

Προσδοκίες επάρκειας διευθυντών σε σχέση με τη φθορά που νιώθουν και την εμπιστοσύνη προς εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς

*N. Νεοφυτίδης, Ε. Ιακωβίδου,
Μ. Παναγή, Π. Πασιαρδής*

Η έρευνα αυτή είχε ως σκοπό να διερευνήσει τις προσδοκίες επάρκειας των διευθυντών δημοτικής εκπαίδευσης της Κύπρου και πώς αυτές επηρεάζουν τη φθορά που νιώθουν και την εμπιστοσύνη που δείχνουν σε εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές. Χορηγήθηκε ερωτηματολόγιο σε 55 διευθυντές δημοτικής εκπαίδευσης στο οποίο υπήρχαν ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων και δηλώσεις μέτρησης των προσδοκίες επάρκειας, εμπιστοσύνης και φθοράς. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι διευθυντές της Κύπρου διακατέχονται από ψηλές προσδοκίες επάρκειας, οι οποίες συσχετίζονται θετικά με την εμπιστοσύνη που δείχνουν σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς και αρνητικά με τη φθορά που αυτοί νιώθουν. Με βάση τα αποτελέσματα γίνονται κάποιες εισηγήσεις για μελλοντικές έρευνες στο πεδίο των προσδοκιών επάρκειας των διευθυντών.

Εισαγωγή

Οι συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης των σχολικών μονάδων και εισαγωγής καινοτομιών έχουν σαν αποτέλεσμα την προσεκτικότερη εξέταση του ρόλου των διευθυντών, οι οποίοι αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους των καλών σχολείων, κατευθύνοντας τις προσπάθειες αλλαγής στο σχολικό επίπεδο (Tschannen-Moran & Gareis, 2004; Πασιαρδής, 2004).

Μια σειρά από έρευνες έδειξαν πως οι ενέργειες των διευθυντών καθοδηγούνται από τις σκέψεις τους και τον τρόπο που σκέφτονται (McCormick, 2001; Pashiardis, Costa, Mendes and Ventura, 2005). Ένας δυναμικός τρόπος για βαθιά κατανόηση του τρόπου σκέψεως των διευθυντών είναι διαμέσου της διερεύνησης των προσδοκιών τους και ειδικότερα των προσδοκιών επάρκειας. Από την άλλη δεν πρέπει να παραγνωρίζουμε το γεγονός πως οι διευθυντές των σύγχρονων σχολείων καλούνται να εργαστούν σ' ένα δυναμικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συ-

χνές αλλαγές και έχουν να χειριστούν περίπλοκες καταστάσεις με ελλιπείς πληροφορίες. (Pashiaridis, 1995; Somech & Miassy-Maljak, 2003). Συνεπώς, ο διευθυντής εκτελεί ένα περίπλοκο και δυναμικό επάγγελμα, δέχεται ένα μεγάλο εύρος πιέσεων και έτσι είναι επιρρεπής στη φθορά (Whitaker, 1992). Επιπρόσθετα, οι ενέργειες του διευθυντή επηρεάζονται και από την εμπιστοσύνη που δείχνει σε όλους τους φορείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Είναι μέσα σε αυτό το πλαίσιο που δημιουργήθηκε η ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση των προσδοκιών των διευθυντών. Συνεπώς, η εργασία αυτή έχει σκοπό να διερευνήσει τις προσδοκίες επάρκειας των διευθυντών δημοτικής εκπαίδευσης και πώς αυτές επηρεάζουν τη φθορά που νιώθουν και την εμπιστοσύνη που δείχνουν σε εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές.

Θεωρητικό πλαίσιο

Προσδοκίες επάρκειας

Η αυτοεπάρκεια (ή προσδοκίες επάρκειας) αποτελεί μέρος της κοινωνικής γνωστικής θεωρίας του Bandura (1997) (αναφορά στους Tschannen-Moran & Gareis, 2004). Ο Bandura (1997) ορίζει ως αντίληψη επάρκειας τα πιστεύω κάποιου στην ικανότητά του να οργανώνει και να εφαρμόζει σχέδια τα οποία απαιτούνται για την επίτευξη ορισμένων αποτελεσμάτων. Πρόκειται, δηλαδή, για αυτοπεποίθηση του ατόμου σχετικά με την ικανότητα πραγματοποίησης συγκεκριμένου έργου. Η αυτοεπάρκεια ενός διευθυντή ορίζεται ως η κρίση του για την ικανότητά του να οργανώνει και να εκτελεί ένα σχέδιο δράσης το οποίο απαιτείται για να παράγει επιθυμητά αποτελέσματα στο σχολείο, το οποίο ηγείται (Bandura, 1997) (αναφορά στους Tschannen-Moran & Gareis, 2004).

Η έννοια των προσδοκιών επάρκειας (ΠΕ) χαρακτηρίζεται από το περιεχόμενο και τις απαιτήσεις του έργου και από τις αδυναμίες και τις δυνατότητες του υποκειμένου σε σχέση με τις απαιτήσεις του έργου. Αναφέρεται σε συγκεκριμένα πλαίσια και δραστηριότητες, καθώς κάποιοι διευθυντές μπορεί να νιώθουν επαρκείς σε συγκεκριμένα πλαίσια, αλλά αυτή η επάρκεια να μη μεταφέρεται σε άλλα πλαίσια. (Tschannen-Moran & Gareis, 2004 & Hoy & Miskel, 2005).

