Να γίνει μέλος μιας ομάδας, όπου μπορεί να συναντήσει ανθρώπους με κοινές προοπτικές και εμπειρίες, β) να βοηθήσει άλλους σε περίοδο ανάγκης, γ) να δει τα θετικά στοιχεία μιας κατάστασης από άλλη οπτική, δ) να εστιάσει σε αυτό που μπορεί να μάθει και ίσως να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο αντιδρά, ε) να προσδιορίσει τους στόχους του, στ) να προσδιορίσει τον τρόπο που αντιμετωπίζει τις αντιξοότητες και να καταργήσει τα εμπόδια που δημιουργούν περιττό άγχος, ζ) να χαλαρώσει κατά τη διάρκεια αγχωτικών καταστάσεων, η) να ξεδιαλύνει τα συναισθήματά του, θ) να μάθει από τις εμπειρίες των άλλων και τέλος, ι) να γίνει πιο ευέλικτος, δηλαδή να συγκρατεί τα συναισθήματα του και να αποσύρετε προκειμένου να ξεπεράσει γρήγορα την αποτυχία (Loehr & Schwartz, 2003) και να κατανοήσει ότι με τις προσωπικές του δεξιότητες μπορεί να κάνει πολλές επιλογές και να βλέπει μελλοντικά.

Η επιλογή να διαχειριστεί κάποιος καλά την αποτυχία είναι κρίσιμη για να αναπτύξει δεξιότητες ηγεσίας που απαιτούν προτεραιότητα. Ο κάθε ηγέτης αντιμετωπίζει πολλές αντιξοότητες σε όλη τη σταδιοδρομία του. Το πώς επιλέγει να αντιμετωπίσει αυτές τις αντιξοότητες είναι που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του (Masten, 1999; Patterson & Kelleher, 2005).

Σύμφωνα με την Coutu (2002) τα πιο ψυχικά ανθεκτικά άτομα επιλέγουν: Να δεχτούν την πραγματικότητα όπως είναι και να έχουν εμπιστοσύνη ότι θα γίνει καλύτερα, να έχουν βαθιά πίστη ότι η ζωή έχει σκοπό, να επιλέγουν ένα δυνατό σύστημα αξιών και να αυτοσχεδιάσουν, να κάνουν δηλαδή ό,τι χρειάζεται για να πετύχουν.

Στην ανάπτυξη της ψυχικής ανθεκτικότητας συμβάλλουν οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που βοηθούν το άτομο στο να μάθει να μάχεται, να προσαρμόζεται και να ρυθμίζει τα

---

<sup>7</sup>Ικανότητα να μάθει από κάθε εμπειρία, θετική ή αρνητική.

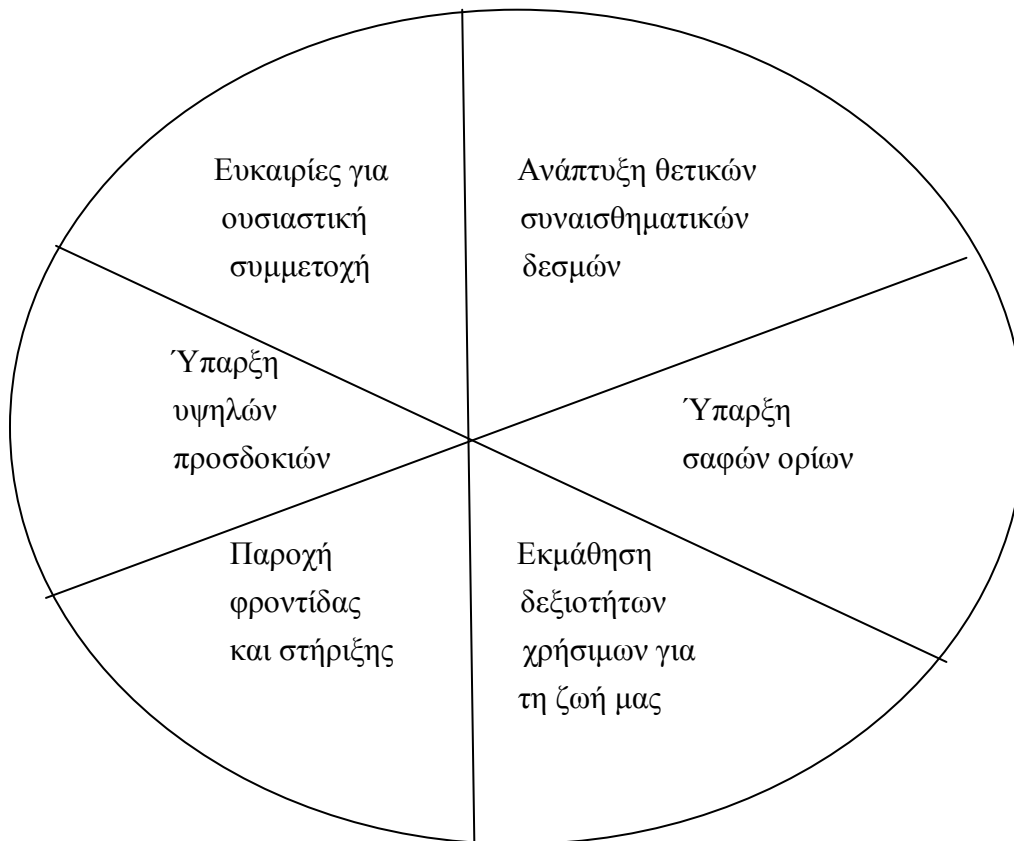
καθημερινά άγχη της ζωής του. Σε αυτούς τους παράγοντες ανήκουν τα οικογενειακά χαρακτηριστικά όπως η γονική ζεστασιά, η ενθάρρυνση, η ενότητα στην οικογένεια, οι στενές σχέσεις, η πίστη, η μη μεμπτή ατμόσφαιρα και η συζυγική υποστήριξη (Olsson, Bond, Burns, Vella, Brodrick & Sawyer, 2003) και τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά όπως οι υποστηρικτικοί συνομήλικοι, η θετική επιρροή από τους καθηγητές, η επιτυχία (ακαδημαϊκή ή άλλη) και τα εφόδια.

Μερικά άλλα βασικά χαρακτηριστικά των ψυχικά ανθεκτικών ατόμων (Cooper, Estes & Allen, 2004) είναι η καλή κοινωνική υποστήριξη από οικογένεια και φίλους (Wolin & Wolin, 1993), η πίστη στις αντοχές τους, η αισιοδοξία τους, η πίστη στον εαυτό τους και στο σύμπαν, το γέλιο, η ισορροπία των πράξεων με τις αξίες τους, η ανάληψη ευθύνης για την καλή φυσική και συναισθηματική τους κατάσταση (Patterson & Kelleher, 2005), η άμεση λύση στο πρόβλημα, η αντιμετώπιση της αντιξοότητας ως πρόκληση κι όχι ως απειλή και το χιούμορ για τις προκλήσεις της ζωής (Wolin & Wolin, 1993).

Τέσσερις πηγές δύναμης βοηθούν τους ψυχικά ανθεκτικούς ηγέτες σε μία κρίσιμη αλλαγή: Προσωπικές αξίες, προσωπική δύναμη – η ικανότητα να πετυχαίνει προκλητικούς στόχους, προσωπική ευημερία και μία βάση κοινωνικής υποστήριξης (Maclean, 2004; Patterson & Kelleher, 2005; Patterson & Patterson, 2009). Ηγέτες και διοικητικά στελέχη κάνουν ένα βασικό λάθος όταν υποθέτουν ότι μπορούν να παραβλέψουν τη σωματική διάσταση της προσωπικής δύναμης και εν τούτοις να αναμένουν από τους εργαζόμενους τους να αποδίδουν στο μέγιστο (Loehr & Schwartz, 2003).

Οι Henderson & Milstein (2008) κάνουν λόγο για μία στρατηγική έξι βημάτων για τη διαδικασία ανάπτυξης της ψυχικής ανθεκτικότητας στο χώρο του σχολείου, τα οποία παρατίθενται σχηματικά στην Εικόνα 1, στον Τροχό της Ψυχικής Ανθεκτικότητας. Ο τροχός της ψυχικής ανθεκτικότητας (resiliency wheel) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διαδικασία ανάπτυξης της ψυχικής ανθεκτικότητας σε άτομα, σε ομάδες καθώς και σε ολόκληρους οργανισμούς (Henderson & Milstein, 2008).

Κλείνοντας θα λέγαμε ότι: Είναι εύκολο να είναι κανείς ευτυχισμένος όταν οι καιροί είναι καλοί χωρίς άσχημες καταστάσεις. Μεγαλύτερη πρόκληση είναι όταν η ζωή του φέρνει αντιξοότητες. Στις δύσκολες στιγμές είναι σημαντικό να είναι ψυχικά ανθεκτικός. Μερικοί άνθρωποι γεννιούνται πιο ψυχικά ανθεκτικοί από τους άλλους. Αλλά όλοι μπορούν να γίνουν ψυχικά ανθεκτικοί.



Εικόνα 1. Ο Τροχός της Ψυχικής Ανθεκτικότητας.

### 2.3.1.2 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 στο John & Srivastava, 1999). Στο πλαίσιο αυτού του μοντέλου, ο τύπος Ψυχικά Ανθεκτικός έδειξε υψηλό επίπεδο προσαρμογής και αποτελεσματικής λειτουργίας και στους πέντε παράγοντες. Η ψυχική ανθεκτικότητα φαίνεται να περιλαμβάνει τις διαστάσεις και της Δεκτικότητας και του χαμηλού Νευρωτισμού, γιατί ένα ψυχικά ανθεκτικό άτομο θεωρείται τόσο διανοητικά επινοητικό, όσο και αποτελεσματικό στον έλεγχο του άγχους (Block & Block, 1980 στο John & Srivastava, 1999).

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 αναδύομενο 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, στο John & Srivastava, 1999).

Τα χαρακτηριστικά των ψυχικά ανθεκτικών ατόμων περιλαμβάνουν αντοχή στην αρνητική επίδραση, προσωπική δύναμη (εμπιστοσύνη ότι μπορούν να επηρεάσουν το μέλλον θετικά), αυτοεκτίμηση, θεμελιωμένη αίσθηση του εαυτού, εσωτερικό κέντρο ελέγχου, αίσθηση του χιούμορ, αισιοδοξία, στρατηγικές αντιμετώπισης του άγχους, συμμετοχή σε ομάδες αξιών, πεποίθηση, γενναιότητα και δεξιότητα λύσης προβλημάτων (Cooper et al., 2004).

Αυτά τα χαρακτηριστικά αν και βρίσκονται σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων είναι πιο ανεπτυγμένα στους ανθεκτικούς ανθρώπους (Bonanno & Mancini, 2008; 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 (Patterson et al., 2009).

Ερμηνεύοντας αυτά τα αποτελέσματα, είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι αν και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι σταθερά, οι άνθρωποι μπορούν να αλλάξουν τους τρόπους συμπεριφοράς, σκέψης και συναισθήματος ως αποτέλεσμα προγραμμάτων θεραπείας και παρέμβασης. Έτσι, οι δεσμοί μεταξύ του μοντέλου «Big Five» και σημαντικών εκβάσεων της ζωής οδηγούν σε πεδία συμπεριφοράς που οι άνθρωποι μπορούν να βάζουν στόχο για την προσωπική τους ανάπτυξη και αλλαγή.

### 2.3.1.3 Παράγοντες επιρροής της ψυχικής ανθεκτικότητας

#### 2.3.1.3.1 Πολιτισμικοί παράγοντες

Στην έρευνά της η Pulley (1997) ερεύνησε γιατί κάποιοι άνθρωποι που χάνουν τη δουλειά τους είναι πιο ανθεκτικοί από άλλους. Μέσα από τα πορίσματα της έρευνάς της παρουσίασε ένα θετικό, πρακτικό και δυνατό νέο μοντέλο ψυχικής ανθεκτικότητας για τον καθένα που είχε χάσει, φοβόταν ότι θα χάσει ή σκεφτόταν να αφήσει τη δουλειά του και έδωσε έμφαση στους παράγοντες που βοηθούν το άτομο να ξεπεράσει γρήγορα μία αποτυχία δηλαδή στην προσαρμοστικότητα, στην αποφασιστικότητα και στην ικανότητα να εκπληρώνει τις επιθυμίες του, αλλάζοντας τη σημασία και τις απόψεις του για τη ζωή και την καριέρα στην εργασία.

Άτομα που αντιμετωπίζουν αντιξοότητες παρουσιάζουν υποδειγματικό, κοινωνικά αποδεκτό προφίλ συμπεριφοράς (O'Dougherty-Wright, Masten, Northwood & Hubbard, 1997). Σε μελέτες, οι ίδιοι συγγραφείς αποκάλυψαν ότι η εμφάνιση καθημερινών θετικών συναισθημάτων βοηθούν στη μείωση του άγχους και μεσολαβούν στην ανάρρωση από το στρες. Υψηλά επίπεδα ψυχικής ανθεκτικότητας προέβλεψαν ασθενή σχέση ανάμεσα στα θετικά και τα αρνητικά συναισθήματα, ιδιαίτερα τις μέρες που χαρακτηρίζονταν από αυξημένο άγχος.

Η ψυχική ανθεκτικότητα μπορεί να είναι χρόνια ή να γεννά κρίσεις. Ηγέτες διευθυντές που λειτουργούν σε ένα σχολικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από φτώχεια, μεγάλη μετακίνηση μαθητών και χαμηλή κοινωνική υποστήριξη γνωρίζουν τα πάντα για τη χρόνια κρίση. Ο Carter (2000) παρουσιάζει τη χρόνια κρίση που αντιμετωπίζουν διευθυντές και σχολεία από τα πιο φτωχά παιδιά της Αμερικής. Από τα 20 εκατομμύρια μαθητών χαμηλού εισοδήματος τα 12 εκατομμύρια δε μαθαίνουν ούτε τις πιο βασικές δεξιότητες.

Ο Henderson διεύθυνε ένα τριετές πρόγραμμα «Πρώιμες Ευκαιρίες», το οποίο εφαρμόστηκε στα σχολεία του Albuquerque και στην περιφέρεια του Νέου Μεξικό, το οποίο συμπεριλάμβανε 46 σχολεία και το οποίο έδωσε έμφαση στην ενσωμάτωση της ψυχικής ανθεκτικότητας στη δομή και λειτουργία των σχολείων με διάφορες παρεμβατικές ενέργειες (Henderson & Milstein, 2008). Ο στόχος του προγράμματος ήταν να ενσωματώσει τα τελευταία ερευνητικά δεδομένα σχετικά με τη μείωση της συχνότητας εκδήλωσης ανεπιθύμητων συμπεριφορών στους νέους και με την προαγωγή της ψυχικής ανθεκτικότητας των μαθητών, στη συνεχιζόμενη διαδικασία αναδόμησης του σχολικού πλαισίου με νέους στόχους και νέες δραστηριότητες μέσα από τη συνεργασία διευθυντή, εκπαιδευτικών, μαθητών και γονιών και τη διασύνδεση της διαδικασίας προαγωγής της ψυχικής ανθεκτικότητας με άλλους στόχους του σχολικού οργανισμού, που βρίσκονταν ήδη σε εξέλιξη.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μερικά από τα σχολεία σημείωσαν ιδιαίτερη επιτυχία στο πρόγραμμα με ενίσχυση και βελτίωση της ετοιμότητας της σχολικής κοινότητας για την επίτευξη της αλλαγής με στόχο την προαγωγή της ψυχικής ανθεκτικότητας (Henderson & Milstein, 2008).

Ο Domeck (2008) προσπάθησε να προσδιορίσει μερικούς από τους παράγοντες της ψυχικής ανθεκτικότητας που είναι αναγκαίοι στους ηγέτες και να καθορίσει τις στρατηγικές που χρειάζονται για να διατηρήσουν την ανθεκτικότητα τους μπροστά στις προκλήσεις της ηγεσίας. Η ανάλυση των δεδομένων έδωσε τα εξής αποτελέσματα (Domeck, 2008): α) Οι ηγέτες του δείγματος είχαν υψηλότερη ψυχική ανθεκτικότητα σε σχέση με τον εθνικό μέσο όρο των άλλων ηγετών και ιδιαίτερα οι ηγέτες στην εκπαίδευση, β) οι εκπαιδευτικοί ηγέτες είχαν στατιστικά υψηλότερα ποσοστά σε αρκετούς παράγοντες της ανθεκτικότητας, με τη συναισθηματική νοημοσύνη υψηλότερη και στις δύο ομάδες των εκπαιδευτικών, γ) οι ηγέτες των επιχειρήσεων είχαν υψηλότερα ποσοστά σε κάποιους παράγοντες της ψυχικής ανθεκτικότητας, με υψηλότερα ποσοστά στη δεξιότητα για λύση προβλημάτων και δ) οι ηγέτες με τη μεγαλύτερη προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση ευθύνης είχαν υψηλότερα ποσοστά στις σχέσεις και τη ρεαλιστική αισιοδοξία προτείνοντας ότι αυτοί οι δύο παράγοντες της ανθεκτικότητας είναι πολύ σημαντικοί για τη μακροβιότητα του ηγέτη.

Στην έρευνα τους οι Patterson & Patterson (2009) ρώτησαν 67 εθνικά αναγνωρισμένους διευθυντές ηγέτες για την άποψή τους όσον αφορά τη σπουδαιότητα κάποιων χαρακτηριστικών που είχαν επισημάνει ως σημαντικών στην επιτυχημένη σχολική ηγεσία. Μια από αυτές τις δεξιότητες ήταν η δυνατότητα να παράγουν *θετική ενέργεια*. Η θετική ενέργεια αρχίζει με θετική σκέψη. Μία άλλη δεξιότητα ήταν η *προσωπική δύναμη* (Maclean, 2004) να διαχειριστούν με επιτυχία τις ανασφάλειες και τις αμφιβολίες που είχαν. Μία άλλη δεξιότητα ήταν η *προσωπική ευημερία*. Οι ψυχικά ανθεκτικοί ηγέτες ξέρουν ότι η μακρόχρονη ευημερία του οργανισμού βασίζεται σε μεγάλο μέρος στην ευημερία του ηγέτη του. Η τελευταία δεξιότητα ήταν το *κλίμα υποστήριξης και η εμπιστοσύνη στους άλλους*.

Στην έρευνά της η Low (2010) είχε ως σκοπό να καθορίσει τα επίπεδα ψυχικής ανθεκτικότητας μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας και ιδιαίτερα κοσμητόρων και προέδρων τμημάτων. Η ανώτατη εκπαίδευση σήμερα λειτουργεί σε ένα εξελισσόμενο περιβάλλον με συνεχόμενες αλλαγές στην τεχνολογία, εκπαιδευτική πολιτική και άλλους παράγοντες που όλοι συνηγορούν σε ένα προκλητικό περιβάλλον. Οι συμμετέχοντες 35 κοσμήτορες και 123 πρόεδροι τμημάτων συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο του Conner Partners σχετικό με την ψυχική ανθεκτικότητα και τα επτά χαρακτηριστικά της αισιοδοξία, θετική αυτο-εικόνα, ξεκάθαροι στόχοι, ευελιξία, δυνατές κοινωνικές σχέσεις, οργάνωση και προσαρμοστικότητα

στις αντιξοότητες και τις αλλαγές.

Η ερευνήτρια βρήκε ότι οι κοσμήτορες κατά μέσο όρο παρουσίασαν υψηλότερα ποσοστά ψυχικής ανθεκτικότητας από τους προέδρους και επιπλέον οι γυναίκες ακαδημαϊκοί εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα ψυχικής ανθεκτικότητας από τους άντρες. Βρήκε, επίσης, ότι όταν οι ακαδημαϊκοί συγκρίνονται με άτομα από άλλους οργανισμούς και επαγγέλματα εμφανίζουν πολύ υψηλότερα ποσοστά σχεδόν σε όλα τα χαρακτηριστικά της ψυχικής ανθεκτικότητας.

Οι Alsbury & Hackmann (2006) αναφέρουν ότι οι αρχάριοι διευθυντές σχολείων και οι αρχάριοι περιφερειάρχες εκπαίδευσης ευεργετούνται από τα αποτελεσματικά εκπαιδευτικά προγράμματα διοίκησης από μέντορες, τα οποία κοινωνικοποιούν τους αρχάριους εκπαιδευτικούς ηγέτες στα διαφορετικά μοντέλα της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Οι υποστηρικτικές επαγγελματικές σχέσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν επαγγελματικό στοχασμό και ενδοσκόπηση ως μέρος της εμπειρίας της διοίκησης, είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στους αρχάριους εκπαιδευτικούς ηγέτες (Farmer, 2010).

Η εκπαίδευση αντιμετωπίζει τρομερές προκλήσεις ως προς το διορισμό και την παραμονή των εκπαιδευτικών στο επάγγελμα, γι' αυτό και οι εκπαιδευτικοί ηγέτες θεωρούν ότι η ψυχική ανθεκτικότητα πρέπει να είναι ο πιο σημαντικός σκοπός στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Ένα 22% των νέων εκπαιδευτικών φεύγουν από την εκπαίδευση μέσα στα πρώτα τρία χρόνια και το 50% των εκπαιδευτικών φεύγουν μετά από πέντε χρόνια, με μεγαλύτερα ποσοστά στις φτωχές κοινωνίες (Wallis, Healy, Hylton, & Klarreich, 2008 στο Domeck, 2008).

Στο άρθρο τους οι Johnson, Down, Le Cornu, Peters, Sullivan, Pearce & Hunter (2010) ερευνήσαν πώς οι νέοι εκπαιδευτικοί διαπραγματεύονται και αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων διδασκαλίας. Πήραν συνέντευξη από 59 νέους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και από 1 ηγετικό μέλος της ομάδας τους. Επιπλέον, δημιούργησαν περισσότερες κατηγορίες στην ψυχική ανθεκτικότητα που τις ονόμασαν συνθήκες και τις ομαδοποίησαν σε πέντε βασικά πεδία: α) Σχέσεις, β) σχολική κουλτούρα, γ) ταυτότητα εκπαιδευτικού, δ) έργο εκπαιδευτικού και ε) πολιτικές και πρακτικές του συστήματος.

Όσον αφορά τις σχέσεις, η ψυχική ανθεκτικότητα των νέων εκπαιδευτικών βελτιώνεται όταν τα σχολεία εστιάζουν στις πολύπλοκες συναισθηματικές τους ανάγκες με το να προωθούν σχέσεις και κοινωνικές συναλλαγές βασισμένες στο σεβασμό, την ειλικρίνεια, τη φροντίδα και την ακεραιότητα. Οι Meacham & Gaff (2006) έγραψαν για το πόσο σημαντικό είναι να έχουν οι εκπαιδευτικοί ηγέτες ακεραιότητα στο έργο τους. Μία ενδυναμωμένη ψυχική ανθεκτικότητα, ακόμα και κάτω από συνθήκες αντιξοότητας, βοηθάει τους εκπαιδευτικούς



ηγέτες να παραμένουν εστιασμένοι στο έργο τους και στην επιτυχία του οργανισμού, παρά τα εμπόδια (Farmer, 2010).

Για τη σχολική κουλτούρα, η ψυχική ανθεκτικότητα φαίνεται ότι αναπτύσσεται στα σχολεία που πραγματικά προωθούν συνεργατικές σχέσεις, επαγγελματικές κοινότητες μάθησης, εκπαιδευτικούς τύπους ηγεσίας και δημοκρατική λήψη αποφάσεων.

Στο έργο του εκπαιδευτικού, η ανθεκτικότητα των νέων εκπαιδευτικών προάγεται όταν στόχος είναι να αντιληφθούν την πολύπλοκη, έντονη και απρόβλεπτη φύση της δουλειάς τους και όχι τα μειονεκτήματα της παριστάνοντας τα θύματα. Τέλος, η ψυχική ανθεκτικότητα των νέων εκπαιδευτικών εμπλουτίζεται όταν οι πολιτικές και οι πρακτικές του συστήματος δείχνουν μία δυνατή δέσμευση με τις αρχές και τις αξίες της κοινωνικής δικαιοσύνης, της εκπαιδευτικής εκπροσώπησης, της κοινωνικής εμπλοκής και του σεβασμού στην τοπική γνώση και πρακτική (Johnson et al., 2010).

