



Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πάτρας

Διπλωματική Εργασία

«Επαγγελματική εξουθένωση Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Αχαΐας»

Ιωάννης Καράγιωργας

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Δρ. Σωτηρία Αντωνοπούλου, Διδάσκουσα

ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Σωτηρία Αντωνοπούλου, Διδάσκουσα ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ	
Α΄ Συν-Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Δημήτριος Παπαδόπουλος, Διδάσκων ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ	Β΄ Συν-Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Ιωάννης Μητρόπουλος, Διδάσκων ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ

Πάτρα, Σεπτέμβριος 2018

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές, δε, που χρησιμοποιήθηκαν, περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

© Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας, 2018

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και τον συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας, όπου εκπονήθηκε.



Ευχαριστίες

Ευχαριστώ εκ βάθους την επιβλέπουσα καθηγήτρια Δρ. Σωτηρία Αντωνοπούλου για την αμέριστη στήριξη που προσέφερε, καθώς και τους συνεπιβλέποντες καθηγητές Δρ. Δημήτριο Παπαδόπουλο και Δρ. Ιωάννη Μητρόπουλο για την πολύτιμη συνεισφορά τους.

Θερμές ευχαριστίες απευθύνονται και προς όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα Διευθυντές και Διευθύντριες των σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Αχαΐας, καθώς και προς όλους όσους συνεισέφεραν στην επικοινωνία με τους συμμετέχοντες.

Περίληψη

Η εμφάνιση, τις τελευταίες δεκαετίες, του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, σε μεγαλύτερο βαθμό διεθνώς και σε μικρότερο στην Ελλάδα, καταδεικνύει ένα υπαρκτό πρόβλημα, που απαντάται στους εργασιακούς χώρους και επηρεάζει σημαντικά ένα τμήμα των εργαζομένων, με αρνητικές επιπτώσεις στην συμπεριφορά και την απόδοσή τους και, συνεπώς, στην όλη λειτουργία του οργανισμού. Παρατηρείται περισσότερο σε εργαζομένους, που συναναστρέφονται καθημερινά με ανθρώπους, παρέχοντας τις υπηρεσίες τους σε ευαίσθητους τομείς, όπως η υγεία και η εκπαίδευση.

Η επιχειρούμενη ανάλυση εστιάζει στην, για πρώτη φορά, διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών των Δημοτικών Σχολείων της Αχαΐας, σε συσχέτιση με δημογραφικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, επιχειρείται η ανίχνευση της ψυχολογικής επιβάρυνσης των υποκειμένων, από την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 94 Διευθυντές/Διευθύντριες, σε σύνολο πληθυσμού 118. Ως ερευνητικό εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο MBI-ES της Maslach.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι οι Διευθυντές/Διευθύντριες του δείγματος εμφανίζουν χαμηλή συναισθηματική εξάντληση (17,35), σχετικά υψηλά προσωπικά επιτεύγματα (40,63) και χαμηλή αποπροσωποποίηση (3,45). Ένα όχι ασήμαντο ποσοστό 16% εμφανίζει υψηλή συναισθηματική εξάντληση, ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό 19,1% εμφανίζει υψηλή εξουθένωση στα προσωπικά επιτεύγματα, ενώ υψηλή αποπροσωποποίηση εμφανίζει μόνο το 4,3% του δείγματος. Ως προς την συσχέτιση των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, εμφανίζουν θετική σχέση η συναισθηματική εξάντληση με τον αριθμό των τμημάτων της σχολικής μονάδας (0,210) και τα προσωπικά επιτεύγματα με τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση (0,247). Τέλος, η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των υποκειμένων εμφανίζεται κάτω του μετρίου (38,89%).

Λέξεις–Κλειδιά: Επαγγελματική Εξουθένωση, Διευθυντής Δημοτικού Σχολείου, Κλίμακα Επαγγελματικής Εξουθένωσης εκπαιδευτικών (MBI-ES), Διευθυντές Δημοτικών Σχολείων και οικονομική κρίση.

Abstract

Over the past decades, the emergence of work exhaustion both internationally on a larger scale and in Greece on a smaller one proves an existing problem, evident in workplaces and seriously affecting a portion of employees, with negative repercussions on their behavior and performance and, consequently, on the whole running of the organization. It is mostly evident among employees who are daily in contact with humans and provide their services in sensitive sections, like health and education.

For the first time the attempted analysis focuses on the exploration of work exhaustion among Headteachers in Achaia Primary Schools, with relation to demographic features. Furthermore, it attempts to determine the psychological strain on subjects due to the financial crisis in recent years. The research sample consists of 94 Headteachers out of a population total of 118 and the Maslach MBI-ES questionnaire has been used as the research tool.

Analysis of results reveals that sample Headteachers demonstrate low emotional exhaustion (17.35), relatively high personal achievements (40.63) and low depersonalization (3.45). A hardly insignificant proportion of 16% demonstrates high emotional exhaustion, a quite substantial 19.1% suffers from high exhaustion in personal achievements, while only 4.3% demonstrates high depersonalization. As to the correlation of the three dimensions of work exhaustion and demographic features, there is a positive connection between emotional exhaustion and number of classes in the school unit, and between personal achievements and years of service in education (0.247). Finally, the effect of financial crisis on the psychological condition of subjects is below average (38.89%).

Keywords: professional burnout, Headteacher in primary school, Maslach Burnout Inventory (MBI), Headteacher in primary school and economic crisis.

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες	3
Περίληψη	4
Abstract	5
Πίνακας περιεχομένων	6
Κατάλογος διαγραμμάτων.....	9
Κατάλογος πινάκων	10
Συνομογραφίες και Ακρωνύμια.....	11
Εισαγωγή	12
1. Βιβλιογραφική επισκόπηση	17
1.1 Εμφάνιση και ερευνητική προσέγγιση της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	17
1.2 Εννοιολογική διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	20
1.3 Διάκριση επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικού άγχους.....	21
1.4 Θεωρητικά μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης.....	22
1.4.1 Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss.....	23
1.4.2 Το μοντέλο των Edelwich και Brodsky	24
1.4.3 Το μοντέλο τριών διαστάσεων των Maslach και Jackson	24
1.4.4 Το μοντέλο των Pines και Aronson.....	28
1.4.5 Το μοντέλο της Κοπεγχάγης	29
2. Η επαγγελματική εξουθένωση στον χώρο της εκπαίδευσης	31
2.1 Επαγγελματική εξουθένωση και εκπαιδευτικοί	31
2.2 Παράγοντες επαγγελματικής εξουθένωσης.....	34
2.2.1 Ατομικοί παράγοντες	35
2.2.2 Οργανωτικοί παράγοντες	39
2.2.3 Παράγοντες συναλλαγής.....	42
2.3 Επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	44
2.3.1 Επιπτώσεις σε ατομικό επίπεδο	44
2.3.2 Επιπτώσεις σε διαπροσωπικό επίπεδο	45
2.3.3 Επιπτώσεις στο επίπεδο του εκπαιδευτικού οργανισμού.....	46
2.4 Πρόληψη και αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης	46
2.4.1 Παρεμβάσεις σε ατομικό επίπεδο	47
2.4.2 Παρεμβάσεις σε οργανωτικό επίπεδο	49

2.5 Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.....	51
2.5.1 Το έργο, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές του	51
2.5.2 Οι ρόλοι του διευθυντή	52
2.5.3 Οι δεξιότητες του διευθυντή	56
2.5.4 Η συμβολή του διευθυντή στην διαμόρφωση καλού σχολικού κλίματος	57
2.6 Επισκόπηση ερευνών για την επαγγελματική εξουθένωση διευθυντών σχολικών μονάδων.....	59
3. Μεθοδολογία έρευνας.....	69
3.1 Σκοπός της έρευνας	69
3.2 Στόχοι της έρευνας	69
3.3 Ερευνητικά ερωτήματα	69
3.4 Δείγμα της έρευνας.....	69
3.5 Μέθοδος συλλογής δεδομένων.....	70
3.6 Ζητήματα δεοντολογίας.....	71
3.7 Περιγραφή ερευνητικών εργαλείων	71
3.8 Στατιστική επεξεργασία	75
4. Αποτελέσματα της έρευνας.....	77
4.1 Παρουσίαση δημογραφικών χαρακτηριστικών.....	77
4.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου καταγραφής επαγγελματικής εξουθένωσης (MBI-ES).....	79
4.2.1 Η διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης.....	79
4.2.2 Η διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων	82
4.2.3 Η διάσταση της αποπροσωποποίησης.....	84
4.2.4 Συσχέτιση διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης.....	87
4.2.5 Βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία ερωτηματολογίου	87
4.2.6 Επίδραση λόγω συνεχών τροποποιήσεων θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών	89
4.2.7 Ψυχολογική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση	90
4.2.8 Επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στην ψυχολογική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση	91
4.2.9 Επίδραση της ψυχολογικής επιβάρυνσης από την οικονομική κρίση στην επαγγελματική εξουθένωση.....	93
Συμπεράσματα.....	94
Βιβλιογραφία	101

Ελληνόγλωσση	101
Ξενόγλωσση	107
Παράρτημα: «Το ερωτηματολόγιο»	117

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=94)	73
Διάγραμμα 2. Συναισθηματική Εξάντληση	75
Διάγραμμα 3. Προσωπικά Επιτεύγματα	77
Διάγραμμα 4. Αποπροσωποποίηση	80
Διάγραμμα 5. Ένταση/Stress από την συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών	84
Διάγραμμα 6. Μέσος όρος ποσοστού επιρροής της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των Διευθυντών/Διευθυντριών	85