Σημασία των προσδοκιών επάρκειας

Ένα από τα συμπεράσματα της βιβλιογραφίας γύρω από θέματα ηγεσίας είναι η σχέση μεταξύ των ΠΕ ενός ηγέτη και της επιτυχούς ηγεσίας (McCormick, 2001). Η έρευνα κατέδειξε τις ΠΕ ως ένα ουσιαστικό χαρακτηριστικό αποτελεσματικής ηγεσίας (House & Aditya, 1997 & McCormick, 2001). Οι ΠΕ των διευθυντών (ΠΕΔ) έχουν συσχετισθεί με τον καθορισμό στόχων για το προσωπικό, με τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με κέρδος την αφοσίωση του προσωπικού, καθώς και με την δυνατότητα υπερπήδησης των εμποδίων για τις αλλαγές στο σχολικό επίπεδο (Paglis & Green, 2002). Άτομα με ψηλά επίπεδα επάρκειας ηγεσίας φαίνεται να έχουν μια ροπή προς την αλλαγή και να βελτιώνουν συνεχώς την εργασία τους, σε σύγκριση με τους χαμηλής επάρκειας ηγεσίας διευθυντές (Paglis & Green, 2002). Επιπρόσθετα, οι ΠΕ επηρεάζουν τις αναλυτικές στρατηγικές και επομένως, την οργανωτική απόδοση των διευθυντών (Bandura, 1993).

Έρευνες σχετικές με ΠΕΔ

Στην περιοχή της έρευνας γύρω από τις ΠΕΔ υπάρχουν μερικές προσπάθειες για διερεύνηση του θέματος αυτού (Dimmock & Hattie, 1996 & Hipp & Bredeson, 1995 & Imants & De Brabander, 1996 & Imants, Van Putten & Leijh, 1994 & Lyons & Murphy, 1994 & Tschannen-Moran & Gareis, 2004).

Οι έρευνες γύρω από τις ΠΕΔ, αν και περιορισμένες, έδειξαν πως διευθυντές με ψηλές ΠΕ επιμένουν περισσότερο στην επίτευξη των στόχων τους, είναι περισσότεροι ευέλικτοι και πρόθυμοι να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους ανάλογα με τις συνθήκες του πλαισίου, δεν επιμένουν σε ανεπιτυχείς στρατηγικές και όταν έχουν να αντιμετωπίσουν προβλήματα δεν ερμηνεύουν την ανικανότητά τους να τα λύσουν ως αποτυχία (Osterman & Sullivan, 1996). Κατά την εκτέλεση των ρόλων τους χρησιμοποιούν κυρίως εσωτερικές προσωπικές δυνάμεις, όπως την εμπειρία τους, τη γνώση τους για κάποια θέματα (γνώση του ειδικού), αλλά και την εκτίμηση και την αφοσίωση που τρέφουν οι υφιστάμενοι προς το μέρος τους (χαρισματική δύναμη) (Lyons & Murphy, 1994). Αντίθετα διευθυντές με χαμηλό βαθμό ΠΕ παρουσιάζουν μια ανικανότητα στον έλεγχο του περιβάλλοντός τους και τείνουν να μην μπορούν να προσδιορίσουν τις κατάλληλες στρατηγικές ή να τροποποιήσουν τις ανεπιτυχείς. Όταν βρεθούν α-

ντιμέτωποι με την αποτυχία εμμένουν στο αρχικό στάδιο δράσης τους και πολύ γρήγορα θα αποκαλέσουν τους εαυτούς τους αποτυχημένους και θα κυριευτούν από άγχος, ανησυχία και απογοήτευση (Osterman & Sullivan, 1996). Αυτοί είναι πιο πιθανόν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους να βασίζονται σε εξωτερικές και θεσμικές βάσεις της δύναμης τους, όπως η δύναμη της επιβολής, της θέσης και της ανταμοιβής.

Φθορά διευθυντών

Οι Pines και Kafri (1978) (αναφορά στους Kremer-Hayon, Faraj & Wubbels, 2001) περιγράφουν τη φθορά μεταξύ διευθυντών σε διάφορες επιχειρήσεις και περιβάλλοντα ως: α) έλλειψη ενδιαφέροντος για τους πελάτες, β) αρνητικά συναισθήματα για τον επαγγελματισμό του ατόμου, γ) φυσική κούραση και δ) συναισθηματική εξάντληση. Ο Friedman (1997) υποστηρίζει ότι η φθορά αποτελείται από τέσσερα στοιχεία: 1) εξάντληση, 2) απομόνωση και ανυπομονησία, 3) δυσαρέσκεια με τον επαγγελματισμό του ατόμου και 4) δυσαρέσκεια με τους συναδέλφους.

Η φθορά επηρεάζει την υγεία των διευθυντών, τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και κατά συνέπεια, την αποτελεσματικότητα του σχολείου (Lee & Ashforth, 1991). Ως εκ τούτου, προκύπτει αυξημένη ανάγκη για διερεύνηση του φαινομένου της φθοράς των διευθυντών με στόχο τον εντοπισμό των παραγόντων που εμποδίζουν ή επιταχύνουν την εμφάνιση του φαινομένου αυτού.

Οι προσδοκίες χαμηλής επάρκειας έχουν συσχετιστεί με υψηλά επίπεδα φθοράς (Friedman, 2003). Στην έρευνα του Friedman (2003) βρέθηκε πως όσο πιο ψηλά είναι τα επίπεδα της αυτοεπάρκειας τόσο πιο χαμηλά είναι και τα επίπεδα της φθοράς των δασκάλων. Ωστόσο, ο συγγραφέας επισημαίνει πως εξαιτίας της κυκλικής φύσης των προσδοκιών επάρκειας δεν μπορεί να καθοριστεί αν τα επίπεδα της επάρκειας επηρεάζουν τη φθορά των δασκάλων ή αν συμβαίνει το αντίθετο. Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξε και η έρευνα των Tschannen-Moran και Gareis (2004), οι οποίοι διερεύνησαν τις ΠΕΔ και βρήκαν πως οι προσδοκίες επάρκειας ήταν αρνητικά συσχετισμένες με τη φθορά στην εργασία.