### **2.3.1.3.2 Φύλο**

Η ταυτότητα κάποιου προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το φύλο του και τις κοινωνικές κατασκευές γύρω από αυτό (McClellan & Christman, 2008). Άσχετα με τους βιολογικούς και κοινωνικούς περιορισμούς, το πώς επιλέγουμε το φύλο μας μπορεί να είναι σε αντίθεση με τη βιολογική και την κοινωνική σεξουαλικότητά μας (West & Zimmerman, 1987).

Τι αντιλαμβανόμαστε ως αντοχή, αντίσταση και ικανότητα να ξεπερνάμε τις δυσκολίες μπορεί να δημιουργήσει έναν εαυτό-φύλο που είναι προβληματικός στους άλλους. Πώς οι άλλοι αντιλαμβάνονται το φύλο του ηγέτη και πώς ο ηγέτης αναγνωρίζει τους περιορισμούς και την ελευθερία του φύλου του, μπορούν και τα δύο να γίνουν απειλή για την ψυχική του ανθεκτικότητα (McClellan & Christman, 2008).

Το μεγαλύτερο μέρος της ταυτότητας είναι πέρα από τον έλεγχό μας και η δημιουργία του φύλου μας είναι ιστορική, πολιτιστική και πολιτική (Butler, 1990). Οι γυναίκες πρέπει να εργαστούν πολύ για να κατακτήσουν θέσεις δύναμης, ενώ οι άντρες απλά πρέπει να αποφεύγουν τις θηλυκές συμπεριφορές (Gilligan, 1993 & Harding, 1998 στο McClellan & Christman, 2008; Tannen, 1994). Η ψυχικά ανθεκτική γυναίκα ηγέτης, εξαιτίας της πολυδιάστατης φυλετικής ηγεσίας, έμαθε πώς να αλλάζει τις αντιδράσεις της ώστε να ταιριάζει στην πολυπλοκότητα των προσδοκιών του οργανισμού (Christman & McClellan, 2007).

Αρκετά στοιχεία βοηθούν στην ανάκαμψη από μία αντιξοότητα (Cook, 2008), όπως η *αυτογνωσία*. Οι ανθεκτικές γυναίκες ασκούν ειλικρινή κριτική στον εαυτό τους και

προσπαθούν να βελτιωθούν. *Το κουράγιο*. Οι γυναίκες επιμένουν στην αντιμετώπιση και τη νίκη κατά της αντιξοότητας. *Οι σχέσεις*. Οι γυναίκες ζητούν βοήθεια από τους άλλους που έχουν πιο αντικειμενική οπτική. Η ανάκαμψη από την αντιξοότητα κάνει τις γυναίκες πιο δυνατές και οι απαιτητικές αποστολές τις κάνουν πιο αποτελεσματικούς ηγέτες (Cook, 2008).

Μερικές στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιούν οι γυναίκες ηγέτες για να αυξήσουν την ψυχική τους ανθεκτικότητα (Kaufman, 2006) είναι να διατηρούν με πειθαρχία την τακτική που ακολουθούν μέχρι να πετύχουν το στόχο τους, να έχουν μακροπρόθεσμες βλέψεις, να δημιουργούν χρόνο για αναστοχασμό των στόχων τους, να μάθουν να λένε όχι στις επιπλέον απαιτήσεις, να είναι πιο ευέλικτες, να ξεχωρίζουν τι είναι πιο βασικό για τις ίδιες, την καριέρα και τη ζωή τους και τέλος, να ισορροπούν τους στόχους και τις δραστηριότητές τους και να παρατάνε από τα καθήκοντά τους εκείνα που τους αποσπούν από τις αληθινές επιλογές τους.

Σε έρευνα που έκαναν οι Bonanno, Galea, Bucciareli & Vlahov (2007) για την προσαρμοστικότητα των ατόμων, φάνηκε ότι οι γυναίκες συνδέονταν με μικρότερο σκορ ψυχικής ανθεκτικότητας από τους άνδρες. Ακόμη, άτομα που ήταν λιγότερο μπλεγμένα σε ομάδες και οργανισμούς παρουσίασαν, επίσης, μικρότερο σκορ ψυχικής ανθεκτικότητας.

Ο Whatley (1998) πήρε συνέντευξη σε δώδεκα χαρισματικές γυναίκες για τις επιλογές τους στην καριέρα τους μέσα στην εκπαίδευση και συμπέρανε ότι η αυτοαξιολόγηση έκανε τις γυναίκες πιο ικανές και δυνατές να μετατρέψουν τον πόνο σε ανάπτυξη και να πετύχουν εκπλήρωση στο προσωπικό και επαγγελματικό πεδίο. Ο Whatley (1998) επιβεβαίωσε ότι η αυτοαξιολόγηση επέδρασε θετικά στην ικανότητά τους να ξεπερνάνε πολλές αντιξοότητες.

Στην έρευνά τους οι Christman & McClellan (2007) αναφέρουν ότι, παρόλο που οι γυναίκες περιφερειακές διευθύντριες έχουν πρόσβαση στην εκπαιδευτική ηγεσία, η μακροβιότητα των υπηρεσιών τους σε αυτή τη θέση είναι μικρή. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το φύλο και η ηγεσία είναι περίπλοκοι όροι και δεν μπορεί κάποιος απλά να τους εντάξει στο γενετικό μοντέλο κάποιου. Όταν αλληλεπιδρούν οι ψυχικά ανθεκτικές γυναίκες ηγέτες αγκαλιάζουν ή αποκηρύσσουν μία γενετική νόρμα από μία άλλη, ώστε να αλλάζουν επίπεδα ανάλογα με τις περιστάσεις. Οι γυναίκες διευθύντριες στην έρευνα προτείνουν ότι οι γενετικές ηγετικές νόρμες είναι πολύ υπεραπλουστευμένες και ότι οι γυναίκες ηγέτες πρέπει να θέλουν να αλλάξουν τη συμπεριφορά του πολυδιάστατου φύλου τους και να αντικρούουν καταστάσεις πέρα από τα συμβατικά τους όρια.

Όπως, επίσης, αναφέρει και η Cook (2008) στο άρθρο της, οι Beaty και Pankake δύο εκπαιδευτικοί μελέτησαν ιστορίες αντιξοότητας γυναικών ηγετών. Οι συμμετέχοντες ήταν γυναίκες επιθεωρήτριες και διευθύντριες δημοτικών σχολείων, όπως και γυναίκες καθηγήτριες σε πανεπιστημιούπολη, ηλικίας από 40 έως 70 ετών. Στις συνεντεύξεις ρωτούσαν τις γυναίκες

πώς οι προσωπικές ή οι επαγγελματικές τους εμπειρίες αντιξοότητας είχαν επηρεάσει την επιτυχία τους ως εκπαιδευτικοί ηγέτες.

Οι γυναίκες μπορούσαν να συζητήσουν για τις εμπειρίες αντιξοότητας που είχαν βιώσει με λεπτομέρειες. Μεγαλύτερο πρόβλημα είχαν να συζητάνε για το πώς τις αντιμετώπισαν. Το πέρασμα μέσα από την αντιξοότητα τις έκανε πιο δυνατές και οι σκληρές αποστολές τις έκαναν πιο ανθεκτικούς ηγέτες. Αρκετές ανέπτυξαν υψηλές προσδοκίες για τον εαυτό τους (Cook, 2008). Τέλος, οι δυσκολίες τις βοήθησαν να αντιληφθούν ότι δεν μπορούσαν να είναι οι σούπερ γυναίκες που είναι τέλειες σε όλα, στην εργασία, στο σπίτι, στην κοινωνία, ως σύζυγοι, ως μητέρες και ότι δεν πρέπει να αισθάνονται ενοχές (Cook, 2008).

Τα ευρήματα στην έρευνα των Netuveli et al., (2008) για την ψυχική ανθεκτικότητα έδειξαν ότι οι γυναίκες επικράτησαν με διαφορά σε σχέση με τους άντρες και αυτή η διαφορά ήταν πιο μεγάλη στις μεγαλύτερες σε ηλικία γυναίκες από τις μικρότερες. Τα ψυχικά ανθεκτικά άτομα φάνηκε ότι είχαν μεγαλύτερη κοινωνική υποστήριξη από τα μη ανθεκτικά. Η μεγάλη κοινωνική υποστήριξη που είχαν τα άτομα προ αντιξοότητας και κατά τη διάρκειά της αύξησε την πιθανότητα ανάπτυξης της ψυχικής τους ανθεκτικότητας περίπου 40-60% συγκριτικά με τα άτομα που είχαν μικρή κοινωνική υποστήριξη.

Στο άρθρο τους οι McClellan & Christman (2008) αναφέρουν ότι ερεύνησαν άντρες Ισπανούς και Αμερικανούς που κατείχαν υψηλές διοικητικές θέσεις στην εκπαίδευση για το τι αναγνωρίζουν ως συστατικά της ψυχικής τους ανθεκτικότητας. Τα συστατικά της ψυχικής τους ανθεκτικότητας οι άντρες ηγέτες τα τοποθέτησαν με την παρακάτω σειρά προσαρμοστικότητα/ευελιξία, ισορροπία, επιμονή, εμπιστοσύνη, δέσμευση στο λόγο τους, δέσμευση στον όραμα, προοπτικές, ωριμότητα, θετική εικόνα για τον εαυτό τους, άσκηση, πνευματικότητα και θάρρος στα ρίσκα.

Οι συγγραφείς ερεύνησαν αν αυτά τα συστατικά της ψυχικής ανθεκτικότητας μπορούν να περιγραφούν ως αρσενικά ή θηλυκά σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και βρήκαν την προσαρμοστικότητα/ευελιξία - θηλυκό, την ισορροπία - θηλυκό, την επιμονή - αρσενικό, την εμπιστοσύνη στους άλλους - θηλυκό, τη δέσμευση στο λόγο τους - αρσενικό, τη δέσμευση στον όραμα - αρσενικό, τις προοπτικές - αρσενικό και θηλυκό, την ωριμότητα - αρσενικό και θηλυκό, τη θετική εικόνα για τον εαυτό τους - αρσενικό, την άσκηση - αρσενικό, την πνευματικότητα - θηλυκό και το θάρρος στα ρίσκα - αρσενικό. Η σειρά που πρότειναν οι άντρες εκπαιδευτικοί ηγέτες δείχνει να θεωρούν ότι η ανθεκτικότητα τους συντηρείται από την αλληλεπίδραση των δύο φύλων. Όταν όριζαν την ψυχική τους ανθεκτικότητα φάνηκε ότι ένιωθαν ελεύθεροι να χρησιμοποιούν θηλυκούς όρους. Όταν, όμως, επιδείκνυαν την ανθεκτικότητα τους το έκαναν με αρσενικούς όρους.

Συμπεραίνοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι όταν πρόκειται για γυναίκες, οι περισσότεροι έχουν αρνητικές προσδοκίες που μπορεί να τις ακολουθούν σε όλη τους τη ζωή και συχνά διαμορφώνονται από προκαταλήψεις λόγω του φύλου τους. Ακόμη, η ψυχικά ανθεκτική γυναίκα ηγέτης γνωρίζει πώς να αλλάζει τις αντιδράσεις της ώστε να ανταποκρίνεται στην πολυπλοκότητα των προσδοκιών των άλλων.

## 2.3.2 Ψυχική ανθεκτικότητα και ηγεσία

### 2.3.2.1 Προφίλ ηγετών με ψυχική ανθεκτικότητα

Προχωρώντας στην ανάλυση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, γίνεται προσπάθεια να εξεταστεί η σχέση του προφίλ των ηγετών με την ψυχική ανθεκτικότητα για μία καλύτερη κατανόηση αυτής της σχέσης. Η πεποίθηση ότι οι ηγέτες έχουν την ατελείωτη αντοχή και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να έχουν επιτυχία, χρόνο με το χρόνο γίνεται μία πλάνη του παρελθόντος. Γι' αυτό, η ψυχική ανθεκτικότητα έχει γίνει ένα βασικό σύνθημα για τους σημερινούς ηγέτες.

Η ικανότητα της ψυχικής ανθεκτικότητας να βοηθήσει έναν οργανισμό να ξεπεράσει γρήγορα την αντιξοότητα είναι σημαντική για τον οποιοδήποτε πετυχημένο ηγέτη, όπως αναφέρει ο Jerry Patterson. Ο Patterson έχει ερευνήσει εκτενώς το θέμα της ψυχικής ανθεκτικότητας και έχει καταγράψει τέσσερα προφίλ ηγετών σύμφωνα με το πώς ερμηνεύουν την αντιξοότητα (Patterson & Kelleher, 2005): *Ο Μη Ρεαλιστής Πεσιμιστής / Απαισιόδοξος*. Βλέπει το ποτήρι άδειο. Δεν πιστεύει ότι μπορεί να κάνει τη διαφορά, τονίζει το μέγεθος των προβλημάτων, βλέπει τον εαυτό του και τον οργανισμό του ως θύματα και κατηγορεί τους άλλους για τα προβλήματα. *Ο Ρεαλιστής Πεσιμιστής / Απαισιόδοξος*. Βλέπει το ποτήρι μισοάδειο, εστιάζοντας στα προβλήματα παρά στις ευκαιρίες. Έχει μια αμυδρή άποψη ότι μπορεί να κάνει τη διαφορά. Αναλαμβάνει κάποια ευθύνη για το πρόβλημα, αλλά πιστεύει ότι οι άλλοι έχουν τη μεγαλύτερη ευθύνη.

*Ο Ρεαλιστής Αισιόδοξος*. Βλέπει το ποτήρι μισογεμάτο. Είναι ψυχικά ανθεκτικός. Έχει υψηλές προσδοκίες και πιστεύει ότι μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα με παραγωγικό τρόπο. Αναγνωρίζει τα εμπόδια, θέλει να ξέρει τι συμβαίνει στον οργανισμό του πιστεύοντας ότι μπορεί να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες για να πάρει καλύτερες αποφάσεις και να αρπάξει ευκαιρίες στη μέση της αντιξοότητας. Γνωρίζει και περιμένει ότι αλλαγές συμβαίνουν και στα καλύτερα οργανωμένα πλάνα και προετοιμάζει τον εαυτό του και το προσωπικό του ανάλογα. Σε περιόδους κρίσης αναλαμβάνει την προσωπική ευθύνη για τη συμβολή του στο πρόβλημα και υπερασπίζεται την κρίση του. Έχει καλές κοινωνικές σχέσεις, όπως και υψηλά

επίπεδα σωματικής υγείας, αντοχής στον πόνο και ευελιξίας στη σκέψη (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003 στο Patterson et al., 2009).

*Ο Μη Ρεαλιστής Αισιόδοξος.* Ελπίζει το ποτήρι να γεμίσει και να ξεχειλίσει. Αρνείται τα άσχημα νέα ή ελαχιστοποιεί τη σπουδαιότητα της αντιξοότητας και επιμένει ότι πάντα θα έχει τα καλύτερα αποτελέσματα σε κάθε περίπτωση. Αυτοί οι ηγέτες αποτυγχάνουν να αξιολογήσουν κατάλληλα τις αιτίες των προβλημάτων. Ως διευθυντής σχολείου πολλές φορές δεν έχει την επιλογή για τη φύση και την ένταση της αντιξοότητας που αντιμετωπίζει. Αλλά έχει την επιλογή για το πώς ερμηνεύει την αντιξοότητα.

Οι Patterson & Kelleher (2005) έχουν προσδιορίσει έξι χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης που είναι ψυχικά ανθεκτικός: *Αντίληψη της πραγματικότητας*, να καταλάβει τι συμβαίνει και πώς έχει συμβάλει στην αντιξοότητα, *αισιοδοξία*, να πιστεύει ότι καλά πράγματα μπορούν να συμβούν, *προσωπικές αξίες*, να εστιάζει στο τι είναι σημαντικό, *επιμονή*, να ανακάμπτει γρήγορα από τις αποτυχίες, *ενέργεια*, να επενδύει στη φυσική, πνευματική και συναισθηματική του ενέργεια ξέροντας πότε και πώς να αυξήσει την απόδοσή του σε περίοδο ανάκαμψης από την αντιξοότητα και *θάρρος*, να ενεργεί με το θάρρος των πεποιθήσεών του αφού είναι ξεκάθαρος για το τι έχει αξία πιο πολύ για τον ίδιο.

Η κρίση που γεννά αντιξοότητα συνήθως δημιουργεί έναν πιο άμεσο κλονισμό και πρόκληση για την ψυχική ανθεκτικότητα ενός ηγέτη γιατί χτυπά με απίστευτη δύναμη και ένταση. Ο θάνατος και η βία είναι δύο εξαιρετικές περιπτώσεις κρίσης αντιξοότητας (Wainrob & Bloch, 1998). Λιγότερο σοβαρές κρίσεις όπως ανεπάρκεια πόρων και σκάνδαλα, μπορούν να οδηγήσουν σε μεγάλη διάσπαση προσοχής, εμπιστοσύνης και αποδοχής σε κανονικές συνθήκες. Αν και κανένας δεν εύχεται για κρίσεις, η κρίση μπορεί στην πραγματικότητα να λειτουργήσει ως καταλύτης στην ψυχική ανθεκτικότητα.

Σύμφωνα με τους Wainrob & Bloch (1998) τα ακόλουθα συμπτώματα είναι κοινές ψυχολογικές αντιδράσεις σε μια κρίση ή ένα τραυματικό γεγονός. Δυσπιστία, εφιάλτες και άλλες διαταραχές ύπνου, θυμός, κακοκεφιά και οξυθυμία, ενοχή, απώλεια ελπίδας, απομόνωση, αυξημένη χρήση αλκοόλ και ναρκωτικών.

Σύμφωνα με τους Sull & Houlder (2005) η κρίση μερικές φορές αναγκάζει κάποιον να επιλέξει. Το να χάσει τη δουλειά του ή μία προαγωγή μπορεί να είναι ο καταλύτης ώστε να ανακαλύψει τι πραγματικά θέλει στην επαγγελματική του ζωή. Οι κρίσεις μπορούν, επίσης, να τον αναγκάσουν να επανεξετάσει τις δεσμεύσεις του. Ξαφνικά νέα σοβαρής αρρώστιας ενός γονέα μπορούν να τον κάνουν να δει τις πιέσεις της δουλειάς με άλλη οπτική, αναδιανέμοντας το χρόνο και την ενέργειά του σε πράγματα που είναι πιο σημαντικά για εκείνον.

Γι' αυτό συμπερασματικά θα λέγαμε ότι: Το προφίλ που πρέπει να παρουσιάζει ο ψυχικά

ανθεκτικός ηγέτης είναι του ρεαλιστή αισιόδοξου. Ο ρεαλισμός και η αισιοδοξία τον κάνουν να έχει υψηλές προσδοκίες, να βλέπει τα εμπόδια και τις αλλαγές θετικά και να αναλαμβάνει προσωπική ευθύνη για τα καλά και τα άσχημα που συμβαίνουν.

### 2.3.2.2 Πλεονεκτήματα των ψυχικά ανθεκτικών ηγετών

Δύο διευθυντές δημοτικών σχολείων χάνουν τη θέση τους. Ο ένας διευθυντής επιδιώκει την ίδια θέση και στέλνει πολλά βιογραφικά σε άλλα σχολεία, αλλά παίρνει λίγες απαντήσεις και είναι θυμωμένος και πικραμένος. Ο άλλος διευθυντής επιστρέφει στο σχολείο ως απλός εκπαιδευτικός, αλλάζει καριέρα και δημιουργεί μια νέα επαγγελματική ζωή. Γιατί ο ένας διευθυντής έχει κολλήσει σε ένα ανθυγιεινό πρότυπο, ενώ ο άλλος είναι σε θέση να προσαρμοστεί;

Σύμφωνα με την Pulley (1997), η διαφορά έχει να κάνει με την ψυχική ανθεκτικότητα, τη δυνατότητα, δηλαδή, ανάκαμψης από την αλλαγή ή την αποτυχία. Η Pulley (1997), αναφέρει ότι οι ανθεκτικοί άνθρωποι επιδεικνύουν ευελιξία, αντοχή, διάθεση αισιοδοξίας (Netuveli et al., 2008) και νοοτροπία που είναι ανοικτή στη γνώση. Σε αρκετές έρευνες παρουσιάζεται η αισιοδοξία ως χαρακτηριστικό που έχουν όλοι οι άνθρωποι σε διαφορετικά επίπεδα (Buchanan & Seligman, 1995; Scheier & Carver, 1992; Snyder, 1994).

Η έλλειψη ψυχικής ανθεκτικότητας φαίνεται από εξουθένωση, κούραση, αδιαθεσία, κατάθλιψη, αμυντικότητα και κυνισμό. Άτομα με χαμηλά επίπεδα ψυχικής ανθεκτικότητας μένουν στα προβλήματα, αισθάνονται θύματα, είναι συντετριμμένα ή αναζητούν ανθυγιεινούς μηχανισμούς για να τα αντιμετωπίσουν, όπως κατάχρηση ουσιών (Edward et al., 2009). Επιπλέον, παρουσιάζουν δυσκολίες στη ρύθμιση των αρνητικών συναισθημάτων τους, έχουν υψηλά επίπεδα στρες και αντιδρούν με ιδιαίτερη ευαισθησία στα καθημερινά αγχογόνα γεγονότα της ζωής, όπως για παράδειγμα, στο θάνατο ενός αγαπημένου ατόμου (Ong, Bergeman, Bisconti & Wallace, 2006).

Άτομα με υψηλά επίπεδα ψυχικής ανθεκτικότητας είναι πιο πιθανό να εμφανίσουν χαμηλά επίπεδα κατάθλιψης (Ong et al., 2006). Η ψυχική ανθεκτικότητα τους δίνει τη δυνατότητα να βρουν χαρά στη ζωή και να διαχειριστούν καλύτερα το άγχος στην προσωπική τους ζωή και στην εργασία (Bonanno & Mancini, 2008).

Οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν διάφορες προβληματικές καταστάσεις στον προσωπικό ή εργασιακό τους χώρο, που οδηγούν σε θετικά ή αρνητικά συναισθήματα και επηρεάζουν τη στάση τους στην εργασία (Barsade, 2002; Forgas & George, 2001). Αυτοί που έχουν θετικά συναισθήματα θέτουν υψηλούς στόχους, δείχνουν υπομονή στην εργασία, έχουν θετική

συμπεριφορά στην εργασία (Cote & Morgan, 2002; Fisher, 2000; Forgas, 2002) και περισσότερη πίστη στις ικανότητές τους (Maslach, Jackson & Leiter, 1996). Επίσης, οι θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις στην εργασία είναι βασικές θέσεις της εργασιακής εμπειρίας - προϋπηρεσίας (Kafetsios & Zampetakis, 2008; Kafetsios & Loumakou, 2007).

Όταν τα συναισθήματά μας είναι θετικά, το μυαλό μας είναι ευέλικτο και δημιουργικό. Η ψυχική ανθεκτικότητα συνδέεται με θετικά συναισθήματα, τα οποία εναλλακτικά παίζουν έναν προστατευτικό ρόλο ενάντια στην κατάθλιψη μετά από μία κρίση (Bonanno et al., 2007; Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin, 2003).

Αυτοί που έχουν χαμηλά επίπεδα ανθεκτικότητας έχουν αρνητικά συναισθήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον, την απόδοση, την παραγωγικότητα και την επιτυχία τους στον εργασιακό χώρο (Grewal & Salovey, 2005). Όταν η εργασία δεν προσφέρει κάποιο νόημα, η πιθανή ακραία λογική είναι ότι δεν υπάρχει και νόημα για μετάβαση στην εργασία και ενδεχομένως να προκληθεί κατάθλιψη και άγχος (Lazaridou, Athanasoula-Reppa & Fris, 2008).

Η ψυχική ανθεκτικότητα προσφέρει προστασία από τις διάφορες διανοητικές καταστάσεις, όπως την κατάθλιψη και το άγχος (Netuveli et al., 2008). Μπορεί, επίσης, να αντισταθμίσει τους παράγοντες που αυξάνουν τον κίνδυνο των διανοητικών καταστάσεων, όπως έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης, εκφοβισμό ή προηγούμενο τραύμα. Ακόμη, μπορεί να καλλιεργηθεί με την αλλαγή των σκέψεων και των ενεργειών μας. Με την αλλαγή των σκέψεών μας, διευρύνουμε τις απόψεις μας και γινόμαστε πιο ικανοί να προσαρμοστούμε στην αλλαγή.