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Τιμές επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης ανά υποκλίμακα	69
Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=94)	72
Πίνακας 3. Παράμετροι MBI-Συναισθηματική Εξάντληση	74
Πίνακας 4. Επίπεδα Συναισθηματικής Εξάντλησης	75
Πίνακας 5. Συσχέτιση Συναισθηματικής Εξάντλησης με ποσοτικές δημογραφικές μεταβλητές	76
Πίνακας 6. Επίπεδο Συναισθηματικής Εξάντλησης ανά δημογραφική μεταβλητή	76
Πίνακας 7. Παράμετροι MBI-Προσωπικά Επιτεύγματα	77
Πίνακας 8. Επίπεδα Προσωπικών Επιτευγμάτων	78
Πίνακας 9. Συσχέτιση Προσωπικών Επιτευγμάτων με ποσοτικές δημογραφικές μεταβλητές	78
Πίνακας 10. Επίπεδο Προσωπικών Επιτευγμάτων ανά δημογραφική μεταβλητή	79
Πίνακας 11. Παράμετροι MBI-Αποπροσωποποίηση	79
Πίνακας 12. Επίπεδα Αποπροσωποποίησης	80
Πίνακας 13. Συσχέτιση Αποπροσωποποίησης με ποσοτικές δημογραφικές μεταβλητές	81
Πίνακας 14. Επίπεδο Αποπροσωποποίησης ανά δημογραφική μεταβλητή	81
Πίνακας 15. Συσχέτιση διαστάσεων Επαγγελματικής Εξουθένωσης	82
Πίνακας 16. Ερωτηματολόγιο MBI-Συγκεντρωτικό	82
Πίνακας 17. Ένταση/Stress από την συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών	84
Πίνακας 18. Ένταση/Stress από την συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό	84
Πίνακας 19. Περιγραφικά στοιχεία του ποσοστού επιρροής της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των Διευθυντών/Διευθυντριών	85
Πίνακας 20. Συσχέτιση παράγοντα ελέγχου με τις παραμέτρους MBI	86
Πίνακας 21. Εξάρτηση παράγοντα ελέγχου από τις παραμέτρους MBI (χρήση Απλής Γραμμικής Παλινδρόμησης)	86
Πίνακας 22. Εξάρτηση παράγοντα ελέγχου από τις παραμέτρους MBI (χρήση μη παραμετρικού τεστ Kruskal-Wallis)	87
Πίνακας 23. Εξάρτηση παραμέτρων MBI από τον παράγοντα ελέγχου (χρήση Απλής Γραμμικής Παλινδρόμησης)	88
Πίνακας 24. Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνών	96

Συντομογραφίες και Ακρωνύμια

Ο.Α.Σ.Π.: Οργανισμός Αντισεισμικού Σχεδιασμού και Προστασίας

Ο.Τ.Α.: Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Π.Δ.: Προεδρικό Διάταγμα

Υ.Α.: Υπουργική Απόφαση

Φ.Ε.Κ.: Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

MBI-ES: Maslach Burnout Inventory-Educators Survey

MBI-HSS: Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey

MBI-GS: Maslach Burnout Inventory-General Survey

Εισαγωγή

Οι αλλαγές που συντελούνται παγκοσμίως σε κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο, έχουν ως συνέπεια την δημιουργία ενός ανταγωνιστικού εργασιακού περιβάλλοντος. Το τίμημα των απαιτητικών συνθηκών εργασίας είναι η εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης, μιας ακραίας εκδήλωσης και κατάληξης του εργασιακού άγχους, που αποδιοργανώνει ένα σημαντικό τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού οργανισμών και επιχειρήσεων. Το ζήτημα αποτελεί τις τελευταίες δεκαετίες αντικείμενο ενδελεχούς μελέτης από επιστήμονες διαφορετικών ερευνητικών πεδίων. Η έρευνα οδήγησε στον εντοπισμό σημαντικών συνεπειών στην ψυχοσωματική υγεία των εργαζομένων, που βρίσκονται σε στενή σχέση με τους αποδέκτες των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, όπως στους τομείς της φροντίδας υγείας και της εκπαίδευσης (Αντωνίου και Ντάλλα, 2010). Ο χώρος της εκπαίδευσης δεν μένει ανεπηρέαστος, καθώς, στην κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας, το σχολείο καλείται να διαδραματίσει έναν καθοριστικό ρόλο στην προσπάθεια προσαρμογής της κοινωνίας σε αυτές τις αλλαγές (Δουράνου, 2007) και οι αυξημένες προσδοκίες για αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα δημιουργούν, ιδιαιτέρως στα διευθυντικά στελέχη, μεγαλύτερες απαιτήσεις και άγχος.

Η επαγγελματική εξουθένωση θεωρείται ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης παραγόντων του περιβάλλοντος εργασίας και ατομικών χαρακτηριστικών και οι στρατηγικές παρέμβασης οφείλουν να περιλαμβάνουν δράσεις επικεντρωμένες σε αυτή την αλληλεπίδραση (Chang, 2009). Σε ατομική βάση, θεωρείται ότι αφορά στον ίδιο τον εκπαιδευτικό να επιλέξει τον τρόπο παρέμβασης που επενεργεί αποτελεσματικότερα στον ίδιο (Kyriakou, 2001), ενώ σε οργανωσιακή βάση προτείνεται παρέμβαση σε πρωτογενές επίπεδο, με τον εντοπισμό και την μείωση των παραγόντων που συμβάλλουν στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, σε δευτερογενές επίπεδο, με την εκπαίδευση του εργαζομένου στην διαχείριση του συνδρόμου και σε τριτογενές επίπεδο, με την παροχή βοήθειας σε όσους διακατέχονται από το σύνδρομο (Chang, 2009). Ως απώτερος σκοπός των παρεμβάσεων, τίθεται η διαμόρφωση μιας υγιούς οργανωσιακής κουλτούρας, που θα προσφέρει επαγγελματική ικανοποίηση στον εκπαιδευτικό και θα λειτουργεί ως ασπίδα προστασίας από την επαγγελματική εξουθένωση (Jennings & Greenberg, 2009).

Η σπουδαιότητα του ρόλου του διευθυντή της σχολικής μονάδας και η καταγραφή διεθνώς, και σε μικρότερο βαθμό στην Ελλάδα, αξιοπρόσεκτου ποσοστού εκπαιδευτικών με σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, αποτέλεσαν ικανό λόγο για την διενέργεια της παρούσας έρευνας, με σκοπό την διερεύνηση της εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης στους διευθυντές των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Αχαΐας και την συσχέτισή της με την ψυχολογική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών. Θα επιχειρηθεί να ανιχνευθεί το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των διευθυντών και η συμβολή των δημογραφικών παραγόντων στην εκδήλωση του συνδρόμου, καθώς, επίσης, και η αλληλεπίδραση της οικονομικής κρίσης με την επαγγελματική εξουθένωση. Τα προς διερεύνηση ερωτήματα αναζητούν, βάσει του ερωτηματολογίου της Maslach, που χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο, τον βαθμό εμφάνισης των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης στους διευθυντές και την συσχέτιση τους με τους δημογραφικούς παράγοντες. Τέλος, διερευνάται αν η επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης επενεργεί στην ψυχολογική επιβάρυνση που βιώνουν οι διευθυντές εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, αλλά και το αντίστροφο, αν, δηλαδή, η ψυχολογική επιβάρυνση εξαιτίας της οικονομικής κρίσης επιδρά στην επαγγελματική εξουθένωση.

Στην σημερινή απαιτητική εποχή, ο διευθυντής ενός σχολικού οργανισμού δεν αρκεί να εξαντλείται μόνο σε ρόλο διεκπεραιωτικό, αλλά πρέπει να έχει όραμα για το προσδοκώμενο μέλλον του οργανισμού που διευθύνει και να αγωνίζεται για την υλοποίησή του, εμπνέοντας και κινητοποιώντας το εκπαιδευτικό προσωπικό. Ως εκ τούτου, προκαλεί αυξημένο ενδιαφέρον και προβληματισμό η ανίχνευση επαγγελματικής εξουθένωσης στα διευθυντικά στελέχη, καθώς επηρεάζεται εν γένει η λειτουργία του οργανισμού και, κυρίως, δυσχεραίνεται η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Η δράση για την πρόληψη και αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης εδράζεται, αρχικώς, στην θεωρητική γνώση του φαινομένου, βάσει της σχετικής βιβλιογραφίας, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα, και τις προσπάθειες ερμηνείας του, μέσω των μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί. Για την διερεύνηση του φαινομένου αναζητείται μία αποτελεσματική, με βάση την βιβλιογραφία, μέθοδος. Στην προκειμένη περίπτωση, επελέγη η ποσοτική προσέγγιση, με την χρήση του πλέον διαδεδομένου ερευνητικού εργαλείου καταγραφής της επαγγελματικής εξουθένωσης, του Maslach Burnout Inventory (MBI). Η καταγραφή της επαγγελματικής εξουθένωσης προϋποθέτει, όμως, και την γνώση των παραγόντων που

συντελούν στην εμφάνισή της. Κάποιοι από τους παράγοντες είναι ατομικοί, σχετιζόμενοι με χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο σπουδών, η οικογενειακή κατάσταση κ.ά.. Για τον λόγο αυτό είναι αναγκαία και η χρήση ενός ερωτηματολογίου δημογραφικών στοιχείων, που συνοδεύει το ερωτηματολόγιο της Maslach. Η εκδήλωση του φαινομένου γίνεται αντιληπτή από τις επιπτώσεις που επιφέρει στον εργαζόμενο, στον επαγγελματικό του χώρο αλλά και στις διαπροσωπικές του σχέσεις, καθιστώντας αναγκαία την λήψη μέτρων πρόληψης και αντιμετώπισης του φαινομένου, είτε σε ατομικό επίπεδο είτε σε οργανωτικό.

Η παρούσα εργασία καταγράφει, για πρώτη φορά, το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Αχαΐας, σε δείγμα που εγγίζει το 80% του πληθυσμού, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την εξαγωγή ασφαλεστέρων συμπερασμάτων και γενικεύσεων. Προσδοκείται ότι θα συμβάλλει στην εναργέστερη αποτίμηση του συνδρόμου στους διευθυντές των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και θα χρησιμεύσει για συγκριτική παράθεση αποτελεσμάτων σε μελλοντική ανάλογη έρευνα.