Εμπιστοσύνη

Όλο και περισσότερο η εμπιστοσύνη αντιμετωπίζεται ως ζωτικό στοι-

χείο για την ορθή λειτουργία των οργανισμών. Η εμπιστοσύνη είναι αναγκαία για την αποτελεσματική συνεργασία και επικοινωνία, στοιχεία τα οποία αποτελούν το θεμέλιο των γόνιμων και αποδοτικών σχέσεων (Baier, 1985). Ειδικότερα, η εμπιστοσύνη στα σχολεία είναι πολύ σημαντική γιατί διευκολύνει τη συνεργασία (Tschannen-Moran, 2001), προάγει την ειλικρίνεια (Hoffman, Sabo, Bliss & Hoy, 1994), συμβάλλει θετικά στη συνεκτικότητα (Zand, 1997) (αναφορά στους Hoy & Miskel, 2005) και βελτιώνει την επίδοση των μαθητών (Tschannen-Moran, 2004). Οι Cunningham και Gresso (1993) (αναφορά στους Tschannen-Moran & Hoy, 1998) ονόμασαν τη συγκεκριμένη έννοια ως «θεμέλιο της σχολικής αποτελεσματικότητας».

Σύμφωνα με την Tschannen-Moran (2004) η εμπιστοσύνη είναι δύσκολο να οριστεί γιατί είναι ένα πολύπλευρο οικοδόμημα. Ένας περιεκτικός ορισμός της εμπιστοσύνης, ο οποίος συμπεραίνεται από ποικίλα πλαίσια στα οποία η έννοια έχει μελετηθεί, έχει δοθεί από τους Tschannen-Moran και Hoy (1998). Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό η εμπιστοσύνη είναι «η προθυμία μια ομάδας ατόμων να είναι τρωτή σε μια άλλη ομάδα, βασισμένη στην εμπιστοσύνη ότι τα άτομα της δεύτερης ομάδας είναι φιλάνθρωπα, αξιόπιστα, επαρκή, ειλικρινή και ανοιχτά».

Ο βαθμός επάρκειας που νιώθει ο διευθυντής έχει συσχετιστεί με το βαθμό εμπιστοσύνης του στο προσωπικό του, τους μαθητές και τους γονείς (Tschannen-Moran & Gareis, 2004). Διευθυντές που νιώθουν μεγαλύτερη επάρκεια είναι πιθανότερο να εμπιστεύονται τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους, καθώς επίσης τους μαθητές και τους γονείς. Οι διευθυντές που είναι πρόθυμοι να εμπιστευτούν είναι πιθανό να τύχουν της εμπιστοσύνης των άλλων για αντάλλαγμα (Tschannen-Moran, 2004).

Σκοπός Έρευνας

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει τις προσδοκίες επάρκειας των διευθυντών δημοτικής εκπαίδευσης της Κύπρου και πώς αυτές επηρεάζουν τη φθορά που νιώθουν και την εμπιστοσύνη που δείχνουν σε εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές. Ειδικότερα, η έρευνα στοχεύει να απαντήσει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των προσδοκίων επάρκειας των διευθυντών και των δημογραφικών τους χαρακτηριστικών (φύλο, μέγεθος και είδος σχολείου, χρόνια υπηρεσίας στη θέση του διευθυντή, χρόνια υπηρεσίας

- ως διευθυντής στο συγκεκριμένο σχολείο, κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου στην Εκπαιδευτική Διοίκηση);
2. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της φθοράς των διευθυντών και των δημογραφικών τους χαρακτηριστικών;
 3. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των προσδοκιών επάρκειας των διευθυντών και της φθοράς που αυτοί νιώθουν;
 4. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των προσδοκιών επάρκειας των διευθυντών και της εμπιστοσύνης που αυτοί δείχνουν προς τους δασκάλους, τους γονείς και τους μαθητές;
 5. Μπορούν οι προσδοκίες επάρκειας των διευθυντών να προβλέψουν τη φθορά που νιώθουν και την εμπιστοσύνη που δείχνουν σε εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές;

Μεθοδολογία

Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 55 διευθυντές δημοτικών σχολείων των επαρχιών Λευκωσίας, Λεμεσού, Λάρνακας και Πάφου που επιλέγηκαν με επιλεκτική δειγματοληψία και η έρευνα πραγματοποιήθηκε τους μήνες Μάρτιο και Απρίλιο του 2006.

Μέσα συλλογής δεδομένων

Τα δεδομένα της έρευνας πάρθηκαν με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου το οποίο ήταν χωρισμένο σε τέσσερα μέρη. Οι οδηγίες του ερωτηματολογίου παρότρυναν τους διευθυντές να απαντήσουν έχοντας υπόψη τις δικές τους ικανότητες, πόρους και ευκαιρίες, ανάλογα σε ποιο σχολείο βρίσκονταν. Το πλήρες κείμενο του ερωτηματολογίου εμφανίζεται στο Παράρτημα.

Μέρος Α

Στο πρώτο μέρος οι διευθυντές καλούνταν να δηλώσουν τα δημογραφικά τους στοιχεία.

Μέρος Β

Στο μέρος αυτό έγινε προσπάθεια μέτρησης των ΠΕΔ με βάση το εργαλείο των Tschannen-Moran και Gareis (2004) που ανέπτυξαν ένα αξιόπιστο

και έγκυρο εργαλείο μέτρησης των ΠΕΔ, το Principal Sense of Efficacy Scale –PSES. Για τους σκοπούς της έρευνας κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί το εργαλείο αυτό το οποίο περιλαμβάνει 18 δηλώσεις που αφορούν σε τρεις πτυχές των ΠΕΔ. Συγκεκριμένα, οι πτυχές αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Προσδοκίες διδακτικής επάρκειας: Ενδεικτική δήλωση της πτυχής αυτής είναι η ακόλουθη: «Δημιουργείς ένα θετικό μαθησιακό περιβάλλον στο σχολείο σου».
2. Προσδοκίες διοικητικής επάρκειας: Παράδειγμα δήλωσης που εμπίπτει στη πτυχή αυτή είναι: «Διαμορφώνεις πολιτική η οποία είναι απαραίτητη για τη διεύθυνση του σχολείου».
3. Προσδοκίες επάρκειας σε θέματα ηθικής συμπεριφοράς: Παράδειγμα δήλωσης της πτυχής αυτής είναι: «Προάγεις την ηθική συμπεριφορά μεταξύ του προσωπικού του σχολείου σου».