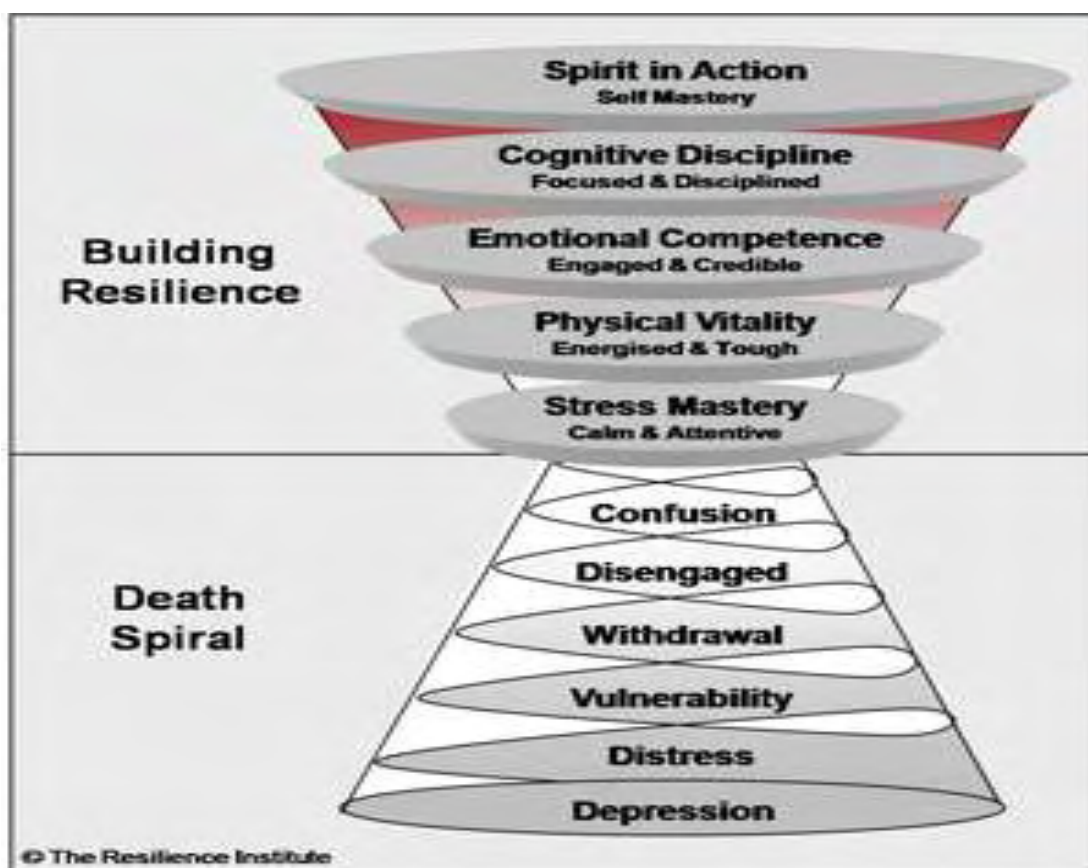
Η Pulley (1997) προτείνει διάφορους τρόπους για να αυξήσει κάποιος τα επίπεδα της ψυχικής του ανθεκτικότητας: Να μάθει νέες δεξιότητες, να αποκτήσει νέα αντίληψη για τις αλλαγές και να δει τις προκλήσεις με λιγότερο άγχος (Patterson & Kelleher, 2005). Πολλά στελέχη διοίκησης αντιστέκονται στην αλλαγή και εξακολουθούν να λειτουργούν με παλαιές συμπεριφορές ακόμα και όταν είναι προφανές ότι αυτές δεν έχουν κανένα αποτέλεσμα. Ακόμη, να ξεχωρίσει την αίσθηση του σκοπού του δίνοντας έτσι νόημα στην εργασία και στην προσωπική του ανάπτυξη (Netuveli et al., 2008; Patterson et al., 2009).

Ένας άλλος τρόπος είναι να αναπτύξει την επικοινωνία του με τους άλλους που δημιουργούν μια ισχυρή βάση υποστήριξης (Maclean, 2004; Patterson et al., 2009) και ένα ευρύ δίκτυο προσωπικών και επαγγελματικών σχέσεων (Netuveli et al., 2008; Farmer, 2010), ώστε να αντισταθμίσει την όποια αδυναμία του και να υπερισχύσει. Ακόμη, να επαναπροσδιορίσει τις δεξιότητες (Netuveli et al., 2008), τα ταλέντα και τα ενδιαφέροντά του και έτσι ίσως καταφέρει να δει πώς μπορούν να αλλάξουν σε νέα πρότυπα εργασίας και συμπεριφοράς.

Η ηγεσία σε καιρούς δοκιμασιών μπορεί να είναι δύσκολη, απογοητευτική και να αναπαράγει φόβο και απελπισία (Hansen, 2009). Αυτή η πρόκληση θα διαμορφώσει τους ηγέτες του μέλλοντος. Η αντιξοότητα είναι η σοβαρή δοκιμασία που διαφοροποιεί το μεγαλείο από τη μετριότητα (Hansen, 2009).

Η ψυχική ανθεκτικότητα αλλάζει από επιθυμία σε ανάγκη. Οι περισσότεροι μεγάλοι ηγέτες χρειάστηκε να αντιμετωπίσουν σοβαρές αντιξοότητες από τα πρώτα χρόνια ηγεσίας τους. Η ουσία της ψυχικής ανθεκτικής ηγεσίας μπροστά σε μία αντιξοότητα είναι ότι ο ηγέτης πρέπει να παραμένει ήρεμος και δυνατός, να διαθέτει στρατηγική και δημιουργική ενέργεια, να δεσμεύεται στο σκοπό του, να είναι αξιόπιστος, επικεντρωμένος στο στόχο του, πειθαρχημένος και με αυτοκυριαρχία (Hansen, 2009).

Με αυτά τα στοιχεία χτίστηκε το μοντέλο της ψυχικής ανθεκτικότητας του Hansen (2009). Μπροστά στην απειλή της αντιξοότητας είναι εύκολο να γλιστρήσει κανείς στη σπείρα θανάτου (βλ. εικόνα 2) κάνοντας αυτά τα στοιχεία πολύ δύσκολο να εξασφαλιστούν. Η γρήγορη ανάκαμψη από κάποια αντιξοότητα είναι μια σημαντική δεξιότητα για έναν ηγέτη, για να παραμένει σταθερός ως ψυχικά ανθεκτικός ηγέτης και για να συνεχίζει να υποστηρίζει τους ανθρώπους του, που ίσως αυτοί να παραμένουν ακόμη στη σπείρα θανάτου (Hansen, 2009).



Εικόνα 2. Μοντέλο Ψυχικής Ανθεκτικότητας (Hansen, 2009)



Συχνά κάποιοι ηγέτες φαίνεται να αλλάζουν σε αμυντική στάση αν είναι ακόμη δυνατοί και μερικές φορές να γλιστρούν στη δική τους σπείρα θανάτου. Έτσι, ο χρόνος και η προσοχή για τους δικούς τους ανθρώπους ελαττώνεται. Ο απώτερος σκοπός της ψυχικής ανθεκτικής ηγεσίας είναι να βοηθήσει τον ηγέτη και την ομάδα του να διατηρήσουν τη στρατηγική ευελιξία (Hansen, 2009). Με τη διατήρηση ενός στόχου με θετικές και αισιόδοξες συμπεριφορές θα είναι σε θέση ο ίδιος και οι άνθρωποί του να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν.

Παρακάτω δίνονται κάποια παραδείγματα στρατηγικής ευελιξίας για τον ηγέτη (Hansen, 2009): Υψηλά πρότυπα ηγεσίας, ανατροφοδότηση και διόρθωση της πορείας, παραδοχή των λαθών, εξέταση κάθε επιλογής με επιμονή για βελτίωση, υποστήριξη της βάσης και των ομάδων συνεργασίας, ανανέωση, νέες συνεργασίες, προετοιμασία για μελλοντικές ευκαιρίες, ανταμοιβή στην επιτυχία.

Γι' αυτό συμπερασματικά θα λέγαμε ότι: Τα άτομα που έχουν αυτογνωσία, ικανότητα στην επίλυση προβλημάτων και αξιολογούν θετικά την κοινωνική υποστήριξη που έχουν, διαχειρίζονται καλύτερα τα αρνητικά συναισθήματα και το καθημερινό άγχος στη ζωή τους κι έτσι εμπλουτίζουν την ψυχική τους ανθεκτικότητα. Ακόμη, οι ηγέτες μπροστά σε μία αντιξοότητα είναι σημαντικό να μένουν σταθεροί στο στόχο τους και να υποστηρίζουν τους δικούς τους ανθρώπους για να ξεπεράσουν την αντιξοότητα και να εξελίξουν την ψυχική τους ανθεκτικότητα ώστε να βοηθήσουν στην ανάκαμψη του οργανισμού.

### **2.3.2.2 Στρατηγικές ενίσχυσης της ψυχικής ανθεκτικότητας των ηγετών**

Τα τελευταία χρόνια οργανώσεις, ιδρύματα και ηγέτες διευθύνουν μέσω απρόβλεπτων και παραχωδών καταστάσεων. Το υπάρχον περιβάλλον απαιτεί ένα διαφορετικό είδος ηγέτη απ' ό,τι στο παρελθόν. Έναν ηγέτη ο οποίος να μπορεί να ξεπεράσει οποιαδήποτε αντιξοότητα, καθώς πετυχαίνει να αντιμετωπίσει ο ίδιος και ο οργανισμός του μεγάλες αλλαγές αποτελεσματικά (Shambaugh, 2010).

Οι ηγέτες σήμερα πρέπει να έχουν την ικανότητα να επιταχύνουν το βήμα τους σε σχέση με άλλους, να βλέπουν ένα νέο ορίζοντα με μεγαλύτερες ευκαιρίες και μετά να δεσμεύονται για να τις πετύχουν. Αυτό απαιτεί έναν ηγέτη που επιδεικνύει τα χαρακτηριστικά και τα γνωρίσματα της ψυχικής ανθεκτικότητας.

Μια ευτυχισμένη ζωή συνίσταται όχι στην έλλειψη αλλά στον έλεγχο των δυσκολιών. Η μέγιστη ευκαιρία για τους ηγέτες να μάθουν, να εξελιχθούν και να προάγουν την ανάπτυξη

τους προέρχεται λιγότερο από τις επιτυχίες και περισσότερο από τις δυσκολίες, τις αποτυχίες και τις αντιξοότητες που συναντούν στη σταδιοδρομία τους. Οι μεγάλοι ηγέτες είναι άνθρωποι που εξετάζουν τις προκλήσεις ως ευκαιρίες για να εξελιχθούν, να αλλάξουν και να μάθουν από τα λάθη τους, παρά να βλέπουν τους εαυτούς τους ως θύματα των περιστάσεων και να νιώθουν ότι δεν ελέγχουν την ίδια τους την επιτυχία (Shambaugh, 2010).

Για να καλλιεργήσει κανείς ένα κλίμα που προάγει την ψυχική ανθεκτικότητα μέσα στον οργανισμό του, μπορεί να χρησιμοποιήσει μερικές από τις παρακάτω στρατηγικές (Shambaugh, 2010):

*Πρώτη στρατηγική: Αυτογνωσία.* Ένα μεγάλο μέρος της ψυχικής ανθεκτικότητας σχετίζεται με την αίσθηση αυτογνωσίας. Όταν κάποιος αντιμετωπίζει μία μεγάλη πρόκληση ή μία αντιξοότητα, αυτό που τον βοηθάει να την ξεπεράσει με επιτυχία είναι η γνώση των ηγετικών του αξιών και το θάρρος να αντιληφθεί ποιος είναι. Το να ξέρει τι είναι πραγματικά σημαντικό για τον ίδιο, του δίνει το θάρρος να αναλάβει ρίσκα ή να αποφύγει τις διασπάσεις και να μείνει εστιασμένος στους απώτερους στόχους του. Οι ηγέτες που έχουν αυτό το επίπεδο γνώσης είναι πιο ικανοί να αντιμετωπίσουν την αμφιβολία, πιο αισιόδοξοι σε περιόδους προκλήσεων και αντιμετωπίζουν καλύτερα τις καταστάσεις που έρχονται σε σύγκρουση με τις αξίες τους.

Το θάρρος και η ψυχική ανθεκτικότητα πάνε μαζί γιατί οι ηγέτες χρειάζονται θάρρος να αντιμετωπίσουν τις συνεχείς προκλήσεις και αλλαγές. Ξέρουν ότι ο φόβος είναι κομμάτι της ηγεσίας και δεν αφήνουν να τους καταβάλει. Οι πετυχημένοι ηγέτες είναι διορατικοί, προβλέπουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες και ακούν τις απόψεις των άλλων, γνωρίζοντας ότι η βοήθεια τους είναι απαραίτητη. Οι θαρραλέοι ηγέτες μένουν σταθεροί στις αρχές τους και δεν πέφτουν θύματα στις δυνάμεις που θέλουν να τους αποτρέψουν από το να κάνουν το σωστό. Αυτοί, που υποκύπτουν στο φόβο, στο εγώ τους και στην ανασφάλεια, καταλήγουν με συμβιβασμένες αρχές (Patterson et al., 2009).

Το να καταλάβει κανείς τον εαυτό του σημαίνει να αντιμετωπίσει τις αποτυχίες και να αναγνωρίσει τις ανώτατες αξίες και αρχές, τα πιστεύω, τις βασικές αντιστάσεις καθώς και τις σημαντικές αδυναμίες του. Μόλις καταλάβει αυτές τις πτυχές του εαυτού του, μπορεί να δει με ρεαλιστική ματιά οποιαδήποτε κατάσταση και να προσδιορίσει τις επιλογές του. Αυτό σημαίνει να ψάξει εσωτερικά και να αναρωτηθεί εάν η ευκαιρία είναι σχετική με τους στόχους του, πώς μπορεί να αυξήσει τις δυνάμεις του και ποιο πιστεύει ότι θα είναι το αποτέλεσμα για την απόφαση που πήρε. Όση περισσότερη αυτογνωσία έχει τόσο πιο αυθεντικός ή αληθινός με τον εαυτό του μπορεί να είναι (Patterson & Kelleher, 2005). Αυτή η πτυχή της αυτογνωσίας είναι ένα βασικό συστατικό της ψυχικής ανθεκτικότητας.

*Δεύτερη στρατηγική: Καλή Επικοινωνία.* Για να εμπνεύσουν ένα πιο ψυχικά ανθεκτικό

εργατικό δυναμικό και να επιτύχουν σημαντικά αποτελέσματα στο επιχειρησιακό τους κλίμα, οι ηγέτες πρέπει να είναι εξαιρετικοί στην επικοινωνία τους. Επιπλέον να είναι σαφείς και περιεκτικοί και να παρακινούν τους άλλους για εμπλοκή σε σύνθετες αλλαγές, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια προκλήσεων και αγχωτικών καταστάσεων. Όταν έχουν καλή επικοινωνία, είναι σε θέση να αγγίζουν τις καρδιές των ανθρώπων και να τους εμπνεύσουν, ώστε να αισθανθούν δέσμευση γύρω από το όραμα και τους στόχους τους παρά τα εμπόδια και τις προκλήσεις.

*Τρίτη στρατηγική: Δημιουργία Σχέσεων.* Δύο βασικά σημεία που χωρίζουν τους πετυχημένους ηγέτες από εκείνους που αποτυγχάνουν είναι η ικανότητά τους να δημιουργήσουν δίκτυα επικοινωνίας και η επιτυχία τους στις δυνατές συνεργασίες. Οι ψυχικά ανθεκτικοί ηγέτες γνωρίζουν ότι δεν μπορούν να πετύχουν από μόνοι τους. Κατά συνέπεια, αυτοί οι ηγέτες δημιουργούν πιο δυνατές συνεργασίες και δίκτυα συμμαχιών για να παράγουν πιο καινοτόμες ιδέες και να λύσουν πιο σύνθετα προβλήματα.

Σκόπιμα διαμορφώνουν σχέσεις με ορισμένα άτομα ή ομάδες προκειμένου να παραχθεί ένα αποτέλεσμα που θα τους ωφελήσει καθώς ωφελεί επίσης την οργάνωση, ένα άλλο άτομο ή στην καλύτερη περίπτωση το ευρύτερο κοινό. Οι ανθεκτικοί ηγέτες αυξάνουν τις σχέσεις τους με άτομα που έχουν υψηλό βαθμό αξιοπιστίας, γνώσης και σεβασμού για να επιτευχθούν οι στόχοι τους πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά.

*Τέταρτη στρατηγική: Έξυπνη Δύναμη.* Η ικανότητα να μαθαίνει κανείς συνεχώς νέα πράγματα και να προσαρμόζεται στις νέες καταστάσεις είναι βασικά στοιχεία για να μπορεί να ελίσσεται σε μια περίπλοκη αλλαγή. Να ακούει μία νέα ιδέα και να τη φέρνει μέσα στην ομάδα ώστε να βελτιωθεί και να αναπτύξει μία ευρεία βάση υποστήριξης (Maclean, 2004). Αυτό λέγεται "έξυπνη δύναμη" που σημαίνει την έξυπνη χρήση όλων των μέσων που υπάρχουν στη διάθεση του ατόμου.

Οι ψυχικά ανθεκτικοί ηγέτες και οι ομάδες τους πρέπει να είναι σε θέση να διαθέτουν έναν πλούτο γνώσης και εμπειρίας, να εφαρμόζουν αυτές τις γνώσεις στις νέες καταστάσεις και μετά να αποφασίζουν με σοφία. Αυτό απαιτεί να έχουν περιέργεια και να είναι ανοικτοί να μαθαίνουν διαφορετικά πράγματα, ώστε να διευρυνθεί ο τρόπος με τον οποίο βλέπουν ορισμένες καταστάσεις.

Κλείνοντας θα λέγαμε ότι: Η επαγγελματική ανάπτυξη δεν εξαρτάται από την επιτυχία μιας προσπάθειας, γιατί ο ηγέτης μαθαίνει τόσο από τις αποτυχίες, όσο και από τις επιτυχίες του. Δεν είναι η έκβαση μιας εμπειρίας που έχει την πιο σημαντική επίδραση, αλλά το ταξίδι και αυτά που έμαθε στη διάρκειά του.

### 2.3.3 Ψυχική ανθεκτικότητα στην εκπαίδευση

#### 2.3.3.1 Σχολεία και εκπαιδευτικοί που προάγουν την ψυχική ανθεκτικότητα

Αρκετοί συγγραφείς προβάλλουν τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης και του πώς αυτή μπορεί να προάγει την ψυχική ανθεκτικότητα. Η ψυχική ανθεκτικότητα είναι μία πολυδιάστατη ιδέα που προσφέρει μία γκάμα αντιστάσεων σε διευθυντές σχολείων ώστε να γίνουν πιο δυνατοί μέσα από την αντιξοότητα (Patterson & Kelleher, 2005). Σε αυτό το σημείο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης γίνεται αναφορά στα σχολεία και τους εκπαιδευτικούς και πώς μπορούν να αναπτύξουν την ψυχική ανθεκτικότητα στη σχολική κοινότητα.

Οι Henderson & Milstein (2003) έδωσαν έμφαση στη σπουδαιότητα του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος για την ανάπτυξη της ψυχικής ανθεκτικότητας όταν έλεγαν ότι περισσότερο από κάθε άλλο ίδρυμα εκτός της οικογένειας, τα σχολεία μπορούν να προσφέρουν τις συνθήκες που προάγουν την ψυχική ανθεκτικότητα στη σημερινή νεολαία και τους αυριανούς ενήλικες. Δεν μπορεί να υπάρχουν ψυχικά ανθεκτικοί μαθητές όταν δεν είναι ψυχικά ανθεκτικοί οι εκπαιδευτικοί που τους διδάσκουν. Πετυχαίνοντας ξεκάθαρους στόχους για επιτυχία στην ακαδημαϊκή ζωή και στον τρόπο ζωής για όλους τους μαθητές και έχοντας ένα προσωπικό με ενθουσιασμό, κίνητρα και προσανατολισμό στις αλλαγές, αυξάνεται η αύξηση ψυχική ανθεκτικότητα στους μαθητές και το προσωπικό (Low, 2010).

Η εκπαίδευση ενδυναμώνει τα παιδιά να κάνουν το καλύτερο σε συνθήκες αντιξοότητας, ώστε να αντισταθμίσουν την αποτυχία στην οικογενειακή ζωή και να έχουν πρόσβαση σε εναλλακτικές υποστηρικτικές σχέσεις με δασκάλους και συνομήλικους (Borland, Pearson, Hill, Tisdall & Bloomfield, 1998 στο Maclean, 2004). Το σχολείο, επίσης, προσφέρει ευκαιρίες στα παιδιά να μάθουν να μιμούνται τρόπους συμπεριφοράς, ζωής και να κερδίζουν μία αίσθηση προσωπικής αξίας (Maclean, 2004).

Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι το θετικό και συνεργατικό σχολικό κλίμα (Catalano, Haggerty, Oesterie, Fleming & Hawkins, 2004) είναι μία σημαντική διάσταση που συνδέεται, τόσο με την αποτελεσματική παρεμπόδιση της αντιξοότητας και τις σωστές προσπάθειες προώθησης, όσο με τη διδασκαλία και τη μάθηση (Wang, Haertel & Walberg, 1994). Επιτυχημένη σχολική οργάνωση είναι αυτή που αναγνωρίζει και ενεργά κατασκευάζει και ανακατασκευάζει τον εαυτό της για να υποστηρίξει σωστούς και συνεπείς στόχους μιας αποστολής, υποστηρίζει την κοινή λήψη αποφάσεων, χτίζει εμπιστοσύνη, ενθαρρύνει την ειλικρίνεια και δεν κουράζεται στην προσπάθεια να υποστηρίξει την ατομική και ομαδική ικανότητα (Anderson, 1994).

Κάποια σχολεία έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα όταν αντιμετωπίζουν αντιξοότητες,

τους εκπαιδευτικούς τους. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες που δεσμεύονται παθιασμένα στο να βοηθούν το σχολείο τους διατηρούν μια κουλτούρα ψυχικής ανθεκτικότητας κατά τη διάρκεια των δύσκολων καιρών και ασκούν μεγάλη επιρροή στο πώς αναπτύσσονται οι δυναμικές της σχολικής κουλτούρας (Henderson & Milstein, 2008). Εκπαιδευτικοί με ψυχική ανθεκτικότητα είναι οι εκπαιδευτικοί που χρησιμοποιούν τη συλλογική σχολική ενέργεια, ώστε να πετύχουν τους στόχους τους μπροστά σε μια αντιξοότητα (Patterson & Patterson, 2004).

Εκπαιδευτικός ηγέτης είναι ο εκπαιδευτικός που συνεργάζεται με τους συναδέλφους του με σκοπό τη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης, είτε έχει τυπική<sup>8</sup> ή μη τυπική<sup>9</sup> ιδιότητα. Και οι δύο τύποι εκπαιδευτικών κερδίζουν τη θέση του ηγέτη κουλτούρας λόγω των τριών πηγών επιρροής: *Αξιοπιστία*, όταν οι άλλοι τους θαυμάζουν, τους εμπιστεύονται και τους σέβονται. *Ειδίκευση*, όταν οι συνάδελφοί τους αναγνωρίζουν τις ανώτερες δεξιότητές τους στη διδασκαλία και *σχέσεις*, η ικανότητα να έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, ειδικά σε δύσκολες καταστάσεις, για υποστήριξη (Henderson & Milstein, 2008).

Οι δάσκαλοι και οι μαθητές είναι πιο παραγωγικοί όταν δουλεύουν σε ένα πλαίσιο φροντίδας, υποστήριξης και εμπιστοσύνης. Η στάση των εκπαιδευτικών να παρέχουν φροντίδα στους μαθητές, η έκφραση σαφών προσδοκιών, η ύπαρξη ευκαιριών για εκμάθηση κοινωνικών δεξιοτήτων αναγκαίων για τη ζωή, η ανάληψη ευθύνης (Patterson et al., 2009), η συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία με εποικοδομητικό τρόπο (Patterson & Patterson, 2004), καθώς και η υιοθέτηση στρατηγικών διδασκαλίας που συνδέουν τους μαθητές με το σχολείο, είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που δημιουργούν ένα περιβάλλον που προάγει την ψυχική ανθεκτικότητα στην εκπαίδευση (Henderson & Milstein, 2008). Η διαδικασία προαγωγής της ψυχικής ανθεκτικότητας σχετίζεται με τις προτάσεις που προκύπτουν από έρευνες σχετικά με τα αποτελεσματικά σχολεία και με το τι συνιστά μιας άριστης ποιότητας εκπαίδευση (Henderson & Milstein, 2008).