Η εργασία διαρθρώνεται σε δύο μέρη, το γενικό και το ειδικό, με συνολικά πέντε κεφάλαια.

Το γενικό μέρος προσεγγίζει το θέμα βιβλιογραφικά και αποτελείται από δύο κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην βιβλιογραφική επισκόπηση και αποτελείται από τέσσερις ενότητες. Στην πρώτη καταγράφεται η εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης, ως απόρροια των οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων των δεκαετιών του 1960 και του 1970 και αναφέρονται οι πρώτοι ερευνητές, που έχουν συνδέσει το όνομά τους με την μελέτη και μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε διάφορες πληθυσμιακές ομάδες ανθρωπιστικών επαγγελμάτων και όχι μόνο. Στην δεύτερη ενότητα επιχειρείται μία εννοιολογική διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, βάσει των διαφορετικών προσεγγίσεων των ερευνητών. Στην τρίτη ενότητα αποσαφηνίζεται η διάκριση μεταξύ επαγγελματικού άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης. Η τέταρτη ενότητα αποτελείται από πέντε υποενότητες, που αναφέρονται σε σημαντικά μοντέλα ερμηνείας του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συγκεκριμένα, περιγράφονται το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss, το μοντέλο των Edelwich και Brodsky, το μοντέλο τριών διαστάσεων των Maslach και Jackson, με το ερωτηματολόγιο του οποίου διεξήχθη η παρούσα έρευνα, το μοντέλο των Pines και Aronson και το μοντέλο της Κοπεγχάγης.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην επαγγελματική εξουθένωση στον χώρο της εκπαίδευσης και αποτελείται από έξι ενότητες. Στην πρώτη ενότητα επιχειρείται να καταδειχθεί η σημασία που αποδίδεται, διεθνώς αλλά και στην Ελλάδα, στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών, βάσει των ερευνών που πραγματοποιούνται, ενώ επισημαίνεται και δίδεται μία ερμηνεία της αναντιστοιχίας των ευρημάτων των ερευνών στο εξωτερικό, σε σχέση με τις αντίστοιχες στην Ελλάδα. Στην δεύτερη ενότητα, καταγράφονται οι παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση, στην τρίτη οι επιπτώσεις της και στην τέταρτη τα μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης. Στην πέμπτη ενότητα περιγράφονται τα καθήκοντα, ο ρόλος και οι δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και η έκτη ενότητα επικεντρώνεται σε μία επισκόπηση των ερευνών για την επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών των σχολικών μονάδων, τόσο στον διεθνή χώρο όσο και στην Ελλάδα.

Το ειδικό μέρος προσεγγίζει το θέμα ερευνητικά και αποτελείται από δύο κεφάλαια, το τρίτο και το τέταρτο.

Το τρίτο κεφάλαιο σχετίζεται με την μεθοδολογία της έρευνας και αποτελείται από οκτώ ενότητες, που αναφέρονται κατά σειρά στον σκοπό της έρευνας, στους επιμέρους στόχους που υπηρετούν τον σκοπό, στα ερευνητικά ερωτήματα, βάσει των οποίων επιχειρείται η διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης και της ψυχολογικής επιβάρυνσης από την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, των διευθυντών και διευθυντριών των δημοτικών σχολείων της Αχαΐας, στο δείγμα της έρευνας, στην μέθοδο συλλογής δεδομένων, σε ζητήματα δεοντολογίας, στην περιγραφή των ερευνητικών εργαλείων και στην στατιστική επεξεργασία των δεδομένων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, που αποτελείται από δύο ενότητες, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της έρευνας και στην δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματά της.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα της έρευνας, όπου περιγράφεται συνοπτικά το θέμα, παρουσιάζεται ο συσχετισμός της βιβλιογραφικής μελέτης με το μεθοδολογικό πλαίσιο και τα ερευνητικά ερωτήματα, στοιχειοθετούνται τα κυριότερα ευρήματα της εργασίας, αναφέρεται η πρωτοτυπία της και παρατίθενται προτάσεις για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1. Βιβλιογραφική επισκόπηση

Ο σημαντικότερος, ίσως, παράγοντας, που συντελεί στην ψυχική ισορροπία και αποδοτικότητα ενός εργαζομένου είναι η επαγγελματική ικανοποίηση, που αποκομίζεται από τον εργασιακό του βίο. Αυτό είναι ιδιαίτερος σημαντικό σε περιβάλλοντα εργασίας πολύ απαιτητικά, όπως, εν πολλοίς, συμβαίνει στην σύγχρονη εποχή, όμως δεν είναι το σύνηθες. Αυτό που απαντάται με μεγάλη συχνότητα είναι το εργασιακό άγχος, που ενδέχεται να καταλήξει σε επαγγελματική εξουθένωση, η οποία εκδηλώνεται ως συνέπεια του παρατεταμένου εργασιακού άγχους, με σοβαρές επιπτώσεις σε άτομα και οργανισμούς και, κατά συνέπεια, στην κοινωνία και την οικονομία. Για τον λόγο αυτό έχει βρεθεί στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος κοινωνιολόγων, ψυχολόγων και ειδικών του πεδίου της διοικητικής επιστήμης. Αντικείμενο μελέτης για τους ερευνητές αποτελούν ο ορισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι παράγοντες που συντελούν στην εμφάνισή της, οι επιπτώσεις και οι τρόποι πρόληψης και αντιμετώπισής της.

1.1 Εμφάνιση και ερευνητική προσέγγιση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Ο αγγλικός όρος burn-out, αποδίδεται στην ελληνική ως «επαγγελματική εξουθένωση» και αναφέρεται στην σωματική και ψυχική εξάντληση που εκδηλώνεται σε εργαζομένους που, επί μακρόν, αλληλεπιδρούν με άλλα άτομα στο εργασιακό τους περιβάλλον (Αναγνωστόπουλος και Παπαδάτου, 1992). Κατά κυριολεξία σημαίνει «*αναλώνομαι προοδευτικά εκ των ένδον μέχρι του σημείου της απανθράκωσης*» (Maslach & Jackson, 1984). Ως όρος, αποτελούσε έκφραση της καθομιλούμενης γλώσσας στα αθλητικά δρώμενα των Η.Π.Α. κατά την δεκαετία του 1930 για την περιγραφή των «καμένων» αθλητών, δηλαδή των εξουθενωμένων, οι οποίοι, ύστερα από μεγάλες επιδόσεις, αδυνατούσαν να ανταποκριθούν στο υψηλό αγωνιστικό επίπεδο των προσδοκιών, που οι ίδιοι, βάσει των επιδόσεών τους, είχαν καλλιεργήσει (Δρίβας, 2002). Επίσης, ο όρος χρησιμοποιείτο στην καθομιλούμενη, σχετικά με τις επιβλαβείς συνέπειες της χρόνιας χρήσης εξαρτησιογόνων ουσιών (Schaufeli, Maslach, & Marek, 1993).

Ως συνέπεια των εξελίξεων σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό επίπεδο κατά την δεκαετία του 1960, το κύρος που απολάμβαναν επαγγέλματα ανθρωποκεντρικά όπως του

γιατρού, του κοινωνικού λειτουργού και του εκπαιδευτικού μειώνεται, ενώ, ταυτοχρόνως, εντείνονται οι απαιτήσεις των αποδεκτών των υπηρεσιών τους, με αποτέλεσμα την εμφάνιση του συνδρόμου της εξουθένωσης (Schaufeli, 2006). Συγχρόνως, η ανάπτυξη ευέλικτων σχέσεων εργασίας και συνεχώς μεταβαλλόμενων κοινωνικών θεσμών, που αντικαθιστούν τους παραδοσιακούς, ευνοεί τον κοινωνικό κατακερματισμό, χαλαρώνει την κοινοτική υποστήριξη και οδηγεί σε ευημερία του ατομικισμού (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009). Κατά συνέπεια, η τάση για απομόνωση και ο αναδυόμενος αυτή την εποχή ναρκισσισμός οδηγεί, κατά τον Farber (1983), στην επαγγελματική εξουθένωση.

Η επαγγελματική εξουθένωση, ως έννοια, ανιχνεύεται στην δεκαετία του 1970 και θεωρείται απότοκος του κοινωνικού μετασχηματισμού, που είχε ως αποτέλεσμα την μετάβαση από την βιομηχανική κοινωνία στην κοινωνία των υπηρεσιών. Αυτή η μετάβαση συμπορεύεται με άγχος, δυσαρέσκεια για την εργασία, κατάθλιψη και μπορεί να εξελιχθεί σε επαγγελματική εξουθένωση. Αρχικά εμφανίστηκε σε υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται ανθρωποκεντρικές, όπως ο τομέας υγείας, με σημαντικές απαιτήσεις εκ μέρους των πελατών, αλλά από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 εντοπίστηκε και σε περιβάλλοντα εργασίας που απαιτούν δημιουργικότητα και δυνατότητα επίλυσης ζητημάτων, όπως υπάλληλοι, στελέχη οργανισμών και επιχειρηματίες (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009).

Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης, ως μια κατάσταση ψυχικής και σωματικής εξάντλησης που προκαλείται από τον επαγγελματικό βίο, αναδείχθηκε για πρώτη φορά στα μέσα της δεκαετίας του 1970 στις Η.Π.Α. από τον κλινικό ψυχολόγο Herbert Freudenberger. Σε μελέτη του το 1974 (όπως αναφέρεται στο Θεοφίλου, 2010) περιγράφει τα συμπτώματα σωματικής και ψυχικής εξουθένωσης, που εμφανίζονταν σε εργαζομένους που προσέφεραν υπηρεσία σε κλινική απεξάρτησης τοξικομανών, στην οποία εργαζόταν και ο ίδιος. Συγκεκριμένα, παρατήρησε, σε πολυάσχολους και υπεύθυνους εργαζομένους, συχνότητα εμφάνισης συμπτωμάτων σωματικής εξάντλησης, υπνηλίας, ευερεθιστότητας, μεροληψίας και καχυποψίας. Η αρνητική στάση έναντι της εργασίας τους και των ασθενών τους, συχνά κατέληγε σε καταθλιπτικά συμπτώματα (Παππά, 2006).