Μέρος Γ

Το μέρος αυτό περιλάμβανε 20 δηλώσεις για τη μέτρηση της εμπιστοσύνης που δείχνουν οι διευθυντές. Οι δηλώσεις αυτές πάρθηκαν από το εργαλείο που κατασκεύασαν οι Hoy και Tschannen-Moran (1999) και αναφέρονταν στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Εμπιστοσύνη προς τους εκπαιδευτικούς: Ενδεικτική δήλωση της κατηγορίας αυτής ήταν: «Πιστεύω στους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου».
2. Εμπιστοσύνη προς τους μαθητές: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονταν δηλώσεις του τύπου: «Μπορώ να έχω εμπιστοσύνη στους μαθητές ότι θα εκτελέσουν την κατ' οίκον εργασία τους».
3. Εμπιστοσύνη προς τους γονείς: Οι δηλώσεις αυτές ήταν της μορφής: «Μπορώ να βασιστώ στους γονείς για υποστήριξη του σχολείου μου».

Μέρος Δ

Οι 17 δηλώσεις του συγκεκριμένου μέρους μετρούσαν τη φθορά που νιώθει ένας διευθυντής στην εκτέλεση της εργασίας του. Οι δηλώσεις αυτές πάρθηκαν από τους Maslach και Jackson (1981) και αναφέρονταν σε τρεις κατηγορίες:

1. Εξάντληση, δηλαδή νοητική, γνωστική και φυσική κούραση.
Ενδεικτική δήλωση της κατηγορίας αυτής ήταν: «Νιώθω εξαντλημένος με το τέλος της ημέρας».

2. Αποπροσωποποίηση, δηλαδή αρνητικά συναισθήματα προς το προσωπικό του σχολείου, τους μαθητές και τους γονείς. Οι δηλώσεις αυτές ήταν της μορφής: «Δεν έχω πλέον την απαιτούμενη υπομονή με τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές του σχολείου μου».
3. Εκπλήρωση, δηλαδή η αίσθηση για επαγγελματική ολοκλήρωση. Παράδειγμα δήλωσης που εμπίπτει στην κατηγορία αυτή είναι: «Κατά τη διάρκεια της μέρας βρίσκω αρκετό χρόνο για να βοηθήσω τους εκπαιδευτικούς που αντιμετωπίζουν δυσκολίες».

Στατιστική ανάλυση

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS. Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha, μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r) και η πολλαπλή παλινδρομική ανάλυση (regression), με τη μέθοδο stepwise.

Αποτελέσματα

Η εσωτερική αξιοπιστία των πτυχών κάθε μεταβλητής βρέθηκε με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's Alpha. Οι συντελεστές για κάθε πτυχή, καθώς και ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση φαίνονται στον Πίνακα 1.

Οι συντελεστές αξιοπιστίας του Πίνακα 1 είναι ιδιαίτερα ψηλοί για το συνολικό δείγμα των διευθυντών που έλαβαν μέρος στην παρούσα ερευνητική εργασία. Αυτό υποδεικνύει ότι οι δηλώσεις που συμπεριλήφθηκαν σε κάθε μια από τις πτυχές των τριών βασικών μεταβλητών παρουσιάζουν συνέπεια μεταξύ τους.

Περαιτέρω, όπως προκύπτει από την εξέταση των μέσων όρων των τριών πτυχών των ΠΕΔ φαίνεται ότι οι διευθυντές νιώθουν επαρκείς σε μεγάλο βαθμό ως προς την εκτέλεση των διευθυντικών τους καθηκόντων (Μ.Ο.=7,64). Ιδιαίτερα επαρκείς νιώθουν αναφορικά με το χειρισμό θεμάτων ηθικής συμπεριφοράς (Μ.Ο.=7,86). Επίσης, οι διευθυντές φαίνεται να δείχνουν εμπιστοσύνη περισσότερο στους εκπαιδευτικούς (Μ.Ο.=7,52) παρά στους μαθητές και τους γονείς. Τέλος, οι διευθυντές φαίνεται να διακατέχονται από μικρό βαθμό φθοράς λόγω αποπροσωποποίησης και εξάντλησης, ενώ αντίθετα, φαίνεται να νιώθουν σε μεγαλύτερο βαθμό φθορά από την αίσθηση για επαγγελματική ολοκλήρωση (Μ.Ο.=4,51).

Πίνακας 1

Μέσοι Όροι, Τυπικές Αποκλίσεις και Συντελεστές Αξιοπιστίας
(Cronbach's alpha) (N=55)

Πτυχές	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Cronbach's alpha
Πεποιθήσεις Επάρκειας Διευθυντών	7,64	0,80	0,95
Πεποιθήσεις διδακτικής επάρκειας	7,36	0,93	0,88
Πεποιθήσεις διοικητικής επάρκειας	7,77	0,82	0,83
Πεποιθήσεις επάρκειας σε θέματα ηθικής συμπεριφοράς	7,86	0,82	0,90
Εμπιστοσύνη	6,96	0,67	0,82
Εμπιστοσύνη σε εκπαιδευτικούς	7,52	0,78	0,70
Εμπιστοσύνη σε μαθητές	6,51	0,94	0,84
Εμπιστοσύνη σε γονείς	6,49	1,20	0,86
Φθορά	2,81	0,90	0,85
Εξάντληση	2,44	1,03	0,76
Αποπροσωποποίηση	2,11	1,05	0,81
Εκπλήρωση	4,51	1,37	0,63

Για να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο τα δημογραφικά στοιχεία μπορούν να προβλέψουν τις τρεις πτυχές των ΠΕΔ διενεργήθηκαν τρεις πολλαπλές παλινδρομικές αναλύσεις με ανεξάρτητες μεταβλητές τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και εξαρτημένες μεταβλητές τις τρεις πτυχές των ΠΕΔ.