Σχολεία που υποστηρίζουν την ψυχική ανθεκτικότητα των μαθητών συνδέονται και με το εργασιακό περιβάλλον που καλλιεργείται για τους εκπαιδευτικούς (Louis, Marks & Kruse, 1996). Πιο συγκεκριμένα, αναπτύσσεται μία ιδιαίτερη σχέση ανάμεσα στις δυνατές επαγγελματικές κοινότητες στα σχολεία και στις αναφορές των μαθητών για αίσθηση φροντίδας, ακαδημαϊκής υποστήριξης από συνομηλίκους και δασκάλους και δέσιμο με το

---

<sup>8</sup>Εκπαιδευτικός με τυπική ιδιότητα είναι αυτός που είναι υπεύθυνος τμήματος, ομάδας, πρόεδρος τάξης, μέντορας για νέους εκπαιδευτικούς, γυμναστής ομάδας.

<sup>9</sup>Εκπαιδευτικός με μη τυπική ιδιότητα είναι αυτός που αναγνωρίζεται από τους συναδέλφους του για την αξιοπιστία, την ειδίκευση ή την ικανότητα να διατηρεί καλές σχέσεις.

σχολείο. Χρειάζεται να αναπτυχθούν περιβάλλοντα που προάγουν τις συνθήκες για ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, καλλιεργώντας σχέσεις φροντίδας, χτίζοντας δομικές και κοινωνικές υποστηρικτικές σχέσεις και ορίζοντας εκπαιδευτικές αντιστάσεις (Louis et al., 1996). Αυτές οι συνθήκες οδηγούν σε δυναμική σχέση ανάμεσα στους μαθητές και τους δασκάλους και ευκαιρίες για συμμετοχή και συνεισφορά.

Τάξεις που προάγουν την ψυχική ανθεκτικότητα είναι αυτές που δίνουν στους μαθητές ευκαιρίες, ένα συνεργατικό περιβάλλον μάθησης, ένα συμμετοχικό ρόλο στις διαδικασίες και υψηλές προσδοκίες για τα επιτεύγματα τους (Wang et al., 1994). Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά βοηθούν τους μαθητές να αναπτύξουν την αίσθηση ότι ανήκουν κάπου και να συμμετέχουν ενεργά. Αυτά τα δύο στοιχεία βοηθούν να ελαχιστοποιηθούν τα συναισθήματα της αποξένωσης και της μη συμμετοχής των μαθητών (Wang et al., 1994). Έτσι, με αυτόν τον τύπο σχέσης στο σχολείο, οι μαθητές θα έχουν περισσότερη προστασία απέναντι στις αντιξοότητες της ζωής.

Οι τάξεις με ψυχική ανθεκτικότητα προάγουν τον ακαδημαϊκό αυτό-προσδιορισμό με το να προσφέρουν στους μαθητές εξάσκηση και ανατροφοδότηση για το πώς να θέτουν ακαδημαϊκούς στόχους, να παίρνουν αποφάσεις, να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα και να αυτό-αξιολογούνται (Doll, Zucker & Brehm, 2009). Επίσης, στις τάξεις που χαρακτηρίζονται από ψυχική ανθεκτικότητα υπάρχουν κανόνες για το πώς αλληλεπιδρούν οι μαθητές, ώστε να έχουν φιλίες και να επιλύουν τις όποιες συγκρούσεις αποτελεσματικά. Αυτό δημιουργεί ένα κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο οι μαθητές επιδιώκουν να πετύχουν τους κοινούς στόχους της τάξης (Doll et al., 2009).

Η ψυχική ανθεκτικότητα ευτυχώς καλλιεργείται. Συνεπώς, αν μπορούν να αναγνωριστούν οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ψυχική ανθεκτικότητα και στο «πώς να μάθω» και να καλλιεργηθεί η ανθεκτικότητα στην εκπαίδευση και τις οργανώσεις, η γνώση μπορεί να εμπλουτιστεί, οι ηγέτες να ενισχυθούν και οι επιχειρήσεις να ηγηθούν πιο αποτελεσματικά (Domeck, 2008). Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και της κουλτούρας του σχολείου αποτελεί ένα σπουδαίο μέσο για την ανάπτυξη της ψυχικής ανθεκτικότητας και ότι η εκπαιδευτική επιτυχία είναι ένα σημαντικό εργαλείο στη θετική συμβολή και προαγωγή της ψυχικής ανθεκτικότητας.

### **2.3.3.2 Σχολικός διευθυντής και ψυχική ανθεκτικότητα**

Στο υποκεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν τους διευθυντές δημοτικών σχολείων ως ψυχικά ανθεκτικούς, ώστε να πετυχαίνουν όταν

αντιμετωπίζουν μία αντιξοότητα και να μπορούν να συνεχίζουν το έργο τους. Σύμφωνα με τους Patterson et al., (2009) αρχικά πρέπει να αποδεχτούν τρεις σκληρές πραγματικότητες. Πρώτον, ότι η αντιξοότητα στην εργασία τους είναι αναπόφευκτη. Δεύτερον, ότι η ψυχική ανθεκτικότητα είναι προαιρετική και τρίτον, ότι επιλέγουν αν θα ασκήσουν αυτήν την επιλογή. Ακόμη και στις πιο δύσκολες στιγμές, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες συνεχώς εμφανίζουν την ικανότητα της ανάκαμψης, μαθαίνουν από αυτή και ωριμάζουν όταν αντιμετωπίζουν χρόνια ή κρίση αντιξοότητας (Patterson et al., 2009).

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 δεν είναι τόσο αυτό που κάνει κάποιος. Το πώς σκέφτεται για αυτό που κάνει είναι που κάνει όλη τη διαφορά. Οι ανθεκτικοί ηγέτες παρουσιάζουν αισιόδοξη σκέψη και στα δύο επίπεδα. Θέλουν να ξέρουν αμέσως γι' αυτό που συμβαίνει. Το καλό, το κακό και το άσχημο. Σε ένα άλλο επίπεδο, οι ανθεκτικοί διευθυντές είναι ρεαλιστικά αισιόδοξοι καθώς οραματίζονται θετικές δυνατότητες για το μέλλον.

*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, για το τι είναι σωστό και τι λάθος, β) μετά είναι οι εκπαιδευτικές αξίες, οι οποίες φέρνουν χαρά, νόημα και ικανοποίηση στην εργασία και 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. Η ηγετική

ψυχική ανθεκτική ικανότητα γίνεται ελαστική με το πέρασμα του χρόνου. Πρέπει οι ηγέτες να είναι ξεκάθαροι στο μυαλό τους για το τι μετρούν περισσότερο ως αξία για να είναι ξεκάθαροι και στους άλλους.

*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 ηγέτες που επιμένουν αυξάνουν σημαντικά τις πιθανότητες να πετύχουν δύσκολους στόχους. Η επιμονή γίνεται δυνατός υποκινητής και δημιουργός αυτοπεποίθησης για να αντιμετωπίσουν την πιο δεινή αντιξοότητα στο μέλλον. Ακόμη και σε μια προσωρινή ήττα, οι ψυχικά ανθεκτικοί ηγέτες έχουν αυτοπεποίθηση και πιστεύουν ότι θα ξεπεράσουν τις αντιξοότητες. Οι προσαρμοστικοί<sup>10</sup> ηγέτες προσαρμόζονται στις αλλαγές, επικοινωνούν με τους άλλους, προσπαθούν να εφαρμόσουν νέες λύσεις, αγωνίζονται ενάντια στα προβλήματα και το άγχος για να μην τους καταβάλλουν, εστιάζουν την προσοχή όλων στα αποτελέσματα και χρησιμοποιούν τη δημιουργικότητά τους για να αντιμετωπίσουν την αντιξοότητα παραγωγικά, αναγνωρίζουν τις πιεστικές δυνάμεις και χρησιμοποιούν τη διαίσθησή τους για να αρπάζουν τις ευκαιρίες και να ενεργήσουν αποφασιστικά.

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, προσέχουν τις εξωτερικές δυνάμεις που προσπαθούν να εμποδίσουν την επιτυχία των στόχων τους, 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.* Ξεκαθαρίζουν ποιες είναι οι βασικές τους αξίες, βασίζονται πρώτιστα στις ηθικές τους αρχές για να τους καθοδηγήσουν κατά τη διάρκεια της αντιξοότητας, ενεργούν βάσει αυτό που είναι πιο 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

---

<sup>10</sup>Η προσαρμοστική ηγεσία είναι η ηγεσία που διαταράσσει την ισορροπία.



μέλλον, διατηρούν μία σταθερή παρουσία ως ηγέτες, κάνουν σκόπιμα μικρά και σταθερά βήματα για να ξεπεράσουν την αντιξοότητα 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, νιώθουν βαθιά ευγνωμοσύνη για την ευκαιρία να είναι ηγέτες και επιδιώκουν χρόνο για να ανανεώσουν τη συναισθηματική, τη σωματική και την πνευματική τους ευεξία.
- *Η Επιμονή.* Δεν αφήνουν ποτέ τις εξωτερικές δυνάμεις να τους αποπροσανατολίσουν από τους σημαντικούς τους στόχους, 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, εκτός κι αν είναι προφανές ότι όλες οι ρεαλιστικές στρατηγικές έχουν εξαντληθεί.
- *Η Προσαρμοστικότητα.* Χρησιμοποιούν συνέχεια ανατροφοδότηση σχετικά με το τι πραγματικά συμβαίνει και κάνουν τις αντίστοιχες αλλαγές στις στρατηγικές τους, 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 στους αναπάντεχους κινδύνους πριν ξεφύγουν από τον έλεγχο, 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 και που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά κάποια άτομα ή ομάδες, 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 και αποδέχονται την ευθύνη για τις αλλαγές που κάνουν προσωπικά, οι οποίες μπορεί να συνέβαλαν στην εμφάνιση της αντιξοότητας.

Μία θετική ηθική ενέργεια μπορεί να γίνει ένας δυνατός μηχανισμός όταν αντιμετωπίζει κάποιος αντιξοότητα. Ο McMahon (2006) έγραψε για τη σχέση ανάμεσα στην ευελιξία, στο εσωτερικό κέντρο ελέγχου και στην προσωπική ανθεκτικότητα (Farmer, 2010). Υποστήριξε, ότι οι εκπαιδευτικοί ηγέτες που αναπτύσσουν την ικανότητα να κάνουν το σωστό κατά τη διάρκεια της αντιξοότητας είναι πιο πιθανό να ξεπεράσουν τα εμπόδια και να πετύχουν. Η θετική ηθική ενέργεια βοηθάει τους εκπαιδευτικούς ηγέτες να είναι ψυχικά ανθεκτικοί μπροστά σε μια αντιξοότητα (Farmer, 2010).

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

Η διαρκής αντιξοότητα δεν είναι το πρόβλημα. Το πρόβλημα είναι τι κάνει ο διευθυντής ως απάντηση σε αυτήν την αντιξοότητα (Patterson, 2007). Άλλοι υποκύπτουν και άλλοι βρίσκουν τρόπους να ανακάμψουν και να βγουν πιο δυνατοί. Αυτό που διαχωρίζει έναν ψυχικά ανθεκτικό διευθυντή από έναν λιγότερο ανθεκτικό είναι το πώς οι διευθυντές ερμηνεύουν την αντιξοότητα. Το πώς επιλέγουν να ερμηνεύσουν τις δύσκολες καταστάσεις δεν επηρεάζει μόνο την άποψή τους, αλλά είναι και μία έκφραση της αισιοδοξίας για τις περιστάσεις της ζωής.

Οι διευθυντές ηγέτες ψάχνουν συνέχεια τρόπους για να βοηθήσουν τους δασκάλους και τους μαθητές τους να κατανοήσουν τη δυναμική της αλλαγής και τι μπορούν να κάνουν για να διαχειριστούν τη διαδικασία της αλλαγής. Με το να είναι πιο ανθεκτικοί και καλύτερα προετοιμασμένοι για την αντιμετώπιση των αλλαγών, οι διευθυντές αυξάνουν την ικανότητά τους να αφομοιώσουν και να αντιμετωπίσουν την αλλαγή και την πίστη τους ότι η αλλαγή και η εξέλιξη είναι υπόθεση όλων (Isaacs, 2003).

Οι Hargreaves & Fullan (1998) δίνουν έξι κατευθυντήριες γραμμές στους διευθυντές

(Πασιαρδής, 2010). Πρώτη, να αποδεχτούν ότι δεν υπάρχουν έτοιμες λύσεις στα προβλήματα. Δεύτερη, να εμπιστεύονται και να εκτιμούν τους συναδέλφους τους ώστε να συμμετέχουν κι αυτοί στα ρίσκα χωρίς να φοβούνται. Τρίτη, να ακούν τους αρνητικούς ή αντιδραστικούς γιατί μπορεί να έχουν κάτι σημαντικό να πουν. Τέταρτη, να αναζητούν υποστήριξη και συμμάχους από το εξωτερικό περιβάλλον. Πέμπτη, να ενεργούν ορθολογιστικά αλλά και συναισθηματικά γιατί οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι σημαντικές και έκτη, να αντιμετωπίζουν θετικά τα φαινομενικά πολύ δύσκολα προβλήματα γιατί αυτή η στάση είναι υγιής και ελπιδοφόρα για νέες λύσεις και ιδέες.

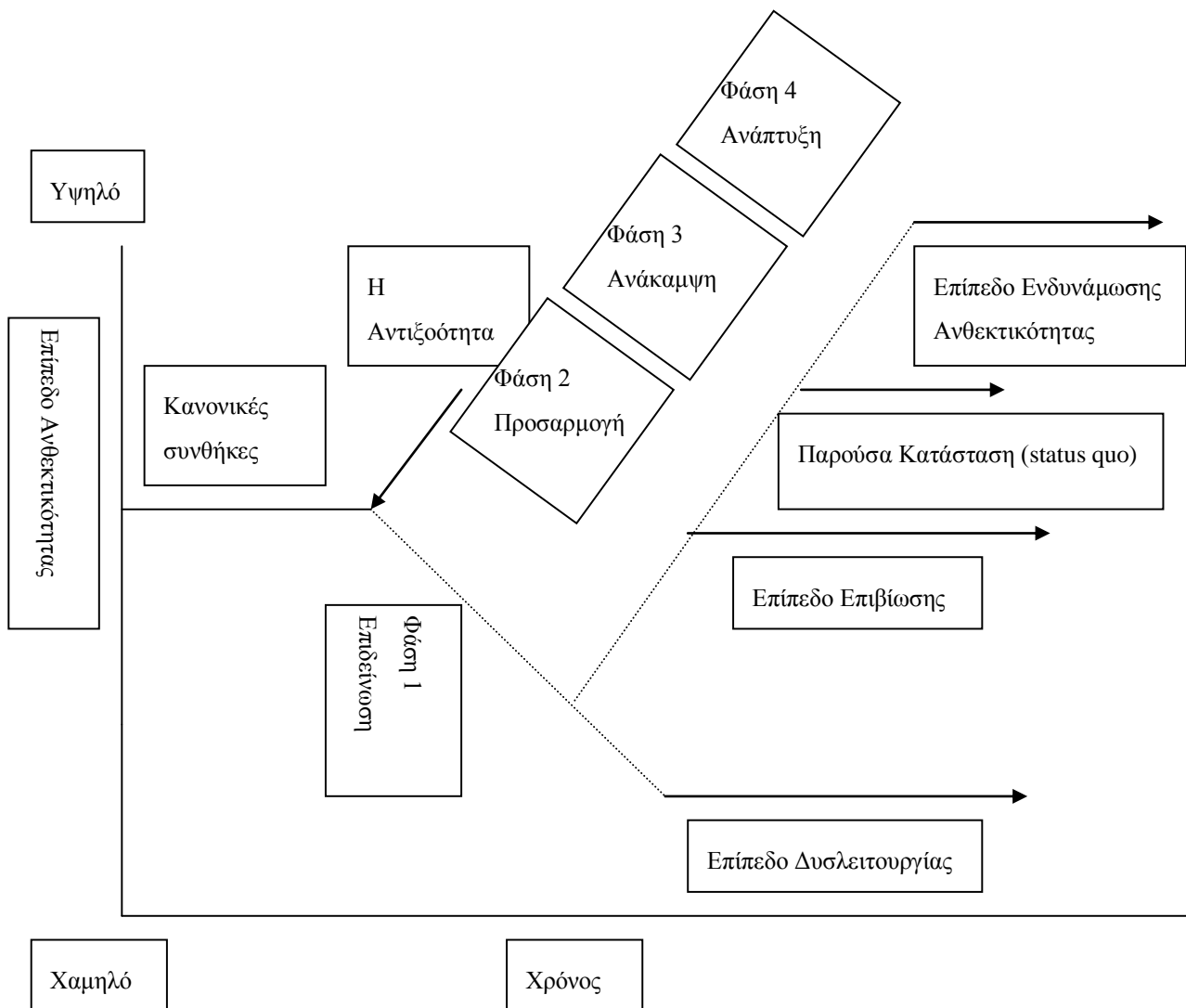
Η ανάπτυξη του σχολείου μπορεί να υπάρξει μέσα από διάφορες πηγές γι' αυτό οι διευθυντές πρέπει να ενθαρρύνουν τους δασκάλους και το προσωπικό τους να βρίσκουν νέες ιδέες (Snowden & Gorton, 2002 στο Isaacs, 2003). Ο αυριανός διευθυντής των σχολείων, πρέπει να είναι ένας σχολικός ηγέτης ο οποίος κατέχει τις απαραίτητες δεξιότητες, ικανότητες και δεσμεύσεις, ώστε να αντιμετωπίσει τις αυξημένες υποχρεώσεις και να ηγηθεί με υπευθυνότητα (Isaacs, 2003). Χωρίς σωστή και υπεύθυνη ηγεσία οι πιθανότητες για συστηματική ανάπτυξη στη μάθηση και τη διδασκαλία δεν είναι καλές.

Με την αύξηση των μαθητικών πληθυσμών τα σχολεία έγιναν μεγαλύτερα και αυξήθηκαν οι διοικητικές υποχρεώσεις. Αν και δύο σχολεία δεν είναι ποτέ όμοια οι περισσότεροι διευθυντές βιώνουν κοινές συνθήκες, προβλήματα, ευθύνες, αμφιβολίες και αγωνίες. Ο καθένας αντιμετωπίζει μία ομάδα γονιών, παιδιών, δασκάλων, προσωπικού, μέλη του σχολικού συμβουλίου, νόμους, προϋπολογισμούς, αναλυτικά προγράμματα, κτήρια, γραφεία. Καθώς οι διευθυντές προσπαθούν να ισορροπήσουν ανάμεσα στις αυξανόμενες ανάγκες και τις συρρικνωμένες πηγές, αντιμετωπίζουν μία κοινή απαίτηση να είναι υπόλογοι για κάθε ενέργεια που κάνουν. Στην πραγματικότητα η δουλειά των διευθυντών έχει γίνει πολύ μπερδεμένη και απαιτητική εργασία (Barth, 1980 στο Isaacs, 2003).

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι: Όλοι οι εκπαιδευτικοί ηγέτες περιστασιακά βρίσκονται στη δεινή θέση να αντιμετωπίσουν αντιξοότητες. Πώς μπορούν να βρουν το δρόμο τους μέσα από αυτές; Πώς μπορούν να αναπτύξουν τις σωστές δεξιότητες και αντιστάσεις; Πώς μπορούν να μάθουν να διατηρούν τη θετική τους ενέργεια και να τις ξεπερνούν γρήγορα; Πώς μπορούν να διατηρήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης και υποστήριξης σε όλο το σχολικό κλίμα; Απλά με το να καλλιεργήσουν την ψυχική τους ανθεκτικότητα.

### 2.3.3.3 Ο κύκλος της ψυχικής ανθεκτικότητας των διευθυντών

Σε αυτό το υποκεφάλαιο επιχειρείται η καταγραφή των τεσσάρων φάσεων του κύκλου της ψυχικής ανθεκτικότητας που βιώνει ο διευθυντής ηγέτης κατά τη διάρκεια μιας αντιξοότητας. Ακόμη και τα πιο ψυχικά ανθεκτικά άτομα βιώνουν ένα σκαμπανέβασμα συναισθημάτων και αντιδράσεων όταν αντιμετωπίζουν δύσκολες περιστάσεις. Οι Patterson & Kelleher (2005) προσδιόρισαν τις φάσεις του κύκλου της ψυχικής ανθεκτικότητας (βλ. εικόνα 3) που περνά ο διευθυντής ηγέτης όταν αντιμετωπίζει κάποια αντιξοότητα, ο οποίος δίνεται σχηματικά στο βιβλίο των Patterson et al., (2009) και είναι οι εξής: Επιδείνωση (deteriorating), προσαρμογή (adapting), ανάκαμψη (recovering) και ανάπτυξη (growing).



Εικόνα 3. Ο Κύκλος της Ψυχικής Ανθεκτικότητας

Ο κύκλος που παρουσιάζεται στην εικόνα 3 ξεκινά μετά από μία διαταραχή αυτού που λέμε κανονικές συνθήκες. Στην περίπτωση όπου η καθημερινή ζωή ενός διευθυντή είναι πραγματικά γεμάτη με δυσκολίες, τότε η αντιξοότητα γίνεται ο νέος ορισμός του κανονικού για τον ηγέτη και ο κύκλος της ψυχικής ανθεκτικότητας που βιώνει ξεκινάει από τις αποκαλούμενες κανονικές συνθήκες.

Στη συνέχεια γίνεται κάτι που διαταράσσει τις κανονικές συνθήκες. Χτυπάει η αντιξοότητα. Φυσικά δεν περιγράφεται ως αντιξοότητα η κάθε διακοπή των προσδοκιών του. Για παράδειγμα, εάν περιμένει να τελειώσει μία συνάντηση στις 14.00μ.μ. και τελειώσει στις 16.00μ.μ. αυτό μάλλον δεν είναι σημαντικό. Το πόσο σημαντικό είναι κάτι για κάποιον εξαρτάται από τον ίδιο. Μία κρίση στη σχολική ζωή ενός διευθυντή δημοτικού σχολείου μπορεί να είναι απλά ένα ακόμα περιστατικό στα μάτια του περιφερειακού διευθυντή. Το να ηγείται κάποιος μια περιφέρεια σχολείων δημιουργεί πιο περίπλοκα και σοβαρά θέματα σε σχέση με το να ηγείται ένα σχολείο με τα τυπικά διευθυντικά προβλήματα.

*Φάση 1: Επιδείνωση.* Αφού χτυπήσει η αντιξοότητα, σχεδόν όλοι αντιμετωπίζουν το πρώτο στάδιο στον κύκλο της ψυχικής ανθεκτικότητας, την επιδείνωση. Σε αυτήν τη φάση θυμώνουν πολύ και γίνονται πιο επιθετικοί. Κατηγορούν τους άλλους ή εξευτελίζουν τους εαυτούς τους. Γίνονται οι χειρότεροι εχθροί των προβλημάτων τους. Η άρνηση, η θλίψη και ο θυμός τους εξαναγκάζουν στο ρόλο του θύματος. Αυτή δεν είναι υγιής φάση για να κολλήσουν, αλλά το να μείνουν κάτω από τις κανονικές συνθήκες για λίγο μπορεί να είναι υγιές εάν χειρίζονται το θυμό και την απογοήτευσή τους εποικοδομητικά. Για το μεγαλύτερο ποσοστό των ανθρώπων η φάση της επιδείνωσης είναι προσωρινή. Σπάνια άτομα από τη φάση της επιδείνωσης να πέσουν στο επίπεδο δυσλειτουργίας, όπως παρουσιάζεται στην εικόνα 3. Οι διευθυντές που μένουν για πολύ καιρό στο επίπεδο δυσλειτουργίας μάλλον δε θα μπορέσουν να συνεχίσουν να λειτουργούν στην επαγγελματική τους θέση.