Οι πρώτες, ωστόσο, έρευνες, που θέτουν τις βάσεις για την επιστημονική ενασχόληση με την επαγγελματική εξουθένωση, πραγματοποιούνται την ίδια περίοδο, και συγκεκριμένα το 1976, από την κοινωνική ψυχολόγο Christina Maslach του Πανεπιστημίου Berkeley στην

Καλιφόρνια των Η.Π.Α.. Η Maslach, μέσω συνεντεύξεων με εργαζομένους ανθρωπιστικών επαγγελμάτων, μελέτησε τα συναισθήματα και το εργασιακό άγχος, καταλήγοντας σε ορισμένα σταθερά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως ο κυνισμός, η αποστασιοποίηση, ο μεγάλος φόρτος εργασίας και η αρνητική ανατροφοδότηση που λαμβάνουν από τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά οριοθετούν την επαγγελματική εξουθένωση και καταδεικνύουν ότι πρόκειται για φαινόμενο με συχνή εμφάνιση και όχι απλώς για μεμονωμένα περιστατικά. Σε αυτή την πρώιμη φάση των ερευνών δεν μπορεί να γίνει λόγος για την ακριβή γνώση των αιτιών που οδηγούν στην εξουθένωση (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 η έρευνα συστηματοποιείται με την χρήση ερωτηματολογίων και ευρύτερων δειγμάτων, ενώ η μελέτη αφορά, εκτός των επαγγελματιών υγείας, και σε άλλες ομάδες εργαζομένων, όπως οι εκπαιδευτικοί και οι ένστολοι, που, επίσης, βρίσκονται σε άμεση αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους. Η έρευνα εστιάζει στην καταγραφή της επαγγελματικής εξουθένωσης, μέσω της δημιουργίας διαφόρων εργαλείων (Maslach et al., 2001). Το πρώτο εργαλείο καταγραφής της, που, με διάφορες εκδόσεις, χρησιμοποιείται ευρύτατα έως σήμερα, δημιουργήθηκε το 1981 από τις Maslach και Jackson, γνωστό ως Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey (MBI-HSS), με σκοπό την καταγραφή της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων σε επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών. Για την επέκταση της έρευνας στην επαγγελματική ομάδα των εκπαιδευτικών, δημιουργήθηκε το 1986, από την Maslach και τους συνεργάτες της, το MBI-Educators Survey (MBI-ES), με κατάλληλη τροποποίηση του αρχικού εργαλείου. Ωστόσο, λόγω του αυξανόμενου ενδιαφέροντος και από άλλες επαγγελματικές ομάδες, αναπτύχθηκε μία γενικότερη κλίμακα, η MBI-General Survey (MBI-GS).

Η δημιουργία του MBI αποτελεί την αφετηρία για την εμπειρική φάση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Schaufeli et al., 1993), με αποτέλεσμα την πραγματοποίηση, έκτοτε, πολλών ερευνών σε διάφορες επαγγελματικές ομάδες παροχής υπηρεσιών. Κατά την δεκαετία του 1990 εξελίχθηκε η μεθοδολογία και τα στατιστικά εργαλεία, η έρευνα συμπεριέλαβε και επαγγελματίες όπως τα διευθυντικά στελέχη ή οι τεχνικοί υπολογιστών, ενώ παρουσιάστηκαν διαχρονικές μελέτες αξιολόγησης της σχέσης μεταξύ περιβάλλοντος εργασίας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και των συναισθημάτων και σκέψεων του ατόμου σε

μεταγενέστερο χρόνο, με σκοπό την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των παρεμβάσεων για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach et al., 2001).

1.2 Εννοιολογική διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης θεωρείται ως αντίδραση στο παρατεταμένο εργασιακό άγχος, αλλά ερευνάται σε συνάρτηση με το εργασιακό περιβάλλον και την δυναμική αλληλεπίδραση του εργαζομένου με αυτό. Κατά την Maslach (όπως αναφέρεται στο Δεληγάς, Τούκας και Σπυρούλη, 2012) η παθολογία του συνδρόμου εκδηλώνεται με ταχεία κατανάλωση των ψυχοσωματικών αποθεμάτων ενέργειας των εργαζομένων καθώς και με μείωση των επαγγελματικών επιδόσεών τους, μέχρι το σημείο της αδυναμίας εξασκήσεως των επαγγελματικών τους καθηκόντων και της συνδρομής τους προς τους έχοντες ανάγκη των υπηρεσιών τους. Προκειμένου να οριοθετηθεί εννοιολογικά, έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί, από τους οποίους αναφέρονται παρακάτω όσοι απαντώνται βιβλιογραφικά πιο συχνά. Σύμφωνα με τους Schaufeli & Buunk (2003), κατηγοριοποιούνται σε ορισμούς κατάστασης, που περιγράφουν το τελευταίο στάδιο μίας διαδικασίας και ορισμούς διαδικασίας, που περιγράφουν την πορεία της.

Οι ορισμοί κατάστασης προσεγγίζουν το σύνδρομο ως μία αρνητική ψυχική κατάσταση που οφείλεται στο εργασιακό περιβάλλον, δίνοντας έμφαση στα συμπτώματα σωματικής, συναισθηματικής και νοητικής κόπωσης. Επίσης, παρατηρείται μειωμένη αποτελεσματικότητα και απόδοση στην εργασία, μη οφειλόμενη στην ανικανότητα του εργαζομένου αλλά στην αρνητική στάση και συμπεριφορά του. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι ορισμοί του Freudenberger, της Maslach και των Pines και Aronson. Σύμφωνα με τον Freudenberger (όπως αναφέρεται στο Κάμτσιος και Λώλης, 2016), η επαγγελματική εξουθένωση υφίσταται ως μία ψυχοσωματική κατάσταση κόπωσης, στην οποία περιέρχεται κάποιος που αφοσιώνεται σε έναν σκοπό, έναν τρόπο ζωής ή μία σχέση, αλλά διαψεύδονται οι προσδοκίες του, όσον αφορά στην αναμενόμενη ανταμοιβή. Η Maslach (όπως αναφέρεται στο Κουστέλιος και Κουστέλιου, 2001), θεωρεί την επαγγελματική εξουθένωση ως ένα σύνδρομο ψυχοσωματικής εξάντλησης, κατά το οποίο οι εργαζόμενοι χάνουν το ενδιαφέρον και τα θετικά αισθήματα συμπάθειας ή σεβασμού για τους ανθρώπους που υπηρετούν, ενώ, ταυτόχρονα, έχουν την αίσθηση ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία και την απόδοσή τους, με αποτέλεσμα την μειωμένη αυτοεκτίμησή τους. Σύμφωνα με τις Maslach

και Jackson (όπως αναφέρεται στο Κουστέλιος και Κουστέλιου, 2001) οι τρεις παράγοντες που συνθέτουν την επαγγελματική εξουθένωση είναι η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και τα μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα. Οι Pines και Aronson (1988) περιγράφουν το σύνδρομο ως κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης, την οποία υφίσταται κάποιος που βρίσκεται για μακρό χρονικό διάστημα εκτεθειμένος σε καταστάσεις συναισθηματικά απαιτητικές.

Οι ορισμοί διαδικασίας προσεγγίζουν το σύνδρομο ως μία σταδιακά εξελισσόμενη διαδικασία, που επιδρά αρνητικά στην συμπεριφορά του ατόμου, λόγω διατάραξης της ισορροπίας μεταξύ των ψυχικών αποθεμάτων του εργαζομένου και των αυξημένων εργασιακών απαιτήσεων. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι ορισμοί του Cherniss και των Edelwich και Brodsky. Σύμφωνα με τον Cherniss (1980) η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί διαδικασία, κατά την οποία παρατηρείται μία αρνητική μεταβολή της επαγγελματικής στάσης και συμπεριφοράς του εργαζομένου, λόγω πιεστικών καταστάσεων στον εργασιακό χώρο. Ο εργαζόμενος αποστασιοποιείται ψυχολογικά από την εργασία του, επειδή βιώνει απαιτητικές επαγγελματικές καταστάσεις. Οι Edelwich και Brodsky (1980) αντιλαμβάνονται την επαγγελματική εξουθένωση ως μία διαδικασία αυξανόμενης απογοήτευσης κατά την οποία, λόγω των εργασιακών συνθηκών, εκδηλώνεται βαθμιαία απώλεια του ιδεαλισμού, της ενέργειας, του σκοπού και του ενδιαφέροντος του εργαζομένου.