Η ανάλυση φανέρωσε ότι το μέγεθος του σχολείου μπορεί να προβλέψει και τις τρεις πτυχές των ΠΕΔ, γιατί οι τιμές του t είναι στατιστικά σημαντικές για τη μεταβλητή μέγεθος σχολείου (Προσδοκίες διδακτικής επάρκειας: $B=0,832$, $t=3,195$, $p=0.002<0.01$) (Προσδοκίες διοικητικής επάρκειας: $B=0,682$, $t=2,985$, $p=0.004<0.01$) (Προσδοκίες επάρκειας σε θέματα ηθικής συμπεριφοράς: $B=0.642$, $t=2.771$, $p=0.008<0.01$). Επίσης, το ποσοστό της διασποράς των προσδοκιών διδακτικής επάρκειας, των προσδοκιών διοικητικής επάρκειας και των προσδοκιών επάρκειας σε θέματα ηθικής συμπεριφοράς που ερμηνεύεται από το μέγεθος του σχολείου είναι 17,0% ($R= 0,412$, $F=10,205$, $p=0.002<0.01$), 14,6% ($R= 0,383$, $F=8,912$, $p=0.004<0.01$) και 13,1% ($R=0,362$, $F=7,679$, $p=0.008<0.01$), αντίστοιχα.

Περαιτέρω, κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μπορούν να προβλέψουν τις τρεις κατηγορίες της φθοράς (Εξάντληση, Αποπροσωποποίηση, Εκπλήρωση). Για το σκο-

πό αυτό διενεργήθηκαν τρεις πολλαπλές παλινδρομικές αναλύσεις με ανεξάρτητες μεταβλητές τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και εξαρτημένες μεταβλητές τις τρεις κατηγορίες της φθοράς.

Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου στην Εκπαιδευτική Διοίκηση μπορεί να προβλέψει τη μια κατηγορία της φθοράς, την Εκπλήρωση, γιατί η τιμή του t είναι στατιστικά σημαντική για την ανεξάρτητη μεταβλητή που προαναφέρθηκε ($B=-1,405$, $t=-2,590$, $p=0.013<0.05$). Η τιμή του t ανάμεσα στις δύο μεταβλητές βρέθηκε αρνητική. Αυτό υποδεικνύει ότι οι διευθυντές που έχουν μεταπτυχιακό τίτλο στην Εκπαιδευτική Διοίκηση νιώθουν λιγότερη φθορά από την αίσθηση για επαγγελματική ολοκλήρωση. Επίσης, το ποσοστό της διασποράς της Εκπλήρωσης που ερμηνεύεται από την κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου στην Εκπαιδευτική Διοίκηση είναι 22,1% ($R=0,470$, $F=2,270$, $p=0.049<0.05$).

Περαιτέρω, κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστούν οι συντελεστές συσχέτισης ανάμεσα στις τρεις πτυχές των ΠΕΔ, την εμπιστοσύνη και τη φθορά που νιώθουν οι διευθυντές. Προέκυψαν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στις τρεις πτυχές των ΠΕΔ και της εμπιστοσύνης που αυτοί δείχνουν σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς. Συνεπώς, ψηλές τιμές που αφορούν στην επάρκεια των διευθυντών αντιστοιχούν με ψηλές τιμές στην εμπιστοσύνη που αυτοί δείχνουν. Ακόμα, οι τρεις πτυχές των ΠΕΔ και η φθορά προέκυψαν αρνητικά συσχετιζόμενες και οι σχέσεις αυτές είναι στατιστικά σημαντικές. Επομένως, οι διευθυντές που έχουν ψηλές πεποιθήσεις επάρκειας νιώθουν λιγότερη φθορά.

Τέλος, για περαιτέρω διερεύνηση της επίδρασης των τριών πτυχών των ΠΕΔ στην εμπιστοσύνη και τη φθορά και για να διαφανεί ο βαθμός πρόβλεψης της εμπιστοσύνης και της φθοράς από τις ΠΕΔ διενεργήθηκαν δύο πολλαπλές παλινδρομικές αναλύσεις. Αρχικά, εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η εμπιστοσύνη και ανεξάρτητες μεταβλητές οι τρεις πτυχές των ΠΕΔ που προαναφέρθηκαν.

Η ανάλυση φανέρωσε ότι μόνο οι προσδοκίες διδακτικής επάρκειας μπορούν να προβλέψουν την εμπιστοσύνη γιατί η τιμή του t ($t=4,121$) είναι στατιστικά σημαντική για τις τιμές αυτές. Περαιτέρω, οι προσδοκίες διδακτικής επάρκειας των διευθυντών μπορούν να εξηγήσουν το 27% της διασποράς της εμπιστοσύνης που οι διευθυντές δείχνουν σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς ($R=0,519$, $F=16,985$, $p=0,000 < 0,01$).

Επιπλέον πραγματοποιήθηκε παλινδρομική ανάλυση στην οποία εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η φθορά που νιώθουν οι διευθυντές και ανεξάρτητες μεταβλητές οι τρεις πτυχές των ΠΕΔ.

Η ανάλυση έδειξε πως οι προσδοκίες διοικητικής επάρκειας μπορούν να προβλέψουν τη φθορά γιατί η τιμή του t ($t = -3,781$) είναι στατιστικά σημαντική. Όπως ήταν αναμενόμενο η τιμή του t ανάμεσα στις δύο μεταβλητές βρέθηκε αρνητική. Αυτό υποδεικνύει ότι οι διευθυντές που έχουν υψηλές προσδοκίες διοικητικής επάρκειας νιώθουν λιγότερη φθορά στην εκτέλεση των επαγγελματικών τους καθηκόντων. Τέλος, οι προσδοκίες διοικητικής επάρκειας μπορούν να εξηγήσουν το 23% της διασποράς της φθοράς που νιώθουν οι διευθυντές ($R = 0,483$, $F = 14,219$, $p = 0,000 < 0,01$).