*Φάση 2: Προσαρμογή.* Μετά τη φάση της επιδείνωσης, οι περισσότεροι διευθυντές ξεπερνούν γρήγορα την αντιξοότητα και αντιστρέφουν την τροχιά προς τα πάνω στη φάση της προσαρμογής, κατά τη διάρκεια της οποίας αναλαμβάνουν προσωπικές ενέργειες για να αλλάξουν τα πράγματα. Προσαρμόζονται στην αντιξοότητα μειώνοντας το θυμό, αντιμετωπίζοντας την τάση τους απέναντι στην άρνηση και παριστάνοντας λιγότερο το θύμα. Αυτή η φάση είναι ένα απαραίτητο μεταβατικό βήμα για το καλύτερο, αλλά δεν πρέπει να παραμείνουν εδώ. Αυτοί που παραμένουν σε αυτό το επίπεδο καταλήγουν παγιδευμένοι στο επίπεδο επιβίωσης. Το επίπεδο επιβίωσης είναι η άποψη ότι ίσα που προχωρούν ως επακόλουθο της αντιξοότητας. Η επιβίωση είναι ένα απαραίτητο βήμα στη διαδικασία της ανάκαμψης αλλά δεν πρέπει να είναι το τελευταίο βήμα.

*Φάση 3: Ανάκαμψη.* Συνεχίζοντας την ανοδική πορεία, η φάση προσαρμογής ανοίγει το δρόμο για τη φάση της ανάκαμψης, που οδηγεί στη διατήρηση του επιπέδου που ονομάζεται παρούσα κατάσταση (status quo). Για κάποιους διευθυντές ο απώτερος σκοπός είναι να επιστρέψουν στις κανονικές συνθήκες που είχαν πριν την αντιξοότητα. Αν παραμείνουν στο status quo επίπεδο θα συνεχίσουν να λειτουργούν με επάρκεια, αλλά δε θα δώσουν στους εαυτούς τους την ευκαιρία να βιώσουν την ανάπτυξη που είναι πλέον πολύ πιθανή.

*Φάση 4: Ανάπτυξη.* Μαθαίνοντας από την αντιξοότητα μπορούν να κάνουν τη μεταφορά από το επίπεδο της ανάκαμψης στο επίπεδο της ανάπτυξης σε ένα στάδιο ενδυνάμωσης της ψυχικής τους ανθεκτικότητας. Ο Pearsall (2003) το ονομάζει επίπεδο επιτυχίας. Πετυχαίνουν όταν ξεπερνούν το προηγούμενο επίπεδο, ξεπερνούν ή ακόμα και επιταχύνουν την ανοδική ψυχολογική τους πορεία και έχουν πνευματικά και συναισθηματικά ωφεληθεί από την αποτυχία τους. Εξαιτίας της κρίσης φαίνεται ότι αρχίζουν να ακμάζουν. Οι πετυχημένοι διευθυντές τείνουν να είναι ρεαλιστικά αισιόδοξοι, μαθαίνουν από την αποτυχία, ξέρουν πότε να μάχονται και πότε να παραδίδονται και να προχωρούν.

Οι συγγραφείς Patterson & Kelleher (2005) αναφέρουν ότι ο πιο επιθυμητός στόχος αντιμετωπίζοντας αντιξοότητες είναι το επίπεδο ενδυνάμωσης της ψυχικής ανθεκτικότητας. Οι διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας έχουν μία άμεση και βαθιά επίδραση στη διαδρομή των φάσεων στον κύκλο της ψυχικής ανθεκτικότητας που ακολουθεί κάποιος. Η προσωπική δύναμη μεταφράζεται σε υψηλούς στόχους και προσδοκίες που προσελκύουν οπαδούς. Υψηλοί στόχοι μεταφράζονται σε ελπίδα και αισιοδοξία (Patterson et al., 2009).

Ακόμα και μετά από ένα μεγάλο αγώνα για επιβίωση μπροστά στην αντιξοότητα και μετά την έκκληση των αναγκαίων αντιστάσεων για επιστροφή στις κανονικές συνθήκες, δε πρέπει να αρκεστούν παραμένοντας στην κατάσταση status quo. Σε όλο το ταξίδι της ανάκαμψης και πέρα από αυτό, οι διευθυντές μπορούν να εστιάσουν με επιμονή στο πώς μπορούν να επενδύσουν την ενέργειά τους παραγωγικά ώστε να ανακάμψουν και να γίνουν πιο δυνατοί από πριν (Patterson & Kelleher, 2005).

Έτσι συμπερασματικά θα λέγαμε ότι: Η προσωπική αντιμετώπιση του κάθε ατόμου στις αντιξοότητες που αντιμετωπίζει δείχνει και την προσωπική του ψυχική ανθεκτική ικανότητα, την αισιοδοξία του, την προσωπική του δύναμη και τους υψηλούς του στόχους.

## **Β' ΜΕΡΟΣ**

### **Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία της έρευνας**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Βλέποντας τα ευρήματα για την προσωπικότητα και την ψυχική ανθεκτικότητα δημιουργήθηκε το έντονο ενδιαφέρον να ερευνηθεί το προφίλ της προσωπικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας που εμφανίζουν οι διευθυντές/ντρίες των δημοτικών σχολείων στην περιοχή της Μαγνησίας, η μεταξύ τους συσχέτιση αν υπάρχει, κι έπειτα να διερευνηθούν κάποιοι δημογραφικοί παράγοντες σε σχέση με την προσωπικότητα και την ψυχική ανθεκτικότητα.

Έτσι, λοιπόν, στην παρούσα μελέτη γίνεται μια πρώτη προσπάθεια να βρεθεί το προφίλ της προσωπικότητας που εμφανίζουν οι διευθυντές/ντρίες των δημοτικών σχολείων του Νομού Μαγνησίας μέσω του ερωτηματολογίου «The Big Five Inventory» (BFI) - Το Μοντέλο των «Μεγάλων Πέντε Παραγόντων» των John, Donahue & Kentle (1991), το προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας μέσω του ερωτηματολογίου «Leader Resilience Profile» - Προφίλ Ανθεκτικού Ηγέτη των Patterson, Goens & Reed (2009) και η συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών αν υπάρχει. Διερευνήθηκε ακόμη, η διαφοροποίησή τους ως προς το φύλο, την ηλικία και την προϋπηρεσία στη ηγετική θέση του διευθυντή.

Για την υλοποίηση της συγκεκριμένης ερευνητικής πρότασης χρησιμοποιήθηκαν ποσοτικές μέθοδοι συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Η συγκέντρωση και συλλογή αξιόπιστων και έγκυρων στοιχείων, η δυνατότητα προσέγγισης μεγάλου μέρους ενός πληθυσμού και η παρουσίαση των στοιχείων σε στατιστικές μεθόδους ανάλυσης, καθιστούν την ποσοτική ως την πιο διαδεδομένη μορφή εμπειρικής έρευνας και τεχνικής συλλογής δεδομένων για τη μελέτη και περιγραφή των κοινωνικών φαινομένων (Abraham, 2000).

Η πλειοψηφία των ερευνών, που αφορούν τις έννοιες που αναπτύχθηκαν στη θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας, στηρίζονται σε ποσοτικές μεθόδους και σε εργαλεία όπως τα ερωτηματολόγια.

Έτσι, προέκυψε η επιλογή της ποσοτικής μεθόδου ανάλυσης δεδομένων και ως εργαλείο η χρήση ερωτηματολογίων με κλίμακες, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των οποίων επιβεβαιώνονται από πολλούς ερευνητές που τις έχουν ήδη χρησιμοποιήσει (Costa & McCrae,

1985; John & Srivastava, 1999; Patterson, Goens & Reed, 2009).

### 3.2 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;

### 3.3 Δείγμα της έρευνας

Προσεγγίστηκε όλος ο πληθυσμός των διευθυντών/ντριών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Νομού Μαγνησίας, 109 διευθυντές/ντριες των 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 2.



Πίνακας 2: Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Δημογραφικά στοιχεία		N=105	
<b>Φύλο</b>		N	%
Άνδρες		54	51,4
Γυναίκες		51	48,6
<b>Ηλικία</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

### 3.4 Ερευνητικά εργαλεία

Δεδομένου ότι μελετούνται οι έννοιες προσωπικότητα και ψυχική ανθεκτικότητα, αποφασίστηκε όπως 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 (βλ. Παράρτημα 1), ένα ελεύθερο ερωτηματολόγιο στο WEB <http://www.ed.uab.edu/tri/lrp.asp> που πρόσφατα δημιούργησαν οι Patterson, Goens & Reed (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.

Αναλυτικά, το ερωτηματολόγιο «Leader Resilience Profile» περιλαμβάνει τις εξής υποκλίμακες με τον ανάλογο αριθμό δηλώσεων, από τις οποίες δηλώσεις η μία αριθμός 36 δεν περιλαμβάνονταν σε καμία υποκλίμακα:

1. Αισιοδοξία /Αντίληψη πραγματικότητας/Ρεαλισμός – 6 δηλώσεις
2. Αισιοδοξία - Όραμα – 6 δηλώσεις
3. Προσωπικές αξίες – 6 δηλώσεις
4. Προσωπική δύναμη – 6 δηλώσεις
5. Κοινωνική βάση υποστήριξης – 6 δηλώσεις
6. Συναισθηματική ευεξία – 6 δηλώσεις
7. Πνευματική ευεξία – 6 δηλώσεις
8. Σωματική ευεξία – 6 δηλώσεις
9. Επιμονή – 6 δηλώσεις
10. Προσαρμοστικότητα – 6 δηλώσεις
11. Θάρρος αποφάσεων – 6 δηλώσεις
12. Υπευθυνότητα / Προσωπική ευθύνη – 6 δηλώσεις

Το ερωτηματολόγιο «Leader Resilience Profile» - Προφίλ Ανθεκτικού Ηγέτη είναι ένα εργαλείο που έχει δημιουργηθεί για να βοηθήσει τα άτομα να γνωρίσουν τις ψυχικές τους αντιστάσεις, έτσι ώστε να δουν ποιες χρειάζεται να βελτιώσουν για να αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη δεξιότητα κι ευελιξία τις διάφορες αντιξοότητες στο μέλλον.

Η εσωτερική συνέπεια της κλίμακας για το συνολικό δείγμα των διευθυντών/ντριών, ήταν άριστη σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,92$ ). Η εσωτερική συνέπεια της κάθε υποκλίμακας για το συνολικό δείγμα των διευθυντών και διευθυντριών, ήταν ως εξής: μέτρια σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,60$ ) για την Αισιοδοξία/Αντίληψη πραγματικότητας/Ρεαλισμός, κάτω από μέτρια σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,40$ ) για την Αισιοδοξία/Όραμα, καλή σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,68$ ) για τις Προσωπικές αξίες, μέτρια σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,63$ ) για την Προσωπική δύναμη, μέτρια σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,64$ ) για την Κοινωνική βάση υποστήριξης, καθόλου καλή σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,05$ ) για τη Συναισθηματική ευεξία, πολύ χαμηλή σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,50$ ) για την Πνευματική ευεξία, καλή σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,77$ ) για τη Σωματική ευεξία, καθόλου καλή σύμφωνα με το

συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,29$ ) για την Επιμονή, μέτρια σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,66$ ) για την Προσαρμοστικότητα, καλή σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,73$ ) για το Θάρρος αποφάσεων και μέτρια σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,65$ ) για την Υπευθυνότητα. Επειδή οι διαστάσεις Αισιοδοξία/Οραμα, Επιμονή και Συναισθηματική ευεξία έβγαζαν πολύ χαμηλή εσωτερική συνέπεια δε συμπεριλήφθηκαν στις αναλύσεις.

β) Η κλίμακα «The Big Five Inventory» (BFI) - Το Μοντέλο των «Μεγάλων Πέντε Παραγόντων» (βλ. Παράρτημα 3) κι αυτό διατίθεται ελεύθερα στο Διαδίκτυο <http://www.outofservice.com/bigfive/> των John, Donahue & Kentle (1991) (John & Srivastava, 1999) και περιλαμβάνει 44 δηλώσεις, οι οποίες αναφέρονται στους πέντε παράγοντες της προσωπικότητας, δομημένες σε πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert (1=Διαφωνώ έντονα, 5=Συμφωνώ έντονα).

Αναλυτικά, το ερωτηματολόγιο των μεγάλων πέντε παραγόντων της προσωπικότητας περιλαμβάνει τους εξής παράγοντες με τον ανάλογο αριθμό δηλώσεων :

- α) Νευρωτισμός (Neuroticism) – 8 δηλώσεις
- β) Ευσυνειδησία (Conscientiousness) – 9 δηλώσεις
- γ) Δεκτικότητα στις εμπειρίες (Openness to experience) – 10 δηλώσεις
- δ) Προσήγεια (Agreeableness) – 9 δηλώσεις
- ε) Εξωστρέφεια (Extraversion) – 8 δηλώσεις

Αυτό το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιεί μικρές φράσεις βασισμένες στα επίθετα των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που είναι γνωστά ως οι πρωτότυποι δείκτες των «Μεγάλων Πέντε Παραγόντων».

Η εσωτερική συνέπεια της κλίμακας για το συνολικό δείγμα των διευθυντών/ντριών, ήταν αρκετά καλή σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,68$ ). Η εσωτερική συνέπεια της κάθε υποκλίμακας για το συνολικό δείγμα των διευθυντών και διευθυντριών, ήταν ως εξής: μέτρια σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,66$ ) για την Εξωστρέφεια, αρκετά καλή σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,72$ ) για την Προσήγεια, αρκετά καλή σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,74$ ) για την Ευσυνειδησία, αρκετά καλή σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,73$ ) για το Νευρωτισμό και αρκετά καλή σύμφωνα με το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ( $\alpha = ,75$ ) για τη Δεκτικότητα σε εμπειρίες.

### 3.5 Διαδικασία έρευνας

Τα δεδομένα της έρευνας συγκεντρώθηκαν μέσα από ερωτηματολόγια που δόθηκαν σε όλους τους/τις διευθυντές/ντριες των δημοτικών σχολείων του Νομού Μαγνησίας. Οι συμμετέχοντες γνώριζαν τη διπλή ιδιότητα της ερευνήτριας ως εκπαιδευτικού - υπαλλήλου στα γραφεία της Πρωτοβάθμιας και ως μεταπτυχιακής φοιτήτριας και ότι η έρευνα γινόταν στα πλαίσια της διπλωματικής της εργασίας ώστε να καταλήξει σε ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με αυτήν. Η ερευνήτρια δεν αντιμετώπισε ιδιαίτερα προβλήματα από κανέναν/καμία συνάδελφο.

Αρχικά, έγινε μετάφραση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου «Leader Resilience Profile» και την πρώτη εβδομάδα του Φεβρουαρίου δόθηκε σε 10 πρώην διευθυντές/ντριες στα πλαίσια μιας πιλοτικής έρευνας για να βρεθεί αν όλες οι ερωτήσεις ήταν σαφής 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.

Στη συνέχεια, η ερευνητική διαδικασία της συλλογής των ερωτηματολογίων από τους/τις υπόλοιπους διευθυντές/ντριες του νομού έγινε τους μήνες Φεβρουάριο – Μάρτιο του σχολικού έτους 2011-2012 και διήρκεσε 7 εβδομάδες. Την πλειοψηφία των διευθυντών/ντριών η ερευνήτρια είχε την ευχέρεια να τους συναντήσει από κοντά και να τους εξηγήσει την όλη διαδικασία δίνοντας το ερωτηματολόγιο. Ακόμη, στάλθηκε σε όλους mail με επισυναπτόμενο το ερωτηματολόγιο ώστε αυτοί που ήθελαν να απαντήσουν ηλεκτρονικά να έχουν τη δυνατότητα και ιδιαίτερα αυτοί που ζουν στα νησιά και σε περιοχές του Πηλίου και του Αλμυρού με τους οποίους η επικοινωνία γίνεται κυρίως μέσω mail. Επίσης, σε κάποιους στάλθηκε ταχυδρομικά, οι οποίοι δεν είχαν άνεση με τη χρήση του υπολογιστή και ήταν εξίσου σε μακρινές περιοχές.

Στο ενημερωτικό μήνυμα του ερωτηματολογίου έγινε μια γενική αναφορά στην έρευνα και το σκοπό της, σε κάποια γενικά στοιχεία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και παρέχονταν οδηγίες για τη συμπλήρωσή του καθώς και διαβεβαιώσεις σχετικά με τη διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερέβαινε τα 20 λεπτά της ώρας.

Έπειτα, η ερευνήτρια παρείχε σε όλους τους διευθυντές/ντριες το συνολικό τους σκορ στις αντιστάσεις της ανθεκτικότητας τους, που τους παρείχε ένα προσαρμοσμένο προφίλ το οποίο απεικόνιζε την ψυχική τους ανθεκτικότητα (βλ. Παράρτημα 2) ως δώρο ευγνωμοσύνης για τη συμμετοχή τους στην έρευνα.

Τέλος, ακολουθήθηκε η ίδια διαδικασία και με το άλλο ερωτηματολόγιο για τις διαστάσεις της προσωπικότητας «The Big Five Inventory - (BFI) – Το Μοντέλο των «Μεγάλων Πέντε Παραγόντων» το οποίο μεταφράστηκε και δόθηκε στους ίδιους 10 πρώην διευθυντές για την πιλοτική έρευνα, όπου πάλι οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν αντιμετώπισαν κανένα πρόβλημα στην κατανόηση των ερωτήσεων. Μετά σχεδιάστηκε στο “Google.docs” μέσω ηλεκτρονικής φόρμας δημιουργίας και υποβολής ερωτηματολογίων και δόθηκε στους/στις διευθυντές/ντριες να απαντήσουν μόνο ηλεκτρονικά μέσω του διαδικτύου. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου δεν υπερέβαινε τα 10 λεπτά της ώρας. Η ολοκλήρωση συλλογής αυτών των δεδομένων διήρκεσε 3 εβδομάδες τους μήνες Μάρτιο - Απρίλιο του 2012.

### **3.6 Επεξεργασία δεδομένων**

Για την εισαγωγή και στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό IBM SPSS Statistics 19.0 for Windows (Statistical Package for the Social Sciences). 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 (Μ.Ο.) και των τυπικών αποκλίσεων (Τ.Α.) 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%.

## Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα

### 4.1 Προφίλ Προσωπικότητας

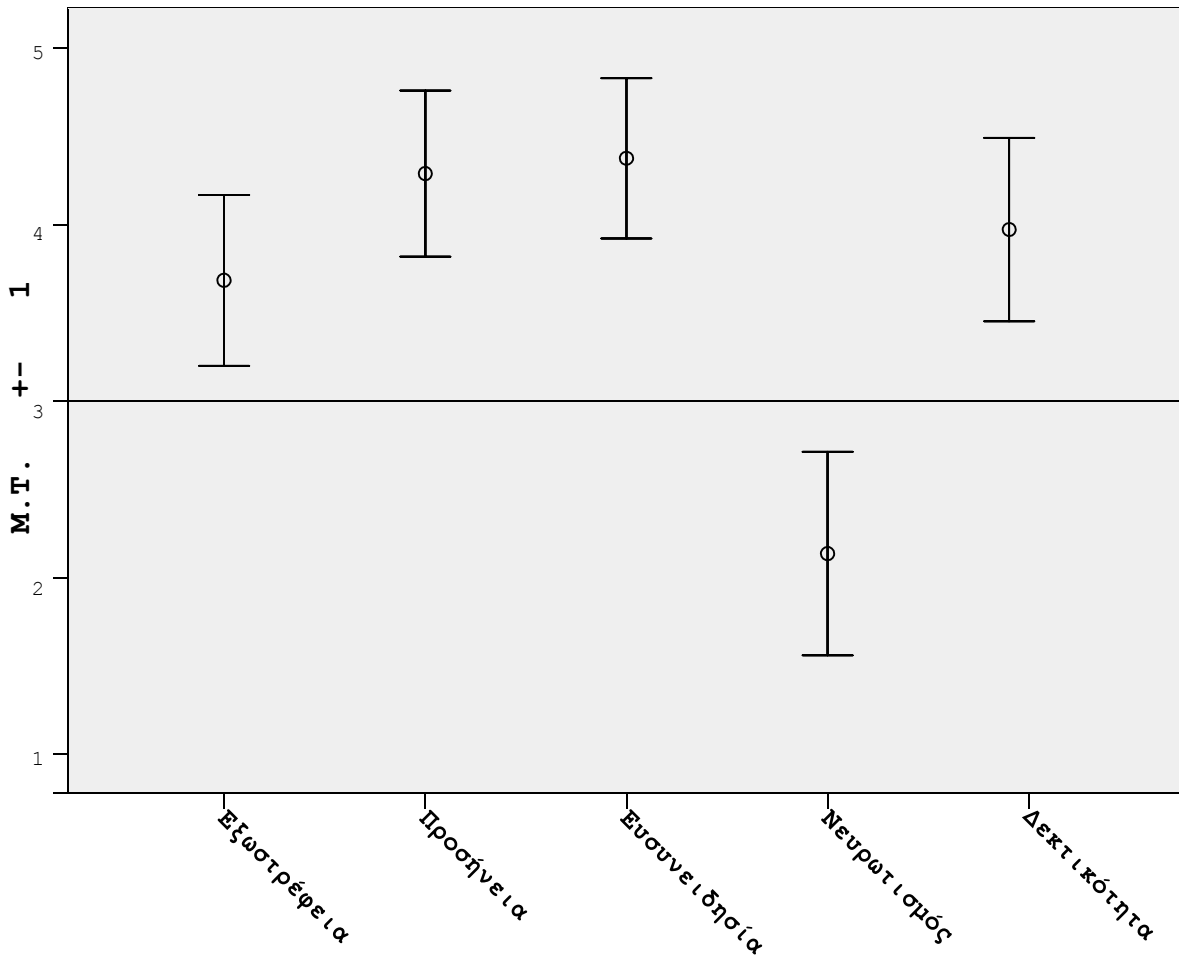
Από τον υπολογισμό των Μέσων Τιμών (Μ.Τ.) και των Τυπικών Αποκλίσεων (Τ.Α.) της μεταβλητής της έρευνας όπως προέκυψε από το σύνολο των επιμέρους δηλώσεων (items) των σχετικών υποκλιμάκων που αφορούν τις διαστάσεις της προσωπικότητας προέκυψε ότι οι διευθυντές της μελέτης δηλώνουν υψηλό επίπεδο στη Δεκτικότητα ως διάσταση της προσωπικότητας τους (Μ.Τ.=39,82, Τ.Α.=5,20) και χαμηλό επίπεδο στο Νευρωτισμό (Μ.Τ.=17,60, Τ.Α.=4,61). Οι Μ.Τ. και Τ.Α. των αντιστάσεων σε φθίνουσα κατάταξη παρατίθενται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3. 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
	Προσήγεια	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 Προσήγεια και την Εξωστρέφεια και χαμηλό επίπεδο στο Νευρωτισμό (Διάγραμμα 1).

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



#### 4.2 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 (Πίνακας 4).

Αν και βλέποντας τους μέσους όρους φαίνεται να υπάρχει μία διαφορά, που σημαίνει ότι οι άντρες διευθυντές εμφανίζουν υψηλό επίπεδο σε όλες τις διαστάσεις της προσωπικότητας πλην του Νευρωτισμού, όπου εμφανίζουν μεγαλύτερο βαθμό οι γυναίκες, εντούτοις, όμως, δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ αντρών και γυναικών όσον αφορά την Εξωστρέφεια με  $t = -1,550$ ,  $df = 102,346$ ,  $p > 0,05$ , την Προσήγεια με  $t = -1,923$ ,  $df = 100,287$ ,  $p > 0,05$ , την Ευσυνειδησία με  $t = -1,446$ ,  $df = 102,821$ ,  $p > 0,05$ , το Νευρωτισμό με  $t = 1,254$ ,  $df = 101,642$ ,  $p > 0,05$  και τη Δεκτικότητα σε εμπειρίες με  $t = -,819$ ,  $df = 102,561$ ,  $p > 0,05$ .