1.3 Διάκριση επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικού άγχους

Σύμφωνα με τον Κάντα (1996), η διατύπωση πολλών ορισμών από τους ερευνητές για την επαγγελματική εξουθένωση, σχετίζεται με την προσπάθεια εννοιολογικής διάκρισής της από το επαγγελματικό άγχος, το οποίο προϋπήρχε ως έννοια. Η διάκριση μεταξύ των δύο εννοιών, λόγω ασαφών ορίων στον εργασιακό χώρο και αλληλοεπικαλύψεων, δεν είναι εύκολη. Άλλωστε, εδράζονται στις ίδιες θεωρίες και λογίζονται ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης εργαζομένου και εργασιακού περιβάλλοντος (Schaufeli, Van Dierendonck & Van Gorp). Μία σημαντική παράμετρος, που βοηθά στην διάκριση των δύο εννοιών, αφορά στον χρόνο. Ο Brill (1984) θεωρεί ότι, ενώ το επαγγελματικό άγχος αφορά σε μία μικρής διάρκειας διαδικασία προσαρμογής στο εργασιακό περιβάλλον, που συνοδεύεται από σωματικά και ψυχικά συμπτώματα, η επαγγελματική εξουθένωση αφορά σε μία κατάρρευση της

προσαρμογής, που προκαλεί χρόνια δυσφορία και δυσλειτουργικότητα σε έναν εργαζόμενο. Παρεμφερής είναι η θεώρηση του Κάντα (1999), ο οποίος αναφέρει ότι το επαγγελματικό άγχος εκδηλώνεται εντός περιορισμένης χρονικής διάρκειας και όταν οι δυνατότητες προσαρμογής του εργαζομένου δεν επαρκούν, για να ανταποκριθεί στις εργασιακές απαιτήσεις. Αντιθέτως, η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί εξέλιξη του μακροχρόνιου άγχους και χαρακτηρίζεται, κυρίως, από την κατάρρευση της δυνατότητας προσαρμογής του εργαζομένου. Κατά τον Φουντουλάκη (2010), η επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι ταυτόσημη με την εργασιακή πίεση και φαίνεται να προκαλείται από τον συνδυασμό α) δυσανάλογα υψηλής προσπάθειας σε χρόνο και συναισθηματική εμπλοκή, β) χαμηλής ικανοποίησης λόγω αρνητικών αποτελεσμάτων και γ) απαιτητικών εργασιακών συνθηκών. Πολλοί ερευνητές (όπως αναφέρουν οι Αντωνίου και Ντάλλα, 2010) υποστηρίζουν ότι, αν και ενδεχομένως υπάρχουν αρκετά κοινά σημεία μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικού άγχους, εν τούτοις οι όροι δεν ταυτίζονται και η επαγγελματική εξουθένωση απορρέει από το επαγγελματικό άγχος. Συνεπώς, η επαγγελματική εξουθένωση φαίνεται να είναι το αποτέλεσμα του μακροχρόνιου και μη αποτελεσματικά διαχειριζόμενου επαγγελματικού άγχους. Άλλωστε, το άγχος έχει και θετική διάσταση, υπό την έννοια της ενεργοποίησής του εργαζομένου, της διεγέρσεως του ενδιαφέροντος και της αυξήσεως της αποδοτικότητάς του, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις και προκλήσεις της εργασίας του, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται ως ψυχοσωματική εξάντληση, που επηρεάζει την ψυχοσύνθεση και συμπεριφορά του εργαζομένου. Ας σημειωθεί, επίσης, ότι, όπως αναφέρει η Pines (1993), ο καθένας μπορεί να βιώσει άγχος στον εργασιακό του χώρο, σε αντίθεση με την επαγγελματική εξουθένωση, που είναι πιο πιθανό να εκδηλωθεί σε όσους ξεκινούν την επαγγελματική τους καριέρα με ενθουσιασμό, αυξημένες προσδοκίες και υψηλούς στόχους. Επιπλέον, το επαγγελματικό άγχος μπορεί να εμφανιστεί σε εργαζομένους κάθε επαγγέλματος, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση σε εργαζομένους ανθρωπιστικών επαγγελμάτων, όπως εκπαιδευτικούς, ιατρούς, νοσηλευτές κ.ά.

1.4 Θεωρητικά μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης

Για την ερμηνεία του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν αναπτυχθεί θεωρητικά μοντέλα, τα οποία δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε ατομικούς, διαπροσωπικούς ή οργανωτικούς παράγοντες δημιουργίας του συνδρόμου (Schaufeli & Buunk, 1996). Στους ατομικούς παράγοντες δίδεται ιδιαίτερη σημασία στον χαρακτήρα του προσώπου και στις προσδοκίες

που έχει από την εργασία του, καθώς τα άτομα με πολύ μεγάλες προσδοκίες και ανέφικτους στόχους, έχουν αυξημένες πιθανότητες να οδηγηθούν στην επαγγελματική εξουθένωση. Στους διαπροσωπικούς παράγοντες σημαντικός είναι ο ρόλος των σχέσεων που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς η υφή αυτών των σχέσεων και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται, ενδέχεται να επιφέρουν την εκδήλωση του συνδρόμου. Τέλος, τονίζεται η σπουδαιότητα των οργανωτικών παραγόντων στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, διότι οι επιπτώσεις τους αφορούν, πέραν των προσώπων, στην λειτουργία και αποδοτικότητα του ίδιου του Οργανισμού.

1.4.1 Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss

Ο Cherniss (όπως αναφέρεται στο Δαβράζος, 2006) θεωρεί ότι η επαγγελματική εξουθένωση προκύπτει λόγω αναντιστοιχίας μεταξύ της ανταπόδοσης που πιστεύουν ότι λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και της δικής τους προσφοράς προς τους άλλους και, επομένως, αποτελεί ένα είδος άμυνας του εργαζομένου, εκδηλωνόμενο με αλαζονεία, απάθεια και συναισθηματική αποστασιοποίηση. Αναφέρεται ως μία διαδικασία εξελισσόμενη σε τρία στάδια:

α) Το στάδιο του εργασιακού στρες. Προκύπτει όταν οι διαθέσιμοι πόροι του εργαζομένου δεν επαρκούν για την ικανοποίηση των προσωπικών στόχων του και των απαιτήσεων του εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτή η ανισορροπία μπορεί να συμβεί σε οποιονδήποτε εργαζόμενο, χωρίς απαραίτητα να καταλήγει σε επαγγελματική εξουθένωση.

β) Το στάδιο της εξάντλησης. Ως αποτέλεσμα της προηγούμενης ανισορροπίας, προκύπτει η συγκινησιακή ανταπόκριση του εργαζομένου, εκδηλωνόμενη ως συναισθηματική εξάντληση, έλλειψη ενδιαφέροντος, ανία, απάθεια. Αν δεν γίνει ορθή διαχείριση της κατάστασης διαρκούς εντάσεως που βιώνει ο εργαζόμενος, ενδέχεται να οδηγηθεί σε απογοήτευση και παραίτηση.

γ) Το στάδιο της αμυντικής κατάληξης. Σε αυτό το στάδιο ο εργαζόμενος επιστρατεύει μηχανισμούς αυτοπροστασίας, προσεγγίζοντας την εργασία του λιγότερο ιδεαλιστικά, απομακρυνόμενος συναισθηματικά από αυτή και εκδηλώνοντας για τους άλλους απάθεια και κυνισμό, σε μία προσπάθεια περιορισμού των πιέσεων που δέχεται.

1.4.2 Το μοντέλο των Edelwich και Brodsky

Το μοντέλο ερμηνείας της επαγγελματικής εξουθένωσης, κατά τους Edelwich και Brodsky (όπως αναφέρεται στο Θεοφίλου, 2010), αφορά σε μία διαδικασία προοδευτικής αποϊδανικοποίησης της πραγματικότητας και αναπτύσσεται σε τέσσερα στάδια:

α) Το στάδιο του ενθουσιασμού. Σε αυτό κυριαρχεί ο ιδεαλισμός, τίθενται υψηλοί στόχοι και καλλιεργούνται αυξημένες προσδοκίες επίτευξής τους. Ο εργαζόμενος διακατέχεται από μεγάλη ενεργητικότητα, υπερβολική αισιοδοξία, υπερεκτίμηση των ικανοτήτων του, επενδύοντας πολύ χρόνο στην εργασία του και στις διαπροσωπικές του σχέσεις.

β) Το στάδιο της αμφιβολίας. Σε αυτό το στάδιο ενσπείρονται αμφιβολίες στον εργαζόμενο, καθώς συνειδητοποιεί την μη αναγνώριση της προσφοράς του και την μη πραγματοποίηση των προσδοκιών του. Εκφράζονται παράπονα για τον μισθό, το ωράριο εργασίας και τις σχέσεις του με τους συναδέλφους. Λόγω ανάδυσης αμφιβολιών και για την αποτελεσματικότητά του, ακολουθεί καταβολή εντονότερης προσπάθειας, χωρίς, όμως, αποτέλεσμα, ενώ αποφεύγεται η αναθεώρηση των αυξημένων προσδοκιών του.

γ) Το στάδιο της απογοήτευσης και της ματαίωσης. Σε αυτό το στάδιο συνειδητοποιείται από τον εργαζόμενο το αδιέξοδο της καταστάσεως, καθώς αποκομίζει την αίσθηση της μη αναγνώρισης των υπηρεσιών του, με επακόλουθο την αποθάρρυνση και απογοήτευση, την αμφισβήτηση των ικανοτήτων του και την κυριαρχία σκέψεων για αναθεώρηση των προσδοκιών του και αποφυγή της πηγής του αδιεξόδου του, δηλαδή της εργασίας του.

δ) Το στάδιο της απάθειας. Το τελευταίο στάδιο χαρακτηρίζεται από την ανάλωση ελάχιστης ενέργειας, εκ μέρους του εργαζομένου, για την εργασία του, καθώς αισθάνεται ανεπαρκής, την απώλεια του ενδιαφέροντος για την επαγγελματική του εξέλιξη, την αποφυγή ανάληψης κάθε ευθύνης έναντι των άλλων και την παραμονή του στην εργασία για βιοποριστικούς μόνο λόγους. Ο εργαζόμενος πλέον βιώνει την επαγγελματική εξουθένωση.