Συμπεράσματα

Γενικά, οι διευθυντές δημοτικής εκπαίδευσης, όπως φάνηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας, έχουν υψηλές προσδοκίες επάρκειας, τόσο διδακτικής και διοικητικής, όσο και προσδοκίες σε θέματα ηθικής συμπεριφοράς. Αυτό είναι θετικό για το κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς είναι σημαντικό σε διευθυντικές θέσεις να υπάρχουν άτομα που να νιώθουν επαρκή να φέρουν εις πέρας το έργο που έχουν να επιτελέσουν, καθώς έχει βρεθεί θετική σχέση μεταξύ των ΠΕ ενός ηγέτη και της επιτυχούς ηγεσίας (McCormick, 2001). Η έρευνα κατέδειξε τις ΠΕ ως ένα ουσιαστικό χαρακτηριστικό αποτελεσματικής ηγεσίας (House & Aditya, 1997 & McCormick, 2001) και μια υψηλή αίσθηση επάρκειας είναι απαραίτητη για να στηριχτεί η επιμονή στην προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του σχολείου.

Επιπλέον οι διευθυντές φάνηκε πως δεν έχουν φθαρεί από το επάγγελμα, καθώς ούτε συναισθηματική και φυσική κούραση νιώθουν, ούτε διακατέχονται από αρνητικά συναισθήματα προς τους δασκάλους. Παρόλα αυτά, φαίνεται να μη νιώθουν σε μεγάλο βαθμό επαγγελματική εκπλήρωση, αφού πιστεύουν πως δεν εκπληρώνουν με απόλυτη επιτυχία τα διοικητικά και παιδαγωγικά τους καθήκοντα. Αυτό κρίνεται φυσιολογικό στα Κυπριακά σχολεία, αφού οι διευθυντές, ενώ νιώθουν πως μπορούν να προσφέρουν πολλά και είναι γεμάτοι ενέργεια για να προωθήσουν τους στόχους του σχολείου πολλές φορές δε βρίσκουν το χρόνο να βοηθήσουν όσο θα ήθελαν τους δασκάλους και τους μαθητές.

Από την άλλη, οι διευθυντές της δημοτικής εκπαίδευσης της Κύπρου ε-μπιστεύονται τους εκπαιδευτικούς τους, πιστεύουν στις ικανότητές τους και νιώθουν πως μπορούν να στηρίζονται σ' αυτούς. Επίσης εμπιστεύονται και τους μαθητές και τους γονείς του σχολείου, σε μικρότερο βαθμό όμως απ' ότι τους εκπαιδευτικούς. Αυτό είναι πολύ σημαντικό διότι η εμπιστοσύνη είναι βασικό χαρακτηριστικό της επιτυχημένης ηγεσίας σε πολλούς οργανισμούς (Bennis, 1989έ Ouchi, 1981έ Zand, 1997) (αναφορά στους Hoy & Miskel, 2005; Πασιαρδής, 2004; Πασιαρδής, 2001).

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως το μέγεθος του σχολείου μπορεί να ερ-μηνεύσει ένα ποσοστό και των τριών μεταβλητών της επάρκειας. Έτσι, φαίνεται ότι οι διευθυντές που εργάζονται σε σχολεία με μεγάλο αριθμό μαθητών έχουν στατιστικά ψηλότερες προσδοκίες επάρκειας, από τους διευθυντές που εργάζονται σε μικρότερα σχολεία. Αυτό το αποτέλεσμα συμφωνεί με τα ευρήματα άλλων ερευνών (Dimmock & Hattie, 1996έ Tschannen-Moran & Gareis, 2004έ Smith, Guarino, Storm και Adams, 2006), που βρήκαν πως το μέγεθος του σχολείου ήταν παράγοντας πρόβλε-ψης των ΠΕΔ. Σύμφωνα με τους Smith κ.ά. (2006) αναμένεται από τα με-γάλα σχολεία να παρέχουν πιο σύνθετες οργανωτικές προκλήσεις και επι-πλέον αναμένεται να έχουν πιο αυστηρές απαιτήσεις από τους διευθυντές. Γι' αυτό το λόγο οι διευθυντές που δουλεύουν σε τέτοια σχολεία πιθανόν να νιώθουν πιο επαρκείς, απ' ότι πραγματικά είναι, επειδή ακριβώς έχουν μεγαλύτερο φόρτο εργασίας και περισσότερες ευθύνες.

Τα αποτελέσματα της παλινδρομικής ανάλυσης με ανεξάρτητες μετα-βλητές τα δημογραφικά στοιχεία και εξαρτημένες τις τρεις μεταβλητές της φθοράς έδειξαν πως η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου στην Εκπαιδευτική Διοίκηση μπορεί να προβλέψει τη μια κατηγορία της φθοράς, την εκπλήρω-ση. Το αποτέλεσμα αυτό της έρευνας δείχνει πως οι διευθυντές που έχουν περισσότερες γνώσεις πάνω σε θέματα διοίκησης μπορούν να χειρίζονται με τέτοιο τρόπο το χρόνο τους, έτσι ώστε να εκτελούν με ακρίβεια και συ-νέπεια τις υποχρεώσεις τους, προωθώντας τους στόχους του σχολείου και ταυτόχρονα να βοηθούν το προσωπικό και τους μαθητές τους.