Πίνακας 4. Διαφοροποίηση του προφίλ της προσωπικότητας βάσει του φύλου

	Φύλο	N	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Σημαντικότητα Διαφοράς
Εξωστρέφεια	Γυναίκα	51	29,05	3,88	0,549
	Άντρας	54	30,22	3,80	
Προσήγεια	Γυναίκα	51	38,00	4,40	0,797
	Άντρας	54	39,57	3,95	
Ευσυνειδησία	Γυναίκα	51	39,00	4,03	0,760
	Άντρας	54	40,15	4,10	
Νευρωτισμός	Γυναίκα	51	18,18	4,17	0,209
	Άντρας	54	17,05	4,97	
Δεκτικότητα	Γυναίκα	51	39,39	4,87	0,551
	Άντρας	54	40,22	5,51	

#### 4.3 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). Οι μετρήσεις ήταν και πάλι ποσοτικές και αφορούσαν διαφορές μεταξύ της μεταβλητής (ηλικία) στην κάθε εξαρτημένη (διαστάσεις



προσωπικότητας), για αυτό έγινε υπολογισμός των μέσων όρων και χρήση της ανάλυσης διακύμανσης One-way ANOVA.

Η προσωπικότητα βρέθηκε να διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων (Πίνακας 5) 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).

Πίνακας 5. Διαφοροποίηση του προφίλ της προσωπικότητας βάσει της ηλικίας

		N	Μέση Τιμή	Τ.Α.	Σημαντικότητα Διαφοράς
Εξωστρέφεια <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	
Προσήνεια <i>F</i> = 2,48	<40	9	36,33	4,85	0,088
	40-49	64	38,67	3,98	
	50+	32	39,78	4,36	
Ευσυνειδησία <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	
Νευρωτισμός <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	
Δεκτικότητα <i>F</i> = 1,73	<40	9	37,00	4,35	0,182
	40-49	64	39,81	5,71	
	50+	32	40,62	4,06	

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

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/ντρίες (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/ντρίες (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.

#### 4.4 Προφίλ Ψυχικής Ανθεκτικότητας

Όπως προαναφέραμε, 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 (Μ.Τ.) και των Τυπικών Αποκλίσεων (Τ.Α.) της μεταβλητής της έρευνας όπως προέκυψε από το σύνολο των επιμέρους δηλώσεων (items) των σχετικών υποκλιμάκων που αφορούν τις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας προέκυψε ότι οι διευθυντές/ντρίες δηλώνουν υψηλότερο σκορ στη 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 6).

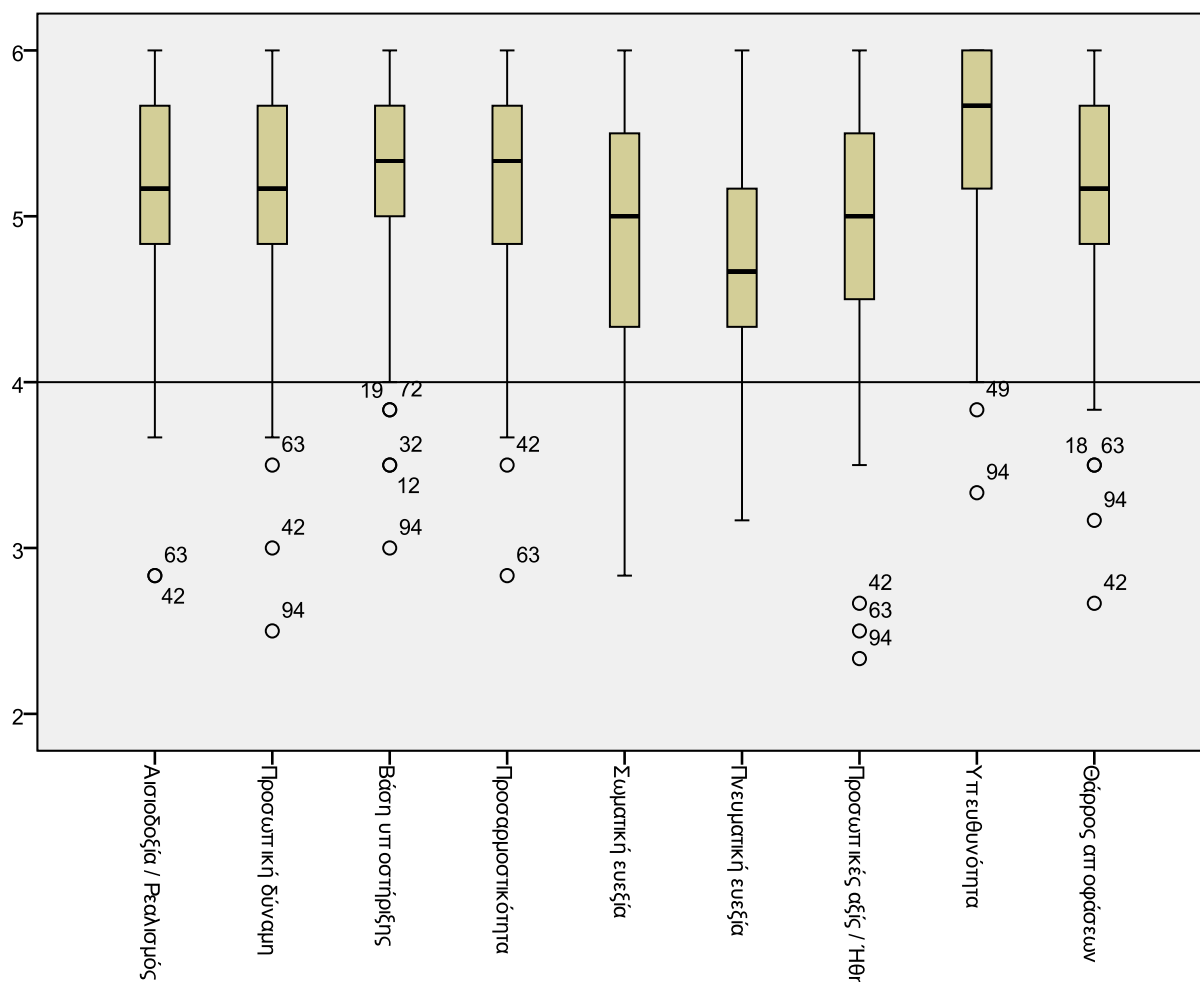
Πίνακας 6. Μέσες Τιμές (Μ.Τ.) και Τυπικές Αποκλίσεις (Τ.Α.) των διαστάσεων της ψυχικής ανθεκτικότητας

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 / Ήθη	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 (Διάγραμμα 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/Ήθη και Υπευθυνότητα.

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



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

Η ψυχική ανθεκτικότητα βρέθηκε να διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων (Πίνακας 6) 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 6. Διαφοροποίηση στις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας με βάση το φύλο

	Φύλο	N	Μέση Τιμή	Τ.Α.	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**

Προσαρμοστικότητα	Άντρας	54	32,04	3,67	0,044*
	Γυναίκα	51	30,51	4,34	
Σωματική ευεξία	Άντρας	54	32,00	2,98	0,001**
	Γυναίκα	51	27,31	5,19	
Πνευματική ευεξία	Άντρας	54	30,46	4,18	0,049*
	Γυναίκα	51	27,37	4,24	
Προσωπικές αξίες / Ήθη	Άντρας	54	28,83	3,81	0,024*
	Γυναίκα	51	28,57	4,89	
Υπευθυνότητα	Άντρας	54	30,83	3,47	0,014*
	Γυναίκα	51	31,76	4,06	
Θάρρος αποφάσεων	Άντρας	54	33,83	2,42	<0,001**
	Γυναίκα	51	29,16	4,46	

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

#### 4.6 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 γιατί ήταν λίγα τα άτομα στις μικρές ηλικίες, οπότε είχαμε κάτω των 40 ετών, 40-49 ετών και πάνω των 50 ετών. Οι μετρήσεις ήταν και πάλι 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 (Πίνακας 7).

Πίνακας 7. Διαφοροποίηση στις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας με βάση την ηλικία

		N	Μέση Τιμή	T. A.	Σημαντικότητα Διαφοράς
Αισιοδοξία / Ρεαλισμός	<40	9	30,22	3,46	0,812
	40-49	64	30,81	3,78	
	50+	32	30,75	4,45	
Προσωπική δύναμη	<40	9	29,55	4,27	0,334
	40-49	64	31,50	3,15	
	50+	32	31,03	4,85	
Βάση υποστήριξης	<40	9	30,78	2,86	0,524
	40-49	64	31,70	3,11	
	50+	32	31,25	4,80	
Προσαρμοστικότητα	<40	9	30,00	3,67	0,387
	40-49	64	31,31	3,67	
	50+	32	31,56	3,99	
Σωματική ευεξία	<40	9	29,22	3,19	0,791
	40-49	64	28,69	5,06	
	50+	32	29,34	5,17	
Πνευματική ευεξία / Πίστη	<40	9	29,22	3,70	0,412
	40-49	64	28,33	4,02	
	50+	32	27,41	4,29	
Προσωπικές αξίες / Ήθη	<40	9	29,00	5,07	0,612
	40-49	64	30,09	3,93	
	50+	32	29,22	4,99	
Υπευθυνότητα	<40	9	31,67	3,97	0,624
	40-49	64	33,08	3,19	
	50+	32	32,66	3,86	
Θάρρος αποφάσεων	<40	9	29,44	3,94	0,307
	40-49	64	30,97	3,57	
	50+	32	31,16	4,99	

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

Επιπλέον, εξετάστηκε η πιθανότητα να επιδρά στο προφίλ της ψυχικής ανθεκτικότητας η εξωγενής μεταβλητή προϋπηρεσία των διευθυντών/ντριάων στη συγκεκριμένη ηγετική θέση (Πίνακας 8). 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). Οι μετρήσεις ήταν και πάλι ποσοτικές και αφορούσαν διαφορές

μεταξύ της εξωγενούς μεταβλητής (προϋπηρεσία) στην κάθε εξαρτημένη (διαστάσεις ψυχικής ανθεκτικότητας), γι' αυτό έγινε υπολογισμός των μέσων όρων και χρήση της ανάλυσης διακύμανσης One-way ANOVA.

Δεν υπήρξε διαφοροποίηση σε καμία από τις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας παρά μόνο στη Σωματική ευεξία ( $F = 3,987, p < 0,05$ ).

Πίνακας 8. Διαφοροποίηση στις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας με βάση την προϋπηρεσία

		N	Μέση Τιμή	T. A.	Σημαντικότητα διαφοράς
Αισιοδοξία / Ρεαλισμός $F = 2,362$	0-5	65	30,15	3,83	0,099
	6-10	24	31,25	4,52	
	>10	16	32,37	2,96	
Προσωπική δύναμη $F = ,296$	0-5	65	31,06	3,82	0,744
	6-10	24	31,08	4,49	
	>10	16	31,87	2,87	
Βάση υποστήριξης $F = ,981$	0-5	65	31,85	3,38	0,378
	6-10	24	31,17	3,02	
	>10	16	30,50	5,38	
Προσαρμοστικότητα $F = ,962$	0-5	65	30,88	3,95	0,385
	6-10	24	31,92	3,59	
	>10	16	31,94	3,11	
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	
Πνευματική ευεξία / Πίστη $F = ,308$	0-5	65	28,17	3,68	0,736
	6-10	24	28,46	4,33	
	>10	16	27,44	5,28	
Προσωπικές αξίες / Ήθη $F = ,323$	0-5	65	29,86	4,42	0,725
	6-10	24	29,12	4,62	
	>10	16	30,12	3,79	
Υπευθυνότητα $F = ,807$	0-5	65	32,52	3,49	0,449
	6-10	24	33,08	3,42	
	>10	16	33,69	3,46	
Θάρρος αποφάσεων $F = 2,334$	0-5	65	30,23	3,80	0,102
	6-10	24	31,96	4,49	
	>10	16	32,00	4,16	

\* $p < 0,05$

#### 4.8 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 9). 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.

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 ( $r = 0,239, p < 0,05$ ).

Τέλος, η Προσήνεια 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 ( $r = -0,195, p < 0,05$ ).

Πίνακας 9. Συσχετίσεις διαστάσεων της προσωπικότητας με τις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας

Μεταβλητές	Δεκτικότητα	Ευσυνειδησία	Προσήνεια	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

## Κεφάλαιο 5. Συζήτηση αποτελεσμάτων

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η μελέτη του προφίλ της προσωπικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας που εμφανίζουν οι διευθυντές/ντρίες των δημοτικών σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Μαγνησίας, η μεταξύ τους συσχέτιση αν υπάρχει και η διαφοροποίησή τους ως προς το φύλο, την ηλικία και την προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση.

### 5.1 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.

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 et al., 2002). Η Ευσυνειδησία σχετίζεται με την απόδοση στην εργασία (Barrick & Mount, 1991) και αυτό σημαίνει ότι σχετίζεται και με την αποτελεσματική ηγεσία (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). 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).

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.

### **5.1.1 Διαφοροποίηση του προφίλ της προσωπικότητας βάσει του φύλου**

Δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση σε καμία από τις διαστάσεις της προσωπικότητας Εξωστρέφεια, Ευσυνειδησία, Προσήνεια, Δεκτικότητα σε Εμπειρίες, Νευρωτισμό 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 (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).

### **5.1.2 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 ευσυνειδητοί από τους άλλους, ενώ πιο νευρωτικοί, αγχώδης δηλώνουν οι κάτω των 40 ετών, δηλαδή οι πιο μικροί ηλικιακά διευθυντές/ντριες.

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 (Costa et al., 2001), επιβεβαιώνοντας μέρος από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, που δείχνουν τους πιο μεγάλους ηλικιακά διευθυντές/ντριες να είναι πιο ευσυνειδητοί 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.

## 5.2 Προφίλ ψυχικής ανθεκτικότητας

Από τη σχετική ανάλυση των μέσων τιμών των διαστάσεων που αφορούν στην κλίμακα της ψυχικής ανθεκτικότητας, φάνηκε ότι οι διευθυντές και οι διευθύντριες των δημοτικών σχολείων παρουσίασαν υψηλές τιμές σε όλες τις διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας, αλλά δηλώνουν υψηλότερο σκορ στην Υπευθυνότητα ( $M = 32,82$ ) και χαμηλότερο στη Συναισθηματική ευεξία ( $M = 25,03$ ).

Εύρημα που ήταν ήδη εμφανές ακόμη από τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων δείχνοντας κάποια τάση στις απαντήσεις των ερωτώμενων που έδειχνε τους περισσότερους να δηλώνουν υψηλό σκορ στην Υπευθυνότητα και πιο χαμηλό σκορ στη Συναισθηματική ευεξία.

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 et al., 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.

### 5.2.1 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.

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.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας και έχοντας υπόψη το θεωρητικό πλαίσιο, είναι δυνατόν να εξαχθούν τα παρακάτω συμπεράσματα: Σε έρευνα των Bonanno, Galea, Bucciareli & Vlahov (2007) για την προσαρμοστικότητα των ατόμων, φάνηκε ότι οι γυναίκες συνδέονταν

με μικρότερο σκορ ψυχικής ανθεκτικότητας από τους άνδρες, 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.

### **5.2.2 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.

### **5.2.3 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. 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.

### 5.3 Συσχέτιση της προσωπικότητας με τη ψυχική ανθεκτικότητα

Από τον έλεγχο των συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων της προσωπικότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας, βρέθηκαν τόσο θετικές<sup>11</sup> όσο και αρνητικές συσχετίσεις.<sup>12</sup>

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/ντρίες 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 Προσήνεια σχετίζεται αρνητικά με τη Βάση υποστήριξης, τις Προσωπικές αξίες / Ήθη και την Πνευματική ευεξία / Πίστη. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές/ντρίες δηλώνουν ότι όσο πιο προσηνείς, δηλαδή πιο φιλικοί, ευαίσθητοι, ευγενικοί, αλτρουιστές και συμπονετικοί 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 προσηνείς 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.

---

<sup>11</sup> Έννοια θετικής συσχέτισης: Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός εξωστρέφειας τόσο μεγαλύτερος ο βαθμός αισιοδοξίας, αποτελεσματικότητας, κοκ. Όσο μικρότερος ο βαθμός εξωστρέφειας τόσο μικρότερος ο βαθμός αισιοδοξίας, αποτελεσματικότητας, κοκ

<sup>12</sup> Έννοια αρνητικής συσχέτισης: Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός προσήνειας, τόσο μικρότερη η ευεξία/πίστη και οι προσωπικές αξίες/ήθη. Όσο μικρότερος ο βαθμός προσήνειας, τόσο μεγαλύτερη η ευεξία/πίστη και οι προσωπικές αξίες/ήθη.

## 5.4 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.

## 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 αγχώδη.
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).

Συζητήθηκαν κάποιες θεωρητικές προσεγγίσεις για τον όρο ηγεσία και τα χαρακτηριστικά που εμφανίζει ένας ηγέτης και τα γνωρίσματα του, όπου τελικά 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).

Στη συνέχεια, έγινε λόγος για τους διάφορους ορισμούς της προσωπικότητας και της διαστάσεις της και συγκεκριμένα για την κλίμακα «Big Five Inventory» (BFI), των John, Donahue & Kentle (1991) και τους πέντε βασικούς παράγοντες που μετράει την Εξωστρέφεια (Extraversion), την Προσήνεια (Agreeableness), την Ευσυνειδησία (Conscientiousness), το Νευρωτισμό (Neuroticism) και τη Δεκτικότητα σε Εμπειρίες (Openness to experience). Η συμφωνία των ερευνητών (Costa & McCrae, 1985, 1987; John, Donahue & Kentle, 1991; McCrae & John, 1992) 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 (John & Srivastava, 1999).

Έπειτα, παρουσιάστηκαν κάποιες θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με την ψυχική ανθεκτικότητα, τα χαρακτηριστικά των ψυχικά ανθεκτικών ατόμων, τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανθεκτικότητα, την ταυτότητα του φύλου και τις κοινωνικές προσδοκίες, όπου τα ευρήματα των διαφόρων ερευνών έδειξαν να υπάρχουν διαφορές στο αν η ψυχική ανθεκτικότητα είναι μια διαδικασία ή ένα χαρακτηριστικό του ατόμου, αν καλλιεργείται και αναπτύσσεται, τι ενέργειες χρειάζεται να κάνει ο ηγέτης για να αναπτύξει την ψυχική του ανθεκτικότητα, αν μπορούν όλοι να προσαρμοστούν και να αντιμετωπίσουν με επιτυχία το άγχος και την αντιξοότητα και ποιοι παράγοντες συμβάλλουν σε αυτό.

Ακόμη, συζητήθηκε αν έχει σημασία το πώς ερμηνεύει και αντιμετωπίζει κανείς την αντιξοότητα για την επιτυχή ανάκαμψή του, αν οι υποστηρικτικές σχέσεις μέσα και έξω από την οικογένεια και το σχολείο είναι βασικό συστατικό της ψυχικής ανθεκτικότητας, αν ο ηγέτης τελικά μαθαίνει τόσο από τις αποτυχίες όσο και από τις επιτυχίες του και τι χρειάζεται ο ψυχικά ανθεκτικός ηγέτης για να καλλιεργήσει ένα ψυχικά ανθεκτικό κλίμα μέσα στον οργανισμό του (Bonanno & Mancini, 2008; Domeck, 2008; Loehr & Schwartz, 2003; Luthar & Cicchetti, 2000; Patterson & Kelleher, 2005; Pulley, 1997; Shambaugh, 2010), όπου τα

ευρήματα των περισσότερων ερευνών έδειξαν να υπάρχουν διαφορές 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. 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, εξετάστηκε το προφίλ ηγετών με ψυχική ανθεκτικότητα, τα πλεονεκτήματα της ψυχικής ανθεκτικότητας, πώς οι σύγχρονοι διευθυντές σχολείων καταφέρνουν να προχωρούν και να πετυχαίνουν στο έργο τους όταν αντιμετωπίζουν αντιξοότητες, η διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και της κουλτούρας του σχολείου και οι διαστάσεις της ψυχικής ανθεκτικότητας που χρειάζεται να ενδυναμώσουν οι εκπαιδευτικοί ηγέτες για να ξεπεράσουν την όποια αντιξοότητα ώστε να ευδοκιμήσουν (Farmer, 2010; Isaacs, 2003; Hansen, 2009; Maclean, 2004; McClellan & Christman, 2008; Patterson & Kelleher, 2005; Patterson et al., 2009), όπου 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.

Κλείνοντας, μέσα από τη μελέτη της διεθνής βιβλιογραφίας, πράγματι φάνηκε ότι δεν έχει διενεργηθεί στο παρελθόν από άλλον ερευνητή ανάλογη έρευνα, η οποία να μελετά τη σχέση της προσωπικότητας με την ψυχική ανθεκτικότητα, ιδιαίτερα στο πεδίο της εκπαιδευτικής κοινότητας και δη σε διευθυντές/ντριες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Έτσι, το στοιχείο αυτό όντως καθιστά την προτεινόμενη έρευνα πρωτότυπη και μοναδική στον ελλαδικό χώρο, εμπλουτίζοντας με τα αποτελέσματά της την επιστημονική γνώση στον υπό εξέταση τομέα.

## 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.

Η διαδικασία της προαγωγής της ψυχικής ανθεκτικότητας αναδεικνύεται σε ένα ζήτημα αυξανόμενης σημασίας για τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και τα μέλη των σχολικών οργανισμών, ως αποτέλεσμα της αύξησης των αγχογόνων καταστάσεων, με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπα τα άτομα στην καθημερινή τους ζωή, συμπεριλαμβανομένου και του ρυθμού των αλλαγών που συμβαίνουν σε όλο τον κόσμο. Η συγκεκριμένη πραγματικότητα δημιουργεί μια νέα πρόκληση στους εκπαιδευτικούς και δη στους διευθυντές για να καταβάλουν οι ίδιοι κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να ανταποκριθούν στην αναγκαιότητα της προαγωγής της ψυχικής ανθεκτικότητας στο χώρο της σχολικής κοινότητας.

Δυναμώνοντας την ψυχική τους ανθεκτικότητα γνωρίζουν τι είναι σημαντικό για τους ίδιους, ξεκαθαρίζουν το προσωπικό τους όραμα και τις βασικές τους αξίες, προκαλούν τις αλλαγές για τους ίδιους και τους άλλους, γνωρίζουν τι μπορούν να αλλάξουν, να επηρεάσουν και τι όχι και εστιάζουν σε αυτό που μπορούν να αλλάξουν, προσέχουν τον εαυτό τους,

βρίσκουν νέους τρόπους επικοινωνίας για να πλησιάσουν τους άλλους και αυξάνουν την πειθαρχία που τους δίνει δομή και σταθερότητα. 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.

## Βιβλιογραφία

- Abraham, R. (2000). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social and Psychology Monographs*, 125(2), 209-224.
- Alsbury, T. L., & Hackmann, D. G. (2006). Learning from experience: Initial findings of a mentoring/induction program for novice principals and superintendents. *Planning and Changing*, 37(3-4), 169-189.
- Anderson, L. (1994). Effectiveness and efficiency in inner-city public schools: Charting school resilience. In M. Wang & E. Gordon (Eds.), *Educational Resilience in Inner-City America* (pp. 141-150). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ardelt, M. (2000). Still stable after all these years? Personality stability theory revisited. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 392-405.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behaviour. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- 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.
- Benard, B. (1997a). Turning it around for all youth: From risk to resilience. *ERIC*, 126, 1-7.
- Benard, B. (1997b). Drawing forth resilience in all our youth. *Reclaiming Children and Youth: Journal of Emotional and Behavioral Problems*, 6(1), 29-32.
- Benard, B. (2004). *Resiliency: What we have learned*. San Francisco: West Ed.
- Bennis, W. (1999). The Leadership Advantage. *Leader to Leader*, 12, 18-23.
- Bennis, W. (2004). *On becoming a leader*. New York: Basic Books.
- 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.
- Buchanan, G. M., & Seligman, M. E. P. (1995). *Explanatory style*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. London: Routledge.
- Carter, S. C. (2000). *No Excuses: Lessons from 21 High-Performing, High-Poverty Schools*. Washington, DC: Heritage Foundation.