1.4.3 Το μοντέλο τριών διαστάσεων των Maslach και Jackson

Οι Maslach και Jackson (όπως αναφέρεται στο Κόκκινος και Δαβάζογλου, 2006) προσεγγίζουν ψυχοκοινωνικά την επαγγελματική εξουθένωση, ως ένα σύνδρομο

εμφανιζόμενο ύστερα από συσσώρευση συναισθηματικών και ψυχολογικών πιέσεων προερχομένων από το εργασιακό περιβάλλον, που ενδέχεται να επηρεάσει τον τρόπο αντιμετώπισής τους αλλά και την απόδοση του εργαζομένου. Σύμφωνα με τις ερευνήτριες, το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης προκύπτει ως αποτέλεσμα των επαναλαμβανόμενων ανεπιτυχών προσπαθειών του εργαζομένου να αντεπεξέλθει στις αγχογόνες καταστάσεις, που εμφανίζονται στο εργασιακό του περιβάλλον. Αυτές οι απόπειρες, σύμφωνα με τους Maslach και Schaufeli (1993), είναι πιθανό να συντελούν ενισχυτικά στο άγχος, αποδυναμώνοντας, κατά συνέπεια, τις δυνατότητες αντιμετώπισής του. Κατά τις Maslach και Jackson (όπως αναφέρεται στο Κουστέλιος και Κουστέλιου, 2001), η επαγγελματική εξουθένωση αποτελείται από τρεις συσχετιζόμενες αλλά διακριτές διαστάσεις: α) την συναισθηματική εξάντληση, β) την αποπροσωποποίηση και γ) το αίσθημα μειωμένης προσωπικής επίτευξης.

α) Η συναισθηματική εξάντληση αποτελεί τον πυρήνα του συνδρόμου και, ως εκ τούτου, θεωρείται η κύρια διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach et al., 2001). Χαρακτηριστικά της γνωρίσματα είναι η αίσθηση ψυχοσωματικής κόπωσης και έλλειψης ενέργειας καθώς και η ανάλωση των συναισθηματικών αποθεμάτων του εργαζομένου. Ο εργαζόμενος διακατέχεται από συναισθήματα έντασης και αγανάκτησης, λόγω της συνειδητοποίησης της αδυναμίας προσφοράς προς τους αποδέκτες των υπηρεσιών του στον βαθμό που την παρείχε παλαιότερα και με την ίδια υπευθυνότητα (Cordes & Dougherty, 1993). Κοινό στοιχείο της συναισθηματικής εξάντλησης του εργαζομένου αποτελεί το γεγονός ότι η πεποίθηση αδυναμίας προσφοράς των δεόντων στο εργασιακό του περιβάλλον εκδηλώνεται με συναισθήματα άγχους και φόβου εν όψει της εργασίας της επόμενης ημέρας (Κάντας, 1996).

β) Η αποπροσωποποίηση σχετίζεται με τις διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζομένου στον χώρο εργασίας του και εκλαμβάνεται ως απόρροια της προηγηθείσης συναισθηματικής εξάντλησής του (Burke & Greenglass, 2001). Υιοθετείται από αυτόν μία αποστασιοποιημένη, αρνητική ή και επιθετική στάση έναντι των εμπλεκόμενων προσώπων του εργασιακού του περιβάλλοντος, με την έκφραση ουδέτερων ή και αρνητικών συναισθημάτων προς αυτούς (Κάντας, 1996), σε τέτοιο βαθμό, που δημιουργείται η εντύπωση ότι αντιμετωπίζονται περισσότερο ως αντικείμενα. Κάποιες εκδηλώσεις αυτής της συμπεριφοράς αποτελούν η εκτεταμένη χρήση υποτιμητικής γλώσσας και απρεπών γλωσσικών εκφράσεων, η

γραφειοκρατική διαχείριση των ανειλημμένων υποχρεώσεων, τα μεγάλα διαλείμματα από την εργασία και εκτενείς συζητήσεις με συναδέλφους. Ο εργαζόμενος, αδυνατώντας να χρησιμοποιήσει άλλες ενεργητικές και μεστές νοήματος στρατηγικές, αναπτύσσει αυτή την συμπεριφορά ως αμυντικό μηχανισμό, προκειμένου να απεγκλωβιστεί από την δυσάρεστη θέση στην οποία έχει περιέλθει (Cordes & Dougherty, 1993).

γ) Το αίσθημα της μειωμένης προσωπικής επίτευξης προκύπτει ως αποτέλεσμα της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης (Byrne, 2003) και έχει ως χαρακτηριστικό την τάση του εργαζομένου να προβαίνει σε αρνητική αξιολόγηση του εαυτού του και της ποιότητας της εργασίας του, λόγω της επιδείνωσης της εργασιακής του απόδοσης καθώς και της απόσυρσής του από κάθε προοπτική αποτελεσματικής ενασχόλησης με τα προβλήματα των αποδεκτών των υπηρεσιών του. Εκδηλώνεται με την υποτονική διεκπεραίωση των υποχρεώσεών του, την αποφυγή αναλήψεως νέων ευθυνών και αρμοδιοτήτων, την βίωση συναισθημάτων μειωμένων επαγγελματικών επιτυχιών, ανεπάρκειας, αναποτελεσματικότητας, μειωμένης προσωπικής ικανότητας και αυτοαπόρριψης (Κάντας, 1996). Γενικά, ο εργαζόμενος πλήττεται από συναισθήματα γενικευμένης αποτυχίας (Cordes & Dougherty, 1993) ενώ, σύμφωνα με τον Friedman (2000), θεωρεί ότι αποτελεί θύμα του εργασιακού του περιγύρου, που συνωμοτεί εναντίον κάθε προσπάθειάς του για πρόοδο.

Επισημαίνεται ότι για την αποτύπωση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων δεν αρκεί η εστίαση μόνο στην συναισθηματική εξάντλησή τους, παρά το γεγονός ότι αποτελεί την κύρια διάσταση του συνδρόμου. Αυτό συμβαίνει διότι οι πληττόμενοι από αυτό, πέραν της συναισθηματικής εξάντλησής τους, εμφανίζουν αρνητικές συνέπειες στην ταυτότητα και τα κίνητρά τους, καθώς έχουν απωλέσει την εσωτερική σχέση με την εργασία τους (Leiter & Maslach, 2003), γεγονός που αποτυπώνεται στην διάσταση της αποπροσωποποίησης, όσον αφορά στην δυσαρέσκεια των εργαζομένων από την εργασία τους και στην διάσταση της μειωμένης προσωπικής επίτευξης, όσον αφορά στις προσδοκίες που διατηρούσαν για την αποτελεσματικότητά τους (Leiter & Maslach, 2016).

Ας σημειωθεί, επίσης, ότι το 1997 οι Maslach και Leiter διεύρυναν τον ορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης, προκειμένου να αφορά σε οποιονδήποτε επαγγελματικό χώρο και όχι μόνο σε αυτόν των ανθρωπιστικών υπηρεσιών. Βάσει αυτής της προσέγγισης ο

εργαζόμενος, αρχικώς, δεσμεύεται εργασιακά παρουσιάζοντας ενεργητικότητα, αυξημένη συμμετοχή και αποτελεσματικότητα. Η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται έχοντας ως κύρια αιτία όχι την συναισθηματική εξάντληση, προερχόμενη από την αλληλεπίδραση του εργαζομένου με τους αποδέκτες των υπηρεσιών του αλλά την ανισορροπία μεταξύ εργαζομένου και εργασίας, καθώς διαταράσσεται το ισοζύγιο μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων και παροχών. Η εργασία, απαιτεί μεν περισσότερα από όσα το άτομο μπορεί να δώσει, παρέχει δε λιγότερα από όσα το άτομο αναμένει. Ως αποτέλεσμα της ανισορροπίας προκύπτει η αποσύνθεση της εργασιακής δέσμευσης με την μετατροπή της ενεργητικότητας σε εξάντληση, της συμμετοχής σε αποστασιοποίηση και κυνισμό και της αποτελεσματικότητας σε αναποτελεσματικότητα (Maslach & Leiter, 2016). Για την μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε κάθε επαγγελματικό χώρο δημιουργήθηκε μία καινούργια έκδοση του MBI, το MBI-Γενική Έρευνα (MBI-General Survey).

Το μοντέλο τριών διαστάσεων της Maslach και των συνεργατών της, αντιμετώπισε την κριτική από την επιστημονική κοινότητα και ως προς τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και ως προς το πεδίο δράσης της. Σχετικά με τις διαστάσεις της, από κάποιους ερευνητές υποστηρίζεται ότι η επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι ένα φαινόμενο τριών διαστάσεων αλλά είναι ταυτόσημη με την συναισθηματική εξάντληση, της οποίας αποτελεί ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό (Kristensen et al., 2005. Shirom & Melamed, 2005), ενώ από άλλους ερευνητές θεωρείται ότι η διάσταση της προσωπικής επίτευξης δεν έχει ισχυρή τεκμηρίωση και, ως εκ τούτου, δεν συμβάλλει στην μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Salanova & Schaufeli, 2008). Σε αυτές τις κριτικές, οι Schaufeli et al. (2009) αντιτείνουν ότι η άποψη περί ταυτοσημίας της επαγγελματικής εξουθένωσης με την συναισθηματική εξάντληση είναι επιστημονικά ατεκμηρίωτη και αγνοεί την εις βάθος έρευνα της Maslach και των συνεργατών της, προκειμένου να διατυπωθεί το μοντέλο των τριών διαστάσεων, ενώ αναφορικά με την κριτική για την μη ισχυρή τεκμηρίωση της διάστασης της προσωπικής επίτευξης, αντιτείνουν ότι η κλίμακα μέτρησης MBI είναι έγκυρη, αξιόπιστη και στατιστικά επιβεβαιωμένη. Σχετικά με το πεδίο δράσης της, από κάποιους ερευνητές προβάλλεται ο ισχυρισμός ότι η επαγγελματική εξουθένωση δεν περιορίζεται μόνο στο εργασιακό περιβάλλον, αλλά μπορεί να συμβεί, για παράδειγμα, και στο οικογενειακό περιβάλλον (Kristensen et al., 2005). Από τους Schaufeli et al. (2009) η άποψη αυτή αντικρούεται με τον ισχυρισμό ότι υπεραπλουστεύει το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης και συμπίπτει με την άποψη περί ταυτοσημίας της επαγγελματικής

εξουθένωσης με την συναισθηματική εξάντληση και, επομένως, θεωρείται μη τεκμηριωμένη επιστημονικώς.