Οι τρεις πτυχές των ΠΕΔ παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές συσχετί-σεις με την εμπιστοσύνη που αυτοί δείχνουν σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς και με τη φθορά. Συγκεκριμένα, εντοπίστηκε θετική συσχέτιση επάρκειας και εμπιστοσύνης και αρνητική συσχέτιση επάρκειας και φθο-

ράς. Αυτά έρχονται σε συμφωνία με τα ευρήματα άλλων ερευνών (Tschan-nen-Moran & Gareis, 2004; Friedman, 2003) Σύμφωνα με τους Tschannen-Moran και Gareis (2004), οι διευθυντές που νιώθουν μεγαλύτερη επάρκεια είναι πιθανότερο να εμπιστεύονται τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους, καθώς επίσης τους μαθητές και τους γονείς. Ο Friedman (2003) διαπίστωσε πως όσο πιο ψηλά είναι τα επίπεδα των ΠΕ τόσο πιο χαμηλά είναι και τα επίπεδα της φθοράς των δασκάλων. Η φθορά των διευθυντών φανερώνει ένα αίσθημα αποτυχίας στη δουλειά. Μια σειρά επαγγελματικών αποτυχιών μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα επαγγελματικής επάρκειας. Από την άλλη, ένας δάσκαλος με ψηλό αίσθημα αυτοεπάρκειας θα αντιμετωπίσει ένα γεγονός ως λιγότερο σοβαρό, θα βρει αποτελεσματικότερους τρόπους να το χειριστεί και έτσι θα νιώθει ευχαριστημένος και με τον εαυτό του και με τη δουλειά του (Friedman, 2003).

Επιπρόσθετα, φάνηκε πως μόνο οι προσδοκίες διδακτικής επάρκειας μπορούν να προβλέψουν την εμπιστοσύνη, ενώ μόνο οι προσδοκίες διοικητικής επάρκειας μπορούν να προβλέψουν τη φθορά. Αυτό είναι ένα αποτέλεσμα που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής. Όσο αφορά την εμπιστοσύνη φαίνεται πως οι πεπονηθείσες που έχουν σχέση με την ικανότητα του διευθυντή να δημιουργεί ευνοϊκό μαθησιακό περιβάλλον μάθησης, να θέτει κίνητρα στους εκπαιδευτικούς και γενικά να δημιουργεί ενθουσιασμό για το κοινό όραμα του σχολείου, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για να χτίσει ο διευθυντής τις κατάλληλες σχέσεις εμπιστοσύνης (Πασιαρδή, 2001). Από την άλλη, οι διευθυντές που πιστεύουν στις δυνατότητες τους να εκτελούν τις γραφειοκρατικές τους εργασίες αποτελεσματικά, χωρίς να παραμελούν τα άλλα καθήκοντά τους, νιώθουν λιγότερο κουρασμένοι από την εργασία τους, έχουν φιλικές σχέσεις με το προσωπικό και νιώθουν επαγγελματική εκπλήρωση. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί πως λόγω της κυκλικής φύσης των προσδοκιών επάρκειας δεν μπορεί να καθοριστεί αν τα επίπεδα της επάρκειας επηρεάζουν τη φθορά των δασκάλων ή αν συμβαίνει το αντίθετο (Friedman, 2003).

Εισηγήσεις με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας

Τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής έδειξαν πως οι διευθυντές δημοτικής εκπαίδευσης έχουν ψηλές προσδοκίες επάρκειας. Ωστόσο, χρειάζονται να αναπτυχθούν τρόποι ενίσχυσης των προσδοκιών επάρκειας των

διευθυντών στην Κύπρο, διότι οι ΠΕ είναι ένα δυναμικό κατασκευάσμα που μπορεί να αλλάξει κατά τη διάρκεια του χρόνου, καθώς πιθανές μεταρρυθμίσεις και αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα, ενδέχεται να μειώσουν το βαθμό επάρκειας των ατόμων και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητά τους (Hoy & Miskel, 2005). Οι τρόποι αυτοί πηγάζουν από τους τρόπους ενδυνάμωσης των ΠΕ, που ο Bandura (1997) (αναφορά στους Tschannen-Moran & Gareis, 2004) τους διακρίνει σε εμπειρίες ολοκληρωτικής γνώσης, εμπειρίες αναγνώρισης με βάση κοινωνικά πρότυπα, κοινωνική ενθάρρυνση ή πειθώ και βιολογική και συναισθηματική φόρτιση. Έτσι, χρειάζεται να προσφέρονται στους εν ενεργεία διευθυντές προγράμματα εκπαίδευσης πάνω σε θέματα διοίκησης, ενώ οι μελλοντικοί διευθυντές να αποκτούν ειδικότητες μέσω μεταπτυχιακών προγραμμάτων, ώστε να αποκτήσουν πληθώρα στρατηγικών ηγεσίας, να έχουν ένα πλούσιο ρεπερτόριο από παιδαγωγικές προσεγγίσεις και να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για τυχόν εμπόδια που θα συναντήσουν. Επιπλέον, η παρακολούθηση επιτυχημένων μοντέλων εφαρμογής στρατηγικών και διαδικασιών λήψης απόφασης, η κοινωνική ενθάρρυνση από τους επιθεωρητές και τους γονείς, καθώς και η χρήση στρατηγικών αυτορρύθμισης από τους διευθυντές, χρησιμοποιώντας αυτοέλεγχο, αυτοαξιολόγηση, καθορισμό προσωπικών στόχων και χρήση κινήτρων στην εργασία τους, θα συμβάλει στην αύξηση του βαθμού επάρκειας των διευθυντών.

Εισηγήσεις για περαιτέρω έρευνες

Η συγκεκριμένη έρευνα έγινε με ένα μικρό δείγμα διευθυντών και αυτό ασφαλώς δεν εξασφαλίζει γενίκευση των αποτελεσμάτων σε ολόκληρο τον πληθυσμό των διευθυντών της δημοτικής εκπαίδευσης της Κύπρου. Η προσπάθεια αυτή μπορεί να αποτελέσει μια προκαταρκτική διαδικασία για μια μεγαλύτερη και αντιπροσωπευτικότερη έρευνα πάνω στο ίδιο θέμα.