- Catalano, R. F., Haggerty, K. P., Oesterie, S., Fleming, C. B., & Hawkins, J. D. (2004). The importance of bonding to schools for healthy development: Findings from the social development research group. *The Journal of School Health, 74*(7), 252-262.
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Christman, D., & McClellan, R. (2007). Living on barbed wire: Resilient women administrators in educational leadership programs. *Educational Administration Quarterly, 44*(1), 3-29.
- Coles, J. M., & Southworth, G. (2005). *Developing leadership*. Britain: Open University Press.
- Cook, G. S. (2008). Women Describe Becoming Resilient Through Adversity. *Women in Higher Education, 17*(2), 7.
- Cooper, N., Estes, C. A., & Allen, L. (2004). Bouncing back: How to develop resiliency through outcome-based recreation programs. Ανακτήθηκε Ιανουάριο 15, 2012 από Web: [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.
- Cote, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction and intentions to quit. *Journal of Organizational Behaviour, 23*(8), 947-962.
- Coutu, L. D. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review, 80*(5), 46-55.
- Davidson, R. J. (2000). Affective style, psychopathology and resilience: Brain mechanisms and plasticity. *American Psychologist, 55*(1), 1196-1214.
- Demetriou, A. (2003). Mind, self, and personality: Dynamic Interactions from late childhood to early adulthood. *Journal of Adult Development, 10* (3), 151-171.
- Doll, B., Zucker, S., & Brehm, K. (2009). *Σχολικές τάξεις που προάγουν την ψυχική ανθεκτικότητα*. Επμ. Χ. Χατζηχρήστου. Μτρφ. Ε. Θεοχαράκη. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Domeck, E. G. (2008). An investigation to determine the perceptions of resilience in educational and business leadership personnel in central Florida. Ανακτήθηκε Ιανουάριο 8, 2012 από Web: [http://etd.fcla.edu/CF/CFE0002336/Domeck\\_Craig\\_E\\_200808\\_EdD.pdf](http://etd.fcla.edu/CF/CFE0002336/Domeck_Craig_E_200808_EdD.pdf)
- Edward, K. L., Welch, A., & Chater, K. (2009). The phenomenon of resilience as described by adults who have experienced mental illness. *Journal of Advanced Nursing, 65*(3), 587-595.
- Everard, K. B., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Μτρφ. Δ. Κίκιζας. ΕΑΠ. Πάτρα.

- 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. Ανακτήθηκε Ιανουάριο 3, 2012 από Web: [http://www.gaera.org/ger/v8n1\\_2010/TodFarmer-article.pdf](http://www.gaera.org/ger/v8n1_2010/TodFarmer-article.pdf)
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.
- Forgas, J. P. (2002). Feeling and doing: Affective influences on interpersonal behaviour. *Psychological Inquiry*, 13, 1-28.
- Forgas, J. P., & George, M. J., (2001). Affective influences on judgments and behaviour in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86(1), 3-34.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11<sup>th</sup> 2002. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365–376.
- Fullan, M. (2000). The return of large-scale reform. *Journal of Educational Change*, 1(1), 5–28.
- Gilligan, R. (2000). Adversity, resilience and young people: The protective value of positive school and spare time experiences. *Children and Society*, 14(1), 37-47.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grewal, D., & Salovey, P. (2005). Feeling smart: The science of emotional intelligence. *American Scientist*, 93, 330-339.
- Hagevik, S. (1998). Resilience required. *Journal of Environmental Health*, 60 (10), 37-39.
- Hansen, S. (2009). *Leadership in challenging times*. Ανακτήθηκε Οκτώβριο 7, 2011 από Web: <http://www.resiliencei.com/Articles/Leadership/24/32/Leadership-in-Challenging-Times>.
- Hargreaves, A. (1995). *Development and desire: A Post-modern perspective*. Oxford: Pergamon Press.
- Henderson, N., & Milstein, M. M. (2008). *Σχολεία που προάγουν την ψυχική ανθεκτικότητα*. Επμ. Χ. Χατζηχρήστου. Μτφρ. Β. Βασσάρα. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration. Theory, research and practice* (6th ed.). New York: Mc Graw-Hill.
- Θεοφιλίδης, Χ., & Στυλιανίδης, Μ. (2000). *Φιλοσοφία και πρακτική της διοίκησης δημοτικού σχολείου στην Κύπρο*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.
- Isaacs, A. J. (2003). *An investigation of attributes of school principals in relation to resilience*

- and leadership practices*. Unpublished doctoral dissertation. Florida State University. Ανακτήθηκε Δεκέμβριο 15, 2011 από Web: [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)
- Johnstone, M. (1990). *Stress in teaching. An overview of research*. The Scottish council for Research in Education Publication. Στο: Φ. Αναγνωστόπουλος, Α. Κοσμογιαννη & Β. Μεσσίνη (Επιμ.), (1997). *Σύγχρονη Ψυχολογία στην Ελλάδα. Έρευνα και Εφαρμογές στους Τομείς της Υγείας της Εκπαίδευσης και της Κλινικής Πράξης. Εργασίες από το 4<sup>ο</sup> Πανευρωπαϊκό Συνέδριο Ψυχολογίας που οργανώθηκε από τον ΣΕΨ και την ΕΛΨΕ υπό την αιγίδα της ΕFPPA* (σσ. 211-230). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- 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.
- Johnson, B., Down, B., Le Cornu, R., Peters, J., Sullivan, A., Pearce, J., & Hunter, J. (2010). Conditions that support early career teacher resilience. Refereed paper presented at the *Australian Teacher Education Association Conference*. Townsville, Qld. Ανακτήθηκε Δεκέμβριο 29, 2011 από Web: <http://www.ectr.edu.au/publications/8-full-publication-list/42-atea-conference-2010.html>
- 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.
- Kafetsios, K., & Loumakou, M. (2007). A comparative evaluation of the effects of trait emotional intelligence and emotion regulation on affect at work and job satisfaction. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 2 (1), 71-87.
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44 (3), 712-722.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kaufman, B. (2006). Strategies for women leaders. *Power Talk*, 1(4), 1-2.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility. How leaders gain and lose it. Why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.



- Lazaridou, A., Athanasoula - Reppa, A., & Fris, J. (2008). Stress among Greek and Cypriot university administrators: An exploratory study. *Journal of Higher Educational Policy and Management*, 30(1), 87-98.
- 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.
- Louis, K. S., Marks, H. M., & Kruse, S. (1996). Teachers' professional community in restructuring schools. *American Educational Research Journal*, 33(4), 757-798.
- Low, J. (2010). Resilience in academic administration: Leading higher education in times of change. Unpublished doctoral dissertation. Florida State University. Ανακτήθηκε Νοέμβριο 25, 2011 από Web: [http://etd.lib.fsu.edu/theses/available/etd-05212010-030054/unrestricted/Low\\_J\\_Dissertation\\_2010.pdf](http://etd.lib.fsu.edu/theses/available/etd-05212010-030054/unrestricted/Low_J_Dissertation_2010.pdf)
- 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.
- Lynch, M., & Cicchetti, D. (1998). An ecological-transactional analysis of children and contexts: The longitudinal interplay among child maltreatment, community violence and children's symptomatology. *Development and Psychopathology*, 10, 235-257.
- Macqueen, P. (2008). Personality at work. Ανακτήθηκε Φεβρουάριο 17, 2012 από Web: [http://www.compassconsulting.com.au/icms\\_docs/32037\\_Personality\\_at\\_Work\\_\\_v20.pdf](http://www.compassconsulting.com.au/icms_docs/32037_Personality_at_Work__v20.pdf)
- Maclean, K. (2004). Resilience: What it is and how children and young people can be helped to develop it. CYC-Online, 62. Ανακτήθηκε Νοέμβριο 17, 2011 από Web: <http://www.cyc-net.org/cyc-online/cycol-0304-resilience.html>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *The Maslach burnout inventory* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- 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., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "adequate taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 710-721.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the Five-Factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five factor theory perspective*. New York: Guilford Press.
- McCrae, R. R., & John, O. (1992). An introduction to the Five-Factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- 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.
- Olsson, C. A., Bond, L., Burns, J. M., Vella Brodrick, D. A., & Sawyer, S. M. (2003). Adolescent resilience: A concept analysis. *Journal of Adolescence*, 26, 1-11.
- Ong, A. D., Bergeman, C. S., Bisconti, T. L., & Wallace, K. A. (2006). Psychological resilience, positive emotions and successful adaptation to stress in later life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 730-749.
- Osofsky, J.D. (1995). The effects of exposure to violence on young children. *American Psychologist*, 50, 782-788.
- 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.
- Patterson, L. J. (2007). Strengthening resilience in tough times. *Principal*, 6, 16-22.  
Ανακτήθηκε Ιανουάριο 5, 2012 από Web: NAESP (National Association of Elementary

School Principals) Portal <http://www.naesp.org/resources/2/Principal/2007/M-Jp16.pdf>

- Patterson, L. J., & Kelleher, P. (2005). *Resilient school leaders: Strategies for turning adversity into achievement*. Ανακτήθηκε Ιανουάριο 10, 2012 από Web: [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. (2004). Sharing the lead. *Educational Leadership*, 61(7), 74-78.
- 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.
- Pearsall, P. (2003). *The Beethoven factor: The new positive psychology of hardiness, happiness, healing and hope*. Charlottesville, Virginia: Hampton Roads.
- Pulley, M. L. (1997). *Losing your job-reclaiming your soul: Stories of resilience, renewal and Hope*. Ανακτήθηκε Νοέμβριο 6, 2011 από Web: [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)
- Rammstedt, B., & John. O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, 41, 203-212
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321.
- Richmond, M., & Allison, D. (2003). Towards a conceptual framework for leadership inquiry. *Educational Management & Administration* 2(1), 31-50.
- Σαΐτης, X. (2007). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία... στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Shambaugh, L. R. (2010). The secrets of resilient leaders. *Leader to Leader*, 58, 39-44.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16, 201-228.
- Snyder, C.R. (1994). *The Psychology of Hope: You can get there from here*. New York: Free

- Press.
- Soto, C. J., & John, O. P. (2009). Ten facet scales for the Big Five Inventory: Convergence with NEO PI-R facets, self-peer agreement, and discriminate validity. *Journal of Research in Personality, 43*, 84–90.
- Sousa, D. A. (2003). *The leadership brain*. Ανακτήθηκε Δεκέμβριο 6, 2011 από Web: <http://www.amazon.com/Leadership-Brain-Todays-Schools-Effectively/dp/0761939105>
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum, 69*, 143-150.
- Sull, D. N., & Houlder, D. (2005). Do your commitments match your convictions? *Harvard Business Review, 83*(1), 82-91.
- Tannen, D. (1994). Interpreting interruption in discourse. In her *Gender and Discourse* (pp. 53-83). New York: Oxford University Press.
- Ungar, M. (2004a). A constructionist discourse on resilience: Multiple contexts, multiple realities among at-risk children and youth. *Youth and Society, 35*(3), 341-365.
- Wang, M. C., Haertel, G. D., & Walberg, H. J. (1994). What helps students learn? *Educational Leadership, 51*, 74-79.
- Wainrob, B. R., & Bloch, E. L. (1998). *Crisis intervention and trauma response: Theory and practice*. New York: Springer Publishing Company.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (2001). *Journeys from childhood to midlife: Risk, resiliency and recovery*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- West-Burnham, J., & O' Sullivan, F. (1998). *Leadership and professional development in schools*. London: Pearson Education.
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender and Society, 1*(2), 125-151.
- Whatley, A. (1998). Gifted women and teaching: A compatible choice? *Roeper 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.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- 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.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group and Organization Management, 27*(1), 4-13.

## Σχετικά Websites

<http://resiliency.com> - Η συγκεκριμένη ιστοσελίδα περιλαμβάνει πληροφορίες για βιβλία, φυλλάδια, άρθρα πολλών συγγραφέων που ασχολούνται με την έννοια της ανθεκτικότητας, τα οποία μπορείτε να εκτυπώσετε. Επίσης, παρέχει πρόσβαση σε ένα ηλεκτρονικό φυλλάδιο που είναι δωρεάν, το Η Ψυχική Ανθεκτικότητα στην πράξη.

<http://projectresilience.com> – Οι πρωτοπόροι ερευνητές στο χώρο της ψυχικής ανθεκτικότητας Wolin & Wolin είναι οι υπεύθυνοι της συγκεκριμένης ιστοσελίδας. Περιλαμβάνει πληροφορίες σε σχέση με το πρόγραμμα, τον οργανισμό τους, που έχουν ιδρύσει, όπως και για τα βιβλία τους και την εκπαίδευση που παρέχουν.

<http://kidsconsortium.org> – Η συγκεκριμένη ιστοσελίδα παρέχει ιδέες για το πώς να επιφέρουμε αλλαγές στους νέους, στα σχολεία και στην ευρύτερη κοινότητα, μέσω της εφαρμογής ενός μοντέλου μάθησης με την παροχή υπηρεσιών που βοηθάει στη διαδικασία προαγωγής της ψυχικής ανθεκτικότητας.

<http://www.search-institute.org> – Το Ερευνητικό Ινστιτούτο είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία μιας προσέγγισης για 40 αναπτυξιακά χαρακτηριστικά τα οποία συμβάλλουν στη θετική αναπτυξιακή πορεία των νέων. Η ιστοσελίδα, επίσης, παρέχει πολλά άρθρα, εκδόσεις και πηγές σε σχέση με την εκπαίδευση.

# Π Α Ρ Α Ρ Τ Η Μ Α Τ Α

## Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο Ψυχικής Ανθεκτικότητας

### Κλίμακα Ψυχικής Ανθεκτικότητας του Ηγέτη

Η κλίμακα που ακολουθεί περιλαμβάνει δηλώσεις που αντικατοπτρίζουν τις ψυχικές σας αντιστάσεις σε αντίξοες συνθήκες και δύσκολες καταστάσεις. Για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις σημειώστε τη δήλωση εκείνη που ανταποκρίνεται περισσότερο στο προσωπικό σας στυλ ηγεσίας. Για παράδειγμα, ο αριθμός “1” υποδηλώνει ότι η συμπεριφορά σας ταιριάζει περισσότερο με τη δήλωση που βρίσκεται στην αριστερή στήλη, ενώ ο αριθμός “6” υποδηλώνει ότι η συμπεριφορά σας ταιριάζει περισσότερο με τη δήλωση που βρίσκεται στη δεξιά στήλη της κλίμακας.

#### Δημογραφικές Πληροφορίες

##### Τωρινή θέση:

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Εκπαιδευτικός (School Teacher)                       | <input type="checkbox"/> |
| Μέντορας (Instructional Support)                     | <input type="checkbox"/> |
| Διευθυντής/ντρια (School Administrator )             | <input type="checkbox"/> |
| Προϊστάμενος Γραφείου (Central Office Administrator) | <input type="checkbox"/> |
| Άλλο   | <input type="checkbox"/> |

##### Χρόνια υπηρεσίας στην παραπάνω θέση:

- |             |                          |
|-------------|--------------------------|
| 00 to 05    | <input type="checkbox"/> |
| 06 to 10    | <input type="checkbox"/> |
| 11 to 15    | <input type="checkbox"/> |
| 16 to 20    | <input type="checkbox"/> |
| 21 και πάνω | <input type="checkbox"/> |

##### Φύλο:

- |         |                          |
|---------|--------------------------|
| Γυναίκα | <input type="checkbox"/> |
| Άντρας  | <input type="checkbox"/> |

**Ηλικία:**

20 to 29

30 to 39

40 to 49

50 to 59

60 και πάνω

**Όταν αντιμετωπίζω αντιξοότητα στον ηγετικό μου ρόλο:**

Μέρος	Δήλωση	Η Ηγετική μου Συμπεριφορά						Δήλωση
1	Πάντα ασκώ θετική επιρροή για να γίνονται τα πράγματα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν ασκώ θετική επιρροή για να γίνονται πράγματα.
		1	2	3	4	5	6	
2	Δεν αισθάνομαι επαρκής/ή, ούτε έχω μεγάλη εμπιστοσύνη στον ηγετικό μου ρόλο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Αισθάνομαι επαρκής/ή κι έχω μεγάλη εμπιστοσύνη στον ηγετικό μου ρόλο.
		1	2	3	4	5	6	
3	Πάντα χρησιμοποιώ ανατροφοδότηση για να προσαρμόζω ανάλογα τις στρατηγικές που θα χρησιμοποιήσω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δε χρησιμοποιώ ανατροφοδότηση για να προσαρμόζω ανάλογα τις στρατηγικές που θα χρησιμοποιήσω.
		1	2	3	4	5	6	
4	Ποτέ δε διαχειρίζομαι σωστά το χρόνο μου για να ξεκουράζομαι και να ανακάμπτω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα διαχειρίζομαι σωστά το χρόνο μου για να ξεκουράζομαι και να ανακάμπτω.
		1	2	3	4	5	6	
5	Μπορώ να ενεργήσω κατάλληλα ακόμα κι όταν μια κατάσταση είναι μπερδεμένη ή και διφορούμενη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Δεν μπορώ να ενεργήσω κατάλληλα όταν μια κατάσταση είναι μπερδεμένη ή και διφορούμενη.
		1	2	3	4	5	6	
6	Ποτέ δεν αναλαμβάνω την ευθύνη για τις δύσκολες αποφάσεις που παίρνω, οι οποίες μπορεί να έχουν δυσμενείς επιπτώσεις σε κάποια άτομα ή ομάδες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα αναλαμβάνω την ευθύνη για τις δύσκολες αποφάσεις που παίρνω, οι οποίες μπορεί να έχουν δυσμενείς επιπτώσεις σε κάποια άτομα ή ομάδες.
		1	2	3	4	5	6	
7	Πάντα προσπαθώ να εμποδίσω τις αρνητικές καταστάσεις από το να επαναληφθούν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν προσπαθώ να εμποδίσω τις αρνητικές καταστάσεις από το να επαναληφθούν.
		1	2	3	4	5	6	



**Όταν αντιμετωπίζω αντιξοότητα στον ηγετικό μου ρόλο:**

8	Ποτέ δεν προσπαθώ να χτίσω σχέσεις εμπιστοσύνης με εκείνους που μπορούν να με υποστηρίξουν σε δύσκολες στιγμές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	2	3	4	5	6	Πάντα προσπαθώ να χτίσω σχέσεις εμπιστοσύνης με εκείνους που μπορούν να με υποστηρίξουν σε δύσκολες στιγμές.
9	Πάντα προσαρμόζω τις προσδοκίες μου για το τι είναι δυνατό βασισμένος/η σε ότι έχω μάθει για την παρούσα κατάσταση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	2	3	4	5	6	Ποτέ δεν προσαρμόζω τις προσδοκίες μου για το τι είναι δυνατό βασισμένος/η σε ότι έχω μάθει για την παρούσα κατάσταση.
10	Δεν αισθάνομαι σωματικά δυνατός/ή για να πετύχω αποτελεσματικά στον ηγετικό μου ρόλο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	2	3	4	5	6	Αισθάνομαι σωματικά δυνατός/ή για να πετύχω αποτελεσματικά στον ηγετικό μου ρόλο.
11	Πάντα ενεργώ άμεσα και βάσει αρχών στις απροσδόκητες απειλές προτού αυξηθούν και βγουν εκτός ελέγχου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	2	3	4	5	6	Όταν συμβαίνουν απροσδόκητες απειλές ποτέ δεν ενεργώ άμεσα και βάσει αρχών προτού αυξηθούν και βγουν εκτός ελέγχου.
12	Όταν επιλέγω να μην αναλάβω ηγετικό ρόλο μπροστά σε μια αντιξοότητα, δεν αναλαμβάνω ούτε την προσωπική ευθύνη για αυτήν την επιλογή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	2	3	4	5	6	Όταν επιλέγω να μην αναλάβω ηγετικό ρόλο μπροστά σε μια αντιξοότητα, πάντα αναλαμβάνω την προσωπική ευθύνη για αυτήν την επιλογή.
13	Πάντα περιμένω ότι κάτι καλό θα προκύψει από μια προβληματική κατάσταση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	2	3	4	5	6	Ποτέ δεν περιμένω ότι κάτι καλό θα προκύψει από μια προβληματική κατάσταση.
14	Όταν αντιμετωπίζω μια αντιξοότητα, ποτέ δεν προσπαθώ να μάθω από τις εμπειρίες των άλλων που αντιμετώπισαν παρόμοιες καταστάσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	2	3	4	5	6	Όταν αντιμετωπίζω μια αντιξοότητα, πάντα προσπαθώ να μάθω από τις εμπειρίες των άλλων που αντιμετώπισαν παρόμοιες καταστάσεις.

**Όταν αντιμετωπίζω αντιξοότητα στον ηγετικό μου ρόλο:**

15	Πάντα προσπαθώ να βλέπω τα λάθη μου από άλλη οπτική και να προχωρώ πέρα από αυτά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν προσπαθώ να βλέπω τα λάθη μου από άλλη οπτική και να προχωρώ πέρα από αυτά.
		1	2	3	4	5	6	
16	Ποτέ δεν παίρνω δύναμη κατά τη διάρκεια μιας αντιξοότητας σκεφτόμενος/η ότι όλα γίνονται για ένα σκοπό, ο οποίος κάποιες φορές μπορεί να ξεπερνά τον εαυτό μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα παίρνω δύναμη κατά τη διάρκεια μιας αντιξοότητας σκεφτόμενος/η ότι όλα γίνονται για ένα σκοπό, ο οποίος κάποιες φορές μπορεί να ξεπερνά τον εαυτό μου.
		1	2	3	4	5	6	
17	Πάντα ενεργώ άμεσα και αποφασιστικά σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που απαιτούν μια άμεση αντίδραση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν ενεργώ άμεσα και αποφασιστικά σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που απαιτούν μια άμεση αντίδραση.
		1	2	3	4	5	6	
18	Ποτέ δεν αναλαμβάνω την ευθύνη για τις μακροπρόθεσμες επιδράσεις που έχουν στον οργανισμό οι όποιες σκληρές ηγετικές αποφάσεις παίρνω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα αναλαμβάνω την ευθύνη για τις μακροπρόθεσμες επιδράσεις που έχουν στον οργανισμό οι όποιες σκληρές ηγετικές αποφάσεις παίρνω.
		1	2	3	4	5	6	
19	Πάντα δίνω προσοχή σε άλλες εξωτερικές δυνάμεις που μπορούν να περιορίσουν τις πιθανότητες να πετύχω τους σκοπούς μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δε δίνω προσοχή σε άλλες εξωτερικές δυνάμεις που μπορούν να περιορίσουν τις πιθανότητες να πετύχω τους σκοπούς μου.
		1	2	3	4	5	6	
20	Πάντα προσπαθώ να αντισταθμίσω όποια αδυναμία έχω σε έναν τομέα ζητώντας βοήθεια από εκείνους που γνωρίζουν περισσότερα από εμένα σε αυτόν τον τομέα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν προσπαθώ να αντισταθμίσω όποια αδυναμία έχω σε έναν τομέα ζητώντας βοήθεια από εκείνους που γνωρίζουν περισσότερα από εμένα σε αυτόν τον τομέα.
		1	2	3	4	5	6	
21	Έχω δυσκολία να προσαρμοστώ στον ηγετικό μου ρόλο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Δεν έχω δυσκολία να προσαρμοστώ στον ηγετικό μου ρόλο.
		1	2	3	4	5	6	

**Όταν αντιμετωπίζω αντιξοότητα στον ηγετικό μου ρόλο:**

22	Μπροστά σε μια αντιξοότητα πάντα αντλώ δύναμη από την πίστη μου σε κάποια ανώτερη δύναμη.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	Μπροστά σε μια αντιξοότητα ποτέ δεν αντλώ δύναμη από την πίστη μου σε κάποια ανώτερη δύναμη.
23	Ποτέ δεν είμαι ικανός/ή να πάρω τις αναγκαίες αποφάσεις εάν είναι αντίθετες προς τις συμβουλές των άλλων.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	Πάντα είμαι ικανός/ή να πάρω τις αναγκαίες αποφάσεις ακόμα κι αν είναι αντίθετες προς τις συμβουλές των άλλων.
24	Έχω τη δύναμη να παίρνω θαρραλέες αποφάσεις μέσα από τον ηγετικό μου ρόλο.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	Δεν έχω τη δύναμη να παίρνω θαρραλέες αποφάσεις μέσα από τον ηγετικό μου ρόλο.
25	Δεν έχω τη δύναμη να αναλαμβάνω προσωπική ευθύνη για τις ηγετικές μου πράξεις.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	Έχω τη δύναμη να αναλαμβάνω προσωπική ευθύνη για τις ηγετικές μου πράξεις.
26	Πάντα επικεντρώνω την ενέργειά μου στις ευκαιρίες που υπάρχουν σε μια άσχημη κατάσταση χωρίς να αναιρώ τη σημασία των εμποδίων.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	Πάντα επικεντρώνω την ενέργειά μου στα εμπόδια και όχι στις ευκαιρίες που υπάρχουν σε μια άσχημη κατάσταση.
27	Ποτέ δεν έχω μια ισχυρή βάση υποστήριξης που να με βοηθήσει στις δύσκολες στιγμές στον ηγετικό μου ρόλο.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	Πάντα έχω μια ισχυρή βάση υποστήριξης που να με βοηθήσει στις δύσκολες στιγμές στον ηγετικό μου ρόλο.
28	Πάντα αποδέχομαι συναισθηματικά εκείνες τις πτυχές της αντιξοότητας που δεν μπορώ να επηρεάσω με θετικό τρόπο.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	Ποτέ δεν αποδέχομαι συναισθηματικά εκείνες τις πτυχές της αντιξοότητας που δεν μπορώ να επηρεάσω με θετικό τρόπο.