1.4.4 Το μοντέλο των Pines και Aronson

Οι Pines και Aronson (όπως αναφέρεται στο Πολυχρονόπουλος, 2008) θεωρούν ότι η μακρά έκθεση του ατόμου σε συναισθηματικώς απαιτητικά εργασιακά, οικογενειακά και πολιτικά περιβάλλοντα οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση, δηλαδή σε μία κατάσταση σωματικής, πνευματικής και συναισθηματικής εξάντλησης. Η σωματική εξάντληση εκδηλώνεται με απώλεια ενεργητικότητας, χρόνια κόπωση και αδυναμία, η πνευματική με αρνητική συμπεριφορά έναντι του ατόμου αλλά και της ζωής και η συναισθηματική με εκδήλωση συναισθημάτων απελπισίας και ανικανότητας. Πεδίο της έρευνας δεν αποτελούν μόνο τα επαγγέλματα υγείας αλλά και τομείς όπως οι οικογενειακές σχέσεις και οι πολιτικές συγκρούσεις (Pines, 1993), καθώς η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να παρουσιαστεί σε οποιοδήποτε επάγγελμα αλλά και σε κάθε κοινωνική ομάδα.

Η Pines αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος για την εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ υποστηρίζει ότι η βαρύτητά της εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τα κίνητρα του εργαζομένου (π.χ. ιδεαλισμός, προσανατολισμός στην σχέση κ.ά.). Συγκεκριμένα, έχει την άποψη ότι οι πιο αφοσιωμένοι εργαζόμενοι, που επενδύουν συναισθηματικά στην εργασία τους, οδηγούνται στην εξουθένωση, όταν αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν την ανάγκη νοηματοδότησης της ζωής τους μέσω της εργασίας τους (Pines, 2002). Το μοντέλο αυτό, επομένως, τείνει να ερμηνεύσει την εκδήλωση του συνδρόμου στα ανθρωπιστικά επαγγέλματα, καθώς σε αυτά οι προσδοκίες και οι στόχοι των εργαζομένων συχνά μένουν ανεκπλήρωτοι.

Η Pines ισχυρίζεται ότι η επαγγελματική εξουθένωση δύναται να αξιολογηθεί με μία μόνο κλίμακα, η οποία, κατά βάση, αντιστοιχεί στην διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης του ερωτηματολογίου των Maslach και Jackson (Δαβράζος, 2006). Η κλίμακα μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης, που προτείνουν οι Pines και Aronson, γνωστή ως Burnout Measure (BM), ερευνά είκοσι μία αλληλοεξαρτημένες καταστάσεις που βιώνουν οι εργαζόμενοι, προσεγγίζοντας το σύνδρομο ως μονοδιάστατη έννοια και αξιολογώντας τις τρεις πτυχές του, δηλαδή την σωματική, την πνευματική και την συναισθηματική εξάντληση, στα πλαίσια μίας κλίμακας που καταλήγει σε μία συνολική βαθμολογία. Σχετικά με την κλίμακα, ο Κάντας

(1996) υποστηρίζει ότι είναι μονοδιάστατη, καθώς οι ερωτήσεις αφορούν μόνο στην συναισθηματική εξάντληση. Οι Schaufeli, Enzmann & Girault (1993) θεωρούν ότι πρόκειται για αξιόπιστο ερευνητικό εργαλείο, διότι η συναισθηματική εξάντληση αποτελεί την βασική διάσταση του συνδρόμου. Ωστόσο, οι Enzmann, Wilmar, Schaufeli, Janssen και Rozeman (1998) αποφαινόμενοι ότι η κλίμακα αυτή, επειδή δεν έχει σχεδιαστεί ώστε να αφορά σε συγκεκριμένο επαγγελματικό χώρο, περιέχει γενικές και διαφορούμενες ερωτήσεις, από τις απαντήσεις των οποίων δεν είναι εμφανές αν πρόκειται περί εξουθένωσης ή περί συναφών καταστάσεων, όπως κόπωσης και κατάθλιξης. Τέλος, οι Shirom και Ezrachi (2003) ισχυρίζονται ότι η κλίμακα είναι μονοδιάστατη και δύσχρηστη, ενώ το σύνδρομο είναι σύνθετο φαινόμενο και, ως εκ τούτου, προτείνουν την ξεχωριστή αξιολόγηση κάθε πτυχής της κλίμακας.

1.4.5 Το μοντέλο της Κοπεγχάγης

Το μοντέλο αποτελεί σχετικά πρόσφατη πρόταση και προέκυψε ως αποτέλεσμα στην κριτική που ασκήθηκε από τους δημιουργούς του αλλά και από άλλους ερευνητές στο μοντέλο και το ερευνητικό εργαλείο της Maslach και των συνεργατών της. Οι Kristensen, Borritz, Villadsen και Christensen (2005) θεωρούν ότι το δημοφιλές ερευνητικό εργαλείο MBI της Maslach παρουσιάζει αδυναμίες. Συγκεκριμένα, υποστηρίζουν ότι λόγω της καθολικής, σχεδόν, χρήσης του στις έρευνες για την επαγγελματική εξουθένωση, ουσιαστικά ταυτίζεται με το σύνδρομο, σε σημείο ώστε επαγγελματική εξουθένωση να θεωρείται ό,τι μετρά το MBI και το MBI να μετρά αυτό που θεωρεί ότι είναι επαγγελματική εξουθένωση. Επίσης, ισχυρίζονται ότι ο σχεδιασμός του αφορά στην μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης μόνο στα ανθρωπιστικά επαγγέλματα, που υπάρχει συναναστροφή των εργαζομένων με άλλα πρόσωπα. Ακόμη, έχουν την άποψη ότι οι τρεις διαστάσεις του ερωτηματολογίου της Maslach και των συνεργατών της, δηλαδή η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και τα μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα, δεν πρέπει να λογίζονται ως συστατικά μέρη της επαγγελματικής εξουθένωσης αλλά ως αποτελέσματα αυτής. Τέλος, διατείνονται ότι πολλές ερωτήσεις είναι μη αποδεκτές, διότι προκαλούν δυσάρεστα συναισθήματα και αμηχανία στους ερωτώμενους ή προσιδιάζουν περισσότερο στην αμερικανική κουλτούρα.

Ο Kristensen και οι συνεργάτες του, παίρνοντας αφορμή από την προαναφερόμενη κριτική, δημιούργησαν ένα μοντέλο επαγγελματικής εξουθένωσης, η θεωρητική βάση του οποίου

εδράζεται στους Schaufeli και Greenglass (2001), οι οποίοι θεωρούν την επαγγελματική εξουθένωση ως αποτέλεσμα προσωπικής και διαπροσωπικής εργασιακής εξάντλησης, που προκύπτει από την επί μακρόν έκθεση σε συναισθηματικά απαιτητικές εργασιακές συνθήκες. Ο Kristensen και οι συνεργάτες του βάσει του μοντέλου δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο, γνωστό ως Copenhagen Burnout Inventory (CBI), με ερωτήσεις κατάλληλα δομημένες ώστε να απαντώνται από εργαζομένους οποιουδήποτε επαγγέλματος, και με τρεις συνιστώσες: την προσωπική εξουθένωση, που περιλαμβάνει γενικές ερωτήσεις που απαντώνται από όλους, την επαγγελματική εξουθένωση, που μετρά την σωματική και ψυχική κόπωση του εργαζομένου στον επαγγελματικό του χώρο και την εξουθένωση που εμφανίζεται στις σχέσεις με τους ανθρώπους. Σύμφωνα με τους δημιουργούς του ερωτηματολογίου, οι τρεις συνιστώσες χαρακτηρίζονται από εσωτερική συνοχή και έχουν την δυνατότητα να προβλέψουν την πιθανή εμφάνιση προβλημάτων που άπτονται του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως, για παράδειγμα, τις απουσίες του εργαζομένου από την εργασία του, την χρήση αναλγητικών φαρμάκων, ακόμη και την πρόθεσή του να παραιτηθεί από την εργασία του.

2. Η επαγγελματική εξουθένωση στον χώρο της εκπαίδευσης

2.1 Επαγγελματική εξουθένωση και εκπαιδευτικοί

Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργασιακούς χώρους χρησιμοποιήθηκε, αρχικά, προκειμένου να περιγραφούν συμπτώματα που ανιχνεύτηκαν στα επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας, αλλά επεκτάθηκε την δεκαετία του 1980 και στον εκπαιδευτικό χώρο (Byrne, 1991) και αποτελεί συχνά αντικείμενο έρευνας πολλών μελετητών στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Οι Maslach, Schaufeli και Leiter (2001) επισημαίνουν ότι οι σχετικές με τους εκπαιδευτικούς έρευνες είναι πολύ περισσότερες σε σχέση με αυτές που αναφέρονται σε άλλα ανθρωποκεντρικά επαγγέλματα. Σύμφωνα με τους Kyriakou και Sutcliffe (1978), το διεθνές ενδιαφέρον προέκυψε διότι α) τα επιστημονικά τεκμήρια δείχνουν ότι η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επιφέρει προβλήματα ψυχικής και σωματικής υγείας, β) εκδηλώνεται ενδιαφέρον για την βελτίωση της επαγγελματικής ζωής των εκπαιδευτικών και γ) υπάρχει η αντίληψη περί αρνητικής επίδρασης της επαγγελματικής εξουθένωσης στην σχέση εκπαιδευτικού-μαθητή και στην ποιότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου. Προφανώς, ο κίνδυνος εμφάνισης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς είναι μεγαλύτερος, διότι η διδασκαλία, ως κατά βάσιν συναισθηματική διαδικασία, απαιτεί υψηλά διανοητικά και ψυχικά αποθέματα, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της (Kinman, Wray & Strange, 2011) σχετικά με την παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων, την μετάδοση αξιών και την κοινωνικοποίηση των μαθητών. Το εκπαιδευτικό επάγγελμα, συνεπώς, θεωρείται αγχογόνο και συχνά αποστραγγίζει διανοητικά και ψυχικά τον εκπαιδευτικό, οδηγώντας τον στην εξουθένωση, η οποία εκλαμβάνεται ως αμυντικός μηχανισμός έναντι των παραγόντων που συμβάλλουν στην εμφάνισή της.