Εκτός από το μικρό δείγμα ένα άλλο στοιχείο που πιθανόν να επηρεάσει τα αποτελέσματα ήταν ο τρόπος συλλογής των δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε μπορεί να ήταν βασισμένο σε προηγούμενες έρευνες (Tschannen-Moran & Gareis, 2004), ωστόσο δεν πρέπει να παραβλέψουμε την πιθανότητα οι διευθυντές να μην απαντούσαν με βάση τις δικές τους ικανότητες ή οι απαντήσεις τους να εξυπηρετούσαν άλλα κίνητρα. Ποιοτικοί τρόποι εξασφάλισης δεδομένων, όπως η συνέντευξη ή η παρατή-

ρηση έχουν περισσότερες πιθανότητες να εξασφαλίσουν την επιτυχία του εργαλείου μέτρησης. Μάλιστα, ενδέχεται να αποκαλύψουν παράγοντες που συμπεριλαμβάνονται στις προσδοκίες επάρκειας και που οι συγγραφείς δεν είχαν προηγουμένως σκεφτεί. Επιπλέον, θα γίνει κατανοητό σε μεγαλύτερο βαθμό πώς οι ΠΕΔ συσχετίζονται με τις πραγματικές ενέργειές τους στο σχολείο.

Επιπρόσθετα, μια μελλοντική έρευνα θα ήταν χρήσιμο να εξετάσει και τις απόψεις των δασκάλων σχετικά με την επάρκεια του διευθυντή τους, αλλά και την εμπιστοσύνη που δείχνουν προς τον διευθυντή. Αυτό θα παρείχε μια ενδιαφέρουσα σύγκριση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών και του διευθυντή και θα αποκάλυπτε τους διαφορετικούς τρόπους σκέψης που επικρατούν στη σχολική μονάδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Baier, A. (1985). "Trust and antitrust", *Ethics*, Vol. 96, pp. 231-60.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28 (2), 117-148.
- Dimmock, C., & Hattie, J. (1996). School principals' self-efficacy in a context of restructuring. *School Effectiveness and School Improvement*, 7(1), 62-75.
- Friedman, I. A. (1997). *High- and Low- Burnout Principals: What Makes the Difference?* Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago.
- Friedman, I. A. (2000). Burnout in teachers: Shattered dreams of impeccable professional performance. *Journal of Clinical Psychology*, 56, 595-606.
- Friendman, L.A. (2003). Self - efficacy and burnout in teaching: the importance of interpersonal - relations efficacy. *Social Psychology of Education*, 6, 91-113.
- Hipp K.A., & Bredeson, P.V. (1995). Exploring connections between teacher efficacy and principals' leadership behavior. *Journal of School Leadership*, 5 (2), 136-150.
- Hoffman, J. D., Sabo, D., Bliss, J. & Hoy, W. K. (1994). Building a culture of trust. *Journal of School Leadership*. 3, 484-501.
- House, R.J., & Aditya, R.N. 1997. The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration. Theory, Research and Practice* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in

- urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.
- Imants, J.G., & De Bradbender, C.J. (1996). Teachers' and principals' sense of efficacy in elementary schools. *Teaching and Teacher Education*, 12(2), 179-95.
- Imants, J.G.M., Van Putten, C.M., & Leijh, G. (1994). School Management Training: Principals' and Teachers' Sense of Efficacy in Primary Education. *International Journal of Educational Management*, 8 (3), 7-14.
- Kremer-Hayon, L., Faraj, H. & Wubbels, T. (2001). Burn-out among Israeli Arab school principals as a function of professional identity and interpersonal relationships with teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 5(2), 149-162.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3-20.
- Lyons, C.A., & Murphy, M.J. (1994). Principal self-efficacy and the use of power. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (ERIC Document No. 373 421) April, New Orleans, Louisiana.
- Maslach, C. & Jacobson, S. (1981) The measurement of experiential burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 1-15.
- McCormick, M.J. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 22-33.
- Osterman, K., & Sullivan, S. (1996). New principals in an urban bureaucracy: a sense of Efficacy. *Journal of School Leadership*, 6, 661-90.
- Paglis, L., & Green, S.G. (2002). Leadership self-efficacy and managers motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215-35.
- Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το Σχολικό Κλίμα: Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg/Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Pashiardis, P. (1995). Problem and Dilemma Identification and Formulation as the Most Critical Element of the Decision-Making Process: Behavioral biases and Characteristics. *International Journal of Educational Reform*, 4 (1), 36-46.
- Pashiardis, P., Costa, J., Mendes, A., and Ventura, A. (2005). The perceptions of the principal versus the perceptions of the teachers: A case study from Portugal. *International Journal of Educational Management*, 19 (7), 587-604.
- Smith, W., Guarino, A., Strom, P., & Adams, O. (2006). Effective Teaching and Learning Environments and Principal Self – Efficacy. *Journal of Research for Educational Leaders*, 3(2) 4-23.

- Somech, A., & Miassy-Maljak, N. (2003). The relationship between religiosity and burnout of principals: the meaning of educational work and role variables as mediators. *Social Psychology of Education*, 6, 61-90.
- Tschannen-Moran, M. (2004). *What's Trust Got to do With It? The Role of Faculty and Principal Trust in Fostering Student Achievement*. Paper presented at the University Council for Educational Administration annual convention, Kansas City, MO.
- Tschannen Moran, M., & Gareis, C. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 573-585.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (1998). Trust in schools: a conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36 (4), 334-352.

Abstract

The main goal of this piece of research was to investigate the beliefs of Cyprus primary school principals about their self-efficacy and how these beliefs affect their sense of burnout and trust they show towards teachers, students, and parents. A questionnaire was given to 55 primary school principals in order to find out these views. Results indicate that these school principals have a high degree of self-efficacy which is positively correlated with regards to how much trust they indicate towards their students, teachers and parents; further, this sense of self-efficacy is negatively correlated with the burnout they feel. Based on these results some suggestions are offered for future research in the area of principals' sense of self-efficacy.

Πέτρος Πασιαρδής

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Τ.Θ. 24801

1304 Λευκωσία ΚΥΠΡΟΣ

τηλ. +357-22411630

ΦΑΞ +357-22411639

e.mail: p.pashiardis@ouc.ac.cy