**Όταν αντιμετωπίζω αντιξοότητα στον ηγετικό μου ρόλο:**

29	Κατά τη διάρκεια της αντιξοότητας ποτέ δεν αισθάνομαι ευγνωμοσύνη για την ευκαιρία που μου δίνεται να δείξω τις ηγετικές μου ικανότητες.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	Κατά τη διάρκεια της αντιξοότητας πάντα αισθάνομαι ευγνωμοσύνη για την ευκαιρία που μου δίνεται να δείξω τις ηγετικές μου ικανότητες.
30	Πάντα παίρνω αποφάσεις με γνώμονα τις αξίες μου ακόμη και όταν έχω να αντιμετωπίσω ισχυρά αντίθετες δυνάμεις.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	Ποτέ δεν παίρνω αποφάσεις με γνώμονα τις αξίες μου ακόμη και όταν έχω να αντιμετωπίσω ισχυρά αντίθετες δυνάμεις.
31	Ποτέ δε συγκεντρώνω τις	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	Πάντα συγκεντρώνω τις

	απαραίτητες πληροφορίες από αξιόπιστες πηγές για ότι πραγματικά συμβαίνει σχετικά με μια αντίξοχη κατάσταση.	1	2	3	4	5	6	απαραίτητες πληροφορίες από αξιόπιστες πηγές για ότι πραγματικά συμβαίνει σχετικά με μια αντίξοχη κατάσταση.
32	Πάντα διατηρώ το χιούμορ μου όταν αντιμετωπίζω αντίξοχες καταστάσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δε διατηρώ το χιούμορ μου όταν αντιμετωπίζω αντίξοχες καταστάσεις.
		1	2	3	4	5	6	
33	Πάντα αφήνω μια αντιξοότητα σε μια πτυχή της ζωής μου να έχει μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην ψυχική ανθεκτικότητα άλλων πτυχών της ζωής μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν αφήνω μια αντιξοότητα σε μια πτυχή της ζωής μου να έχει μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην ψυχική ανθεκτικότητα άλλων πτυχών της ζωής μου.
		1	2	3	4	5	6	
34	Όταν αντιμετωπίζω μια αντιξοότητα αποφεύγω να παίρνω μέτρα μέχρι να ανακτήσω επαρκή έλεγχο των συναισθημάτων μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Όταν αντιμετωπίζω μια αντιξοότητα πάντα παίρνω μέτρα μέχρι να ανακτήσω επαρκή έλεγχο των συναισθημάτων μου.
		1	2	3	4	5	6	
35	Ποτέ δεν αφιερώνω αρκετό χρόνο για την ψυχική και πνευματική μου ανάταση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα αφιερώνω αρκετό χρόνο για την ψυχική και πνευματική μου ανάταση.
		1	2	3	4	5	6	

### Όταν αντιμετωπίζω αντιξοότητα στον ηγετικό μου ρόλο:

36	Έχω τη δύναμη να είμαι ένας/μία ανθεκτικός/ή ηγέτης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Δεν έχω τη δύναμη να είμαι ένας/μία ανθεκτικός/ή ηγέτης.
		1	2	3	4	5	6	
37	Ποτέ δεν αισθάνομαι αισιόδοξος στον ηγετικό μου ρόλο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα αισθάνομαι αισιόδοξος στον ηγετικό μου ρόλο.
		1	2	3	4	5	6	
38	Αρνούμαι επίμονα να εγκαταλείψω τον αγώνα υπέρ της αντιξοότητας εκτός κι αν είναι απόλυτα σαφές ότι έχω εξαντλήσει όλες τις ρεαλιστικές στρατηγικές μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Δεν εγκαταλείπω τον αγώνα υπέρ της αντιξοότητας ακόμα και όταν είναι απόλυτα σαφές ότι έχω εξαντλήσει όλες τις ρεαλιστικές στρατηγικές μου.
		1	2	3	4	5	6	
39	Ποτέ δεν εγκαταλείπω συναισθηματικά το στόχο στον οποίο έχω δεσμευτεί ακόμα και μπροστά στο κόστος να θυσιάσω στόχους και αξίες που είναι πιο σημαντικά για μένα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα εγκαταλείπω συναισθηματικά το στόχο στον οποίο έχω δεσμευτεί αν μου κοστίζει να θυσιάσω στόχους και αξίες που είναι πιο σημαντικά για μένα.
		1	2	3	4	5	6	
40	Αισθάνομαι πνευματικά δυνατός/ή να διεκπεραιώσω τον ηγετικό μου ρόλο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Δεν αισθάνομαι πνευματικά δυνατός/ή να διεκπεραιώσω τον ηγετικό μου ρόλο.
		1	2	3	4	5	6	
41	Ποτέ δεν αναζητώ τις θετικές πτυχές της αντιξοότητας ώστε να	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα αναζητώ τις θετικές πτυχές της αντιξοότητας ώστε να
		1	2	3	4	5	6	

	τις ισορροπήσω με τις αρνητικές.							να τις ισορροπήσω με τις αρνητικές.
42	Όταν πρέπει να πάρω δύσκολες αποφάσεις πάντα ψάχνω για οπτικές που διαφέρουν σημαντικά από τις δικές μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν ψάχνω για οπτικές που διαφέρουν σημαντικά από τις δικές μου όταν πρέπει να πάρω δύσκολες αποφάσεις.

**Όταν αντιμετωπίζω αντιξοότητα στον ηγετικό μου ρόλο:**

43	Ποτέ δεν προσπαθώ να βρω νέες ή δημιουργικές στρατηγικές ώστε να πετύχω θετικά αποτελέσματα σε μια δύσκολη κατάσταση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα προσπαθώ να βρω νέες ή δημιουργικές στρατηγικές ώστε να πετύχω θετικά αποτελέσματα σε μια δύσκολη κατάσταση.
44	Μπροστά σε μια αντιξοότητα πάντα διατηρώ σταθερά το στόχο μου στις πιο σημαντικές προτεραιότητες μέχρι να φέρω επιτυχή αποτελέσματα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Μπροστά σε μια αντιξοότητα ποτέ δε διατηρώ σταθερά το στόχο μου στις πιο σημαντικές προτεραιότητες μέχρι να φέρω επιτυχή αποτελέσματα.
45	Ποτέ δε δίνω σημασία στα συναισθήματά μου κατά τη διάρκεια μιας αντιξοότητας και στο πως αυτά τα συναισθήματα επηρεάζουν την ηγετική μου συμπεριφορά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα δίνω σημασία στα συναισθήματά μου κατά τη διάρκεια μιας αντιξοότητας και στο πως αυτά τα συναισθήματα επηρεάζουν την ηγετική μου συμπεριφορά.
46	Πάντα βασίζομαι σε ηθικές και δεοντολογικές αρχές για να με καθοδηγούν μέσα στην αντιξοότητα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δε βασίζομαι σε ηθικές και δεοντολογικές αρχές για να με καθοδηγούν μέσα στην αντιξοότητα.
47	Ποτέ δεν αποδέχομαι την πραγματικότητα ότι η αντιξοότητα είναι αναπόφευκτη και πολλές φορές συμβαίνει απροσδόκητα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα αποδέχομαι την πραγματικότητα ότι η αντιξοότητα είναι αναπόφευκτη και πολλές φορές συμβαίνει απροσδόκητα.
48	Πάντα είμαι σίγουρος/η ότι μπορώ να μάθω κάτι από την αντιξοότητα που θα με βοηθήσει στο μέλλον να είμαι πιο δυνατός/ή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν είμαι σίγουρος/η ότι μπορώ να μάθω κάτι από την αντιξοότητα που θα με βοηθήσει στο μέλλον να είμαι πιο δυνατός/ή.
49	Πάντα αφήνω διασπαστικές δυνάμεις και άλλους περισπασμούς να παρεμβαίνουν σε σημαντικούς στόχους και καθήκοντα μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν αφήνω διασπαστικές δυνάμεις και άλλους περισπασμούς να παρεμβαίνουν σε σημαντικούς στόχους και καθήκοντα μου.

**Όταν αντιμετωπίζω αντιξοότητα στον ηγετικό μου ρόλο:**

50	Πάντα εξοικονομώ χρόνο για την αναπλήρωση της συναισθηματικής μου ενέργειας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν εξοικονομώ χρόνο για την αναπλήρωση της συναισθηματικής μου ενέργειας.
51	Ποτέ δε δίνω την εντύπωση ότι είμαι ικανός/ή να διευκρινίσω ή να εκφράσω δημόσια τις βασικές μου αξίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα δίνω την εντύπωση ότι είμαι ικανός/ή να διευκρινίσω ή να εκφράσω δημόσια τις βασικές μου αξίες.
52	Πάντα δέχομαι ως πραγματικότητα ότι μια αντιξοότητα μπορεί να διασπάσει τα καλύτερα οργανωμένα σχέδια μου ή τρέχοντα προγράμματά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δε δέχομαι ως πραγματικότητα ότι μια αντιξοότητα μπορεί να διασπάσει τα καλύτερα οργανωμένα σχέδια μου ή τρέχοντα προγράμματά.
53	Ποτέ δεν παίρνω μια συνειδητή βήμα προς βήμα προσέγγιση για να ξεπεράσω την αντιξοότητα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα παίρνω μια συνειδητή βήμα προς βήμα προσέγγιση για να ξεπεράσω την αντιξοότητα.
54	Πάντα επιδεικνύω επιμονή στον ηγετικό μου ρόλο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν επιδεικνύω επιμονή στον ηγετικό μου ρόλο.
55	Ποτέ δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δυνατός/ή στον ηγετικό μου ρόλο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα αισθάνομαι συναισθηματικά δυνατός/ή στον ηγετικό μου ρόλο.
56	Πάντα ενεργώ ηγετικά σύμφωνα με το τι έχει μεγαλύτερη σημασία μεταξύ των ανταγωνιστικών αξιών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δε βασίζω τις ηγετικές μου ενέργειες στο τι έχει μεγαλύτερη σημασία μεταξύ των ανταγωνιστικών αξιών.

**Όταν αντιμετωπίζω αντιξοότητα στον ηγετικό μου ρόλο:**

57	Δεν έχω τη δύναμη να κατανοήσω πλήρως την πραγματικότητα στον ηγετικό μου ρόλο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Έχω τη δύναμη να κατανοώ πλήρως την πραγματικότητα στον ηγετικό μου ρόλο.
58	Πάντα επιδεικνύω τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να αντεπεξέρχομαι στις δύσκολες καταστάσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν επιδεικνύω τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να αντεπεξέρχομαι στις δύσκολες καταστάσεις.
59	Ποτέ δεν μπορώ να βρω υγιείς τρόπους να διοχετεύσω τη φυσική μου ενέργειά ώστε να ανακουφιστώ από το άγχος.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα βρίσκω υγιείς τρόπους να διοχετεύω τη φυσική μου ενέργειά ώστε να ανακουφίζομαι από το άγχος.
60	Ποτέ δεν άφησα τις δυσμενείς συνθήκες που αναπόφευκτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα αφήνω τις δυσμενείς συνθήκες που αναπόφευκτα

	1	2	3	4	5	6	
συμβαίνουν να διαταράξουν τους μακροπρόθεσμους στόχους μου για τη διατήρηση ενός υγιεινού τρόπου ζωής.							συμβαίνουν να διαταράξουν τους μακροπρόθεσμους στόχους μου για τη διατήρηση ενός υγιεινού τρόπου ζωής.
61 Ποτέ δεν επιζητώ ανατροφοδότηση για να δω αν οι ηγετικές μου πράξεις είναι σύμφωνες με τις αξίες μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα επιζητώ ανατροφοδότηση για να δω αν οι ηγετικές μου πράξεις είναι σύμφωνες με τις αξίες μου.
62 Πάντα αποδέχομαι την προσωπική ευθύνη για τις αναγκαίες αλλαγές που κάνω σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου συμβάλλω στην αντιξοότητα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν αποδέχομαι την προσωπική ευθύνη για τις αναγκαίες αλλαγές που κάνω σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου συμβάλλω στην αντιξοότητα.
63 Ποτέ δε δείχνω αυτοπεποίθηση ως ηγέτης στη μέση μιας αντιξοότητας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα δείχνω αυτοπεποίθηση ως ηγέτης στη μέση μιας αντιξοότητας.

### Όταν αντιμετωπίζω αντιξοότητα στον ηγετικό μου ρόλο:

64 Πάντα αλλάζω γρήγορα πορεία, όταν απαιτείται, για να προσαρμοζομαι στις γρήγορα μεταβαλλόμενες συνθήκες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν αλλάζω γρήγορα πορεία, όταν απαιτείται, για να προσαρμοζομαι στις γρήγορα μεταβαλλόμενες συνθήκες.
65 Ποτέ δε δίνω ιδιαίτερη σημασία σε θέματα υγείας ώστε να ρυθμίσω ανάλογα και τη συμπεριφορά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα δίνω ιδιαίτερη σημασία σε θέματα υγείας και ρυθμίζω ανάλογα και τη συμπεριφορά μου.
66 Πάντα επιδεικνύω μια συνολική δύναμη ότι οδηγούμαι από αξίες στον ηγετικό μου ρόλο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν επιδεικνύω μια συνολική δύναμη ότι οδηγούμαι από αξίες στον ηγετικό μου ρόλο.
67 Ποτέ δε δίνω την εντύπωση ότι αναγνωρίζω τα λάθη μου ως ηγέτης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Όταν κάνω λάθη ως ηγέτης δέχομαι δημόσια την ευθύνη ώστε να αποφύγω να κάνω τα ίδια λάθη στο μέλλον.
68 Ποτέ δε διστάζω να πω σε εκείνους που εμπιστεύομαι τις αμφιβολίες ή τους φόβους μου σχετικά με μια αντιξοότητα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα διστάζω να πω σε εκείνους που εμπιστεύομαι τις αμφιβολίες ή τους φόβους μου σχετικά με μια αντιξοότητα.
69 Πάντα είμαι αποφασισμένος/η να είμαι πιο επίμονος/η από όσο ήμουν πριν όταν έρχομαι αντιμέτωπος/η με τον επόμενο γύρο της αντιξοότητας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δεν είμαι αποφασισμένος/η να είμαι πιο επίμονος/η από όσο ήμουν πριν όταν έρχομαι αντιμέτωπος/η με τον επόμενο γύρο της αντιξοότητας.
70 Ποτέ δεν προσπαθώ να μάθω από τα πρότυπα ατόμων που έχουν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα προσπαθώ να μάθω από τα πρότυπα ατόμων που

επιδείξει ένα μεγάλο ρεκόρ επιτευγμάτων ψυχικής ανθεκτικότητας.

έχουν επιδείξει ένα μεγάλο ρεκόρ επιτευγμάτων ψυχικής ανθεκτικότητας.

**Όταν αντιμετωπίζω αντιξοότητα στον ηγετικό μου ρόλο:**

71	Πάντα ψάχνω τις πιο πρόσφατες πληροφορίες για το πώς να διατηρήσω έναν υγιή τρόπο ζωής σε καταστάσεις άγχους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δε ψάχνω τις πιο πρόσφατες πληροφορίες για το πώς να διατηρήσω έναν υγιή τρόπο ζωής σε καταστάσεις άγχους.
72	Ποτέ δεν κάνω αυτοκριτική και προσωπική ανασκόπηση όταν αντιμετωπίζω μια αντιξοότητα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάντα κάνω αυτοκριτική και προσωπική ανασκόπηση όταν αντιμετωπίζω μια αντιξοότητα.
73	Πάντα νιώθω άνετα να μοιράζομαι με εκείνους που με υποστηρίζουν κάθε μικρή επιτυχία που πετυχαίνω κατά τη διάρκεια ανάκαμψης από μια αντιξοότητα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ποτέ δε νιώθω άνετα να μοιράζομαι με εκείνους που με υποστηρίζουν κάθε μικρή επιτυχία που πετυχαίνω κατά τη διάρκεια ανάκαμψης από μια αντιξοότητα.



## Παράρτημα 2: Το συνολικό διάγραμμα του σκορ ψυχικής ανθεκτικότητας

### Leader Resilience Profile / Προφίλ Ψυχικά Ανθεκτικού Ηγέτη

#### Strength Category

#### Resilience Strength Score Continuum / Σειρά Σκορ Αντιστάσεων Ανθεκτικότητας

#### Κατηγορία αντίστασης

#### Από Χαμηλό, Μέτρια Χαμηλό, Μέτρια, Μέτρια υψηλό και Πολύ Υψηλό

#### Thinking Skills / Δεξιότητες Σκέψης

Understanding Reality:

Αντίληψη

Πραγματικότητας

Envisioning the Future:

Όραμα για το μέλλον

6 7 8 9 10 11	12 13 14 15 16 17	18 19 20 21 22 23	24 25 26 27 28 29	30 31 32 33 34 35 36
Low	Moderately Low	Moderate	Moderately High	Very High

6 7 8 9 10 11	12 13 14 15 16 17	18 19 20 21 22 23	24 25 26 27 28 29	30 31 32 33 34 35 36
Low	Moderately Low	Moderate	Moderately High	Very High

#### Capacity Skills / Δεξιότητες Ικανότητας

Personal Values:

Προσωπικές Αξίες / Ήθη

Personal Efficacy:

Προσωπική δύναμη

Personal Support Base:

Βάση Υποστήριξης

Emotional Well-Being:

Συναισθηματική ευεξία

Spiritual Well-Being:

Πνευματική ευεξία / Πίστη

Physical Well-Being:

Σωματική ευεξία

6 7 8 9 10 11	12 13 14 15 16 17	18 19 20 21 22 23	24 25 26 27 28 29	30 31 32 33 34 35 36
Low	Moderately Low	Moderate	Moderately High	Very High

6 7 8 9 10 11	12 13 14 15 16 17	18 19 20 21 22 23	24 25 26 27 28 29	30 31 32 33 34 35 36
Low	Moderately Low	Moderate	Moderately High	Very High

6 7 8 9 10 11	12 13 14 15 16 17	18 19 20 21 22 23	24 25 26 27 28 29	30 31 32 33 34 35 36
Low	Moderately Low	Moderate	Moderately High	Very High

6 7 8 9 10 11	12 13 14 15 16 17	18 19 20 21 22 23	24 25 26 27 28 29	30 31 32 33 34 35 36
Low	Moderately Low	Moderate	Moderately High	Very High

6 7 8 9 10 11	12 13 14 15 16 17	18 19 20 21 22 23	24 25 26 27 28 29	30 31 32 33 34 35 36
Low	Moderately Low	Moderate	Moderately High	Very High

6 7 8 9 10 11	12 13 14 15 16 17	18 19 20 21 22 23	24 25 26 27 28 29	30 31 32 33 34 35 36
Low	Moderately Low	Moderate	Moderately High	Very High

#### Action Skills / Δεξιότητες Δράσης

Perseverance:

Επιμονή

Adaptability:

Προσαρμοστικότητα

Courageous Decision

Making:

Θάρρος αποφάσεων

Personal Responsibility:

Υπευθυνότητα

6 7 8 9 10 11	12 13 14 15 16 17	18 19 20 21 22 23	24 25 26 27 28 29	30 31 32 33 34 35 36
Low	Moderately Low	Moderate	Moderately High	Very High

6 7 8 9 10 11	12 13 14 15 16 17	18 19 20 21 22 23	24 25 26 27 28 29	30 31 32 33 34 35 36
Low	Moderately Low	Moderate	Moderately High	Very High

6 7 8 9 10 11	12 13 14 15 16 17	18 19 20 21 22 23	24 25 26 27 28 29	30 31 32 33 34 35 36
Low	Moderately Low	Moderate	Moderately High	Very High

6 7 8 9 10 11	12 13 14 15 16 17	18 19 20 21 22 23	24 25 26 27 28 29	30 31 32 33 34 35 36
Low	Moderately Low	Moderate	Moderately High	Very High

6 7 8 9 10 11	12 13 14 15 16 17	18 19 20 21 22 23	24 25 26 27 28 29	30 31 32 33 34 35 36
Low	Moderately Low	Moderate	Moderately High	Very High

### Παράρτημα 3: Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας

#### The Big Five Inventory (BFI) – Το Μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων

Εδώ υπάρχει ένας αριθμός από χαρακτηριστικά που μπορεί ή όχι να αναφέρονται σε σας. Για παράδειγμα, συμφωνείτε ότι είστε κάποιος που του αρέσει να περνάει χρόνο με άλλους? Παρακαλώ τσεκάρετε τον αριθμό σε κάθε δήλωση που δείχνει το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με αυτήν τη δήλωση.

Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ έντονα
1	2	3	4	5

Βλέπω τον Εαυτό μου ως Κάποιον Που .....

- \_\_\_ 1. Είναι ομιλητικός.
- \_\_\_ 2. Τείνει να βρίσκει ελάττωμα στους άλλους.
- \_\_\_ 3. Κάνει μία δουλειά μέχρι το τέλος.
- \_\_\_ 4. Είναι μελαγχολικός, απελπισμένος.
- \_\_\_ 5. Είναι πρωτότυπος, βρίσκει νέες ιδέες.
- \_\_\_ 6. Είναι επιφυλακτικός.
- \_\_\_ 7. Είναι χρήσιμος & γενναιοδωρος με τους άλλους.
- \_\_\_ 8. Μπορεί να γίνει αμελής.
- \_\_\_ 9. Είναι χαλαρός, χειρίζεται το άγχος καλά.
- \_\_\_ 10. Είναι περίεργος για πολλά διαφορετικά πράγματα.
- \_\_\_ 11. Είναι γεμάτος ενέργεια.
- \_\_\_ 12. Είναι καβγατζής.
- \_\_\_ 13. Είναι αξιόπιστος εργαζόμενος.
- \_\_\_ 14. Αισθάνεται νευρική ένταση.
- \_\_\_ 15. Είναι έξυπνος, βαθυστόχαστος.
- \_\_\_ 16. Δημιουργεί πολύ ενθουσιασμό.

- 17. Συγχωρεί εύκολα.
- 18. Τείνει να είναι αποδιοργανωτικός.
- 19. Ανησυχεί πολύ.
- 20. Έχει ζωνηρή φαντασία.
- 21. Τείνει να είναι ήσυχος.
- 22. Είναι γενικά έμπιστος.
- 23. Τείνει να είναι τεμπέλης.
- 24. Είναι συναισθηματικά σταθερός.
- 25. Είναι εφευρετικός.
- 26. Έχει θετική προσωπικότητα.
- 27. Μπορεί να γίνει ψυχρός και ακατάδεκτος.
- 28. Επιμένει μέχρι να τελειώσει το έργο.
- 29. Μπορεί να γίνει κακόκεφος.
- 30. Εκτιμά τις καλλιτεχνικές, καλαισθητες εμπειρίες.
- 31. Είναι μερικές φορές ντροπαλός.
- 32. Είναι ευγενικός σχεδόν σε όλους.
- 33. Είναι αποτελεσματικός.
- 34. Παραμένει ήρεμος σε τεταμένες καταστάσεις.
- 35. Προτιμά δουλειά που είναι ρουτίνα.
- 36. Είναι εξωστρεφής, κοινωνικός.
- 37. Είναι μερικές φορές αγενής στους άλλους.
- 38. Κάνει σχέδια και πιέζει για αποτελέσματα.
- 39. Γίνεται εύκολα νευρικός.
- 40. Του αρέσει να σκέφτεται, να παίζει με ιδέες.
- 41. Έχει λίγα καλλιτεχνικά ενδιαφέροντα.
- 42. Του αρέσει να συνεργάζεται με τους άλλους.
- 43. Χάνει εύκολα την προσοχή του.
- 44. Είναι γνώστης της τέχνης, της μουσικής ή της λογοτεχνίας.

Παρακαλώ ελέγξτε: Τσεκάρουτε έναν αριθμό σε κάθε δήλωση?