Ο Hendrickson (1979) θεωρεί την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών ως σωματική, συναισθηματική και ψυχολογική εξάντληση, που αρχίζει για τον εκπαιδευτικό όταν αυτός παύει να ενδιαφέρεται για την διδασκαλία, ενώ ο Kyriakou (1987) την ορίζει ως μία αντίδραση εκδηλωνόμενη με αρνητικά συναισθήματα από τους εκπαιδευτικούς (όπως π.χ. οργή ή κατάθλιψη), συνοδευόμενη από πιθανές αρνητικές φυσιολογικές μεταβολές (όπως π.χ. ταχυπαλμία). Σύμφωνα με άλλους ερευνητές, η επαγγελματική εξουθένωση λογίζεται ως μία βαθμιαία απώλεια του ιδεαλισμού, ο οποίος αντικαθίσταται από μία αίσθηση απογοήτευσης

και αναποτελεσματικότητας. Έτσι, για τον Friedman (2000), κομβικό σημείο κατανόησης του συνδρόμου στους εκπαιδευτικούς αποτελεί η ασυμφωνία ανάμεσα στην προσδοκώμενη επαγγελματική επίδοση και την παρατηρούμενη αναποτελεσματικότητα, που πολλές φορές είναι απογοητευτική, βάσει των αρχικών προσδοκιών, ενώ οι Koustelios και Tsigilis (2005) υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί το τέλος της βαθμιαίας απώλειας των ψευδαισθήσεων.

Έρευνες σε διάφορες χώρες καταδεικνύουν ότι το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί σημαντικό πρόβλημα της εκπαιδευτικής κοινότητας. Στις Η.Π.Α., σε έρευνα του Farber το 1991 (όπως αναφέρεται στο Πατσάλης και Παπουτσάκη, 2010), διαπιστώθηκε ότι το 15% - 25% των εκπαιδευτικών έχει βιώσει, έστω περιστασιακά, εξουθένωση κατά την διάρκεια της επαγγελματικής τους διαδρομής, ενώ, από έρευνα των Milner και Woolfolk Hoy (2003) προκύπτει ότι περίπου το 25% των εκπαιδευτικών παραιτείται από την εργασία του, πριν συμπληρώσει τρία έτη διδασκαλίας και το 40% κατά την πρώτη πενταετία. Στην Μεγάλη Βρετανία, οι παραιτηθέντες εκπαιδευτικοί υπερτερούν από όσους παραμένουν έως την συνταξιοδότηση (Macdonald, 1999). Τον υψηλότερο βαθμό επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών έναντι άλλων επαγγελματικών ομάδων επιβεβαιώνει και έρευνα του Kyriakou (1987) στην Αυστραλία. Πολλές έρευνες εστιάζουν στην εξέταση των δημογραφικών στοιχείων, όπως το φύλο, η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, το επίπεδο εκπαίδευσης και η οικογενειακή κατάσταση, που, ενδεχομένως, επιδρούν στην εμφάνιση του συνδρόμου στους εκπαιδευτικούς, με αποτελέσματα, όμως, που δεν οδηγούν σε ασφαλή συμπεράσματα (Φλάμπουρας Νιέτος, Παπαβαγγέλη, Ζουρνατζή και Κουστέλιος, 2018).

Οι έρευνες στην Ελλάδα καταγράφουν χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, σε σύγκριση με αντίστοιχες έρευνες σε άλλες χώρες. Σε διεθνή συγκριτική έρευνα των Kantas και Vassilaki (1997) διαπιστώθηκε ότι οι Έλληνες εκπαιδευτικοί είναι λιγότερο εξουθενωμένοι από τους συναδέλφους τους άλλων ευρωπαϊκών χωρών (Πατσάλης και Παπουτσάκη, 2010). Οι Koustelios και Kousteliou (1998) στην έρευνά τους κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εκπαιδευτικοί είναι αρκετά ευχαριστημένοι με το επάγγελμά τους, ενώ σε αυτή των Λεονταρή, Κυρίδη και Γιαλαμά (2000) βρέθηκε ότι περίπου το 25% δεν ήταν καθόλου ευχαριστημένοι με το επάγγελμά τους, ενώ το 13% δήλωναν εξαιρετικά ευχαριστημένοι.

Με βάση τις έρευνες, οι κυρίαρχες αρνητικές πτυχές των εργασιακών συνθηκών των Ελλήνων εκπαιδευτικών βρίσκονται σε αναντιστοιχία με τα μέτρια και χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης που διαπιστώνονται, σε σχέση με τα αντίστοιχα των συναδέλφων τους άλλων χωρών. Στις αρνητικές πτυχές ενδεικτικά αναφέρονται τα προβλήματα στην υλικοτεχνική υποδομή, τα πολυπληθή μαθητικά τμήματα και με πολυπολιτισμική σύνθεση κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα, η προβληματική κοινωνική συμπεριφορά των μαθητών, η συγκεντρωτικού χαρακτήρα δομή και οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος, που δεν ευνοεί την αυτόνομη ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, η συχνή στοχοποίηση του εκπαιδευτικού μέσω της προσωποποίησης της ευθύνης, με αποτέλεσμα την υπονόμηση του επαγγέλματος, οι συχνές αλλαγές στην σύνθεση του διδακτικού προσωπικού των σχολικών μονάδων, η σημαντικής χιλιομετρικής απόστασης μετακίνηση μερίδας εκπαιδευτικών προς τις σχολικές τους μονάδες, οι μικρές προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, η έλλειψη συνεχούς κατάρτισης και ανατροφοδότησης της εκπαιδευτικής πράξης, η απουσία συστήματος αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου και οι χαμηλοί μισθοί. Στις θετικές πτυχές των εργασιακών συνθηκών αναφέρονται η μικρότερη διάρκεια του εβδομαδιαίου ωραρίου εργασίας, το μεγαλύτερο διάστημα διακοπών, η διασφάλιση μόνιμης θέσης μετά τον διορισμό και το επαρκές επίπεδο συνεργασίας με την διεύθυνση της σχολικής μονάδας και τους συναδέλφους (Μπάμπαλου, 2015).

Η διαπιστωμένη αυτή αναντιστοιχία αποδίδεται από τα ερευνητικά δεδομένα στις προαναφερόμενες θετικές πτυχές των εργασιακών συνθηκών των Ελλήνων εκπαιδευτικών, στους λιγότερο εξαντλητικούς ρυθμούς εργασίας και στην απουσία συστήματος αξιολόγησης. Άλλοι ερευνητές πιθανολογούν ότι κάποιες αρνητικές πτυχές των εργασιακών συνθηκών μπορεί να βιώνονται θετικά από τους εκπαιδευτικούς, όπως, για παράδειγμα, το γεγονός ότι ο καθορισμός του διδακτικού αντικειμένου από το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων μπορεί να λαμβάνεται ως μείωση του εργασιακού φόρτου και όχι ως μείωση της αυτονομίας. Επίσης, έχει επισημανθεί ότι, επειδή διεθνώς οι εκπαιδευτικοί δεν διαπιστώνεται να αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα σωματικής ή ψυχικής υγείας, ενδέχεται, όσον αφορά στους εκπαιδευτικούς άλλων χωρών, να υπερβάλλουν στα ερωτηματολόγια που καλούνται να συμπληρώσουν σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση. Ιδιαίτερη σημασία έχει η επισήμανση των ισχυρών οικογενειακών και

κοινωνικών δεσμών που χαρακτηρίζουν την ελληνική κοινωνία, οι οποίοι, πιθανόν, δρουν ανασταλτικά στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών. Γενικότερα, φαίνεται ότι οι Έλληνες θέτουν στο επίκεντρο της ζωής τους την ικανοποίηση που αντλούν από την προσωπική τους ζωή, γεγονός που αντισταθμίζει τις επαγγελματικές δυσκολίες. Αντιθέτως, σε ευρωπαϊκές χώρες και στις Η.Π.Α. στο επίκεντρο της ζωής, ως αυτοσκοπός, τίθεται η επαγγελματική ζωή, χαρακτηριζόμενη από ανταγωνιστικότητα, υψηλό αίσθημα προσωπικής επίτευξης, φιλόδοξους στόχους και υψηλές προσδοκίες, που συχνά διαφεύδονται, με ενδεχόμενη κατάληξη την επαγγελματική εξουθένωση. Τέλος, ενδιαφέρουσα είναι η ερμηνεία της Kalyva (2013) για το χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης που διαπιστώνει στην έρευνά της, καθώς καταθέτει την άποψη ότι, εκτός των άλλων προαναφερόμενων λόγων, φαίνεται ότι οι Έλληνες εκπαιδευτικοί έχουν αρχίσει να προσαρμόζονται στις συνθήκες που δημιουργήθηκαν ύστερα από τις κοινωνικές, οικονομικές και εκπαιδευτικές αλλαγές που επέφερε η οικονομική κρίση, παρά το γεγονός ότι επλήγησαν, κυρίως οικονομικά (Μπάμπαλου, 2015).

2.2 Παράγοντες επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση λογίζεται ως το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης περιβαλλοντικών παραγόντων, που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος, και ατομικών χαρακτηριστικών του εργαζομένου, που σχετίζονται με τους δημογραφικούς παράγοντες, την προσωπικότητά του και τις στάσεις του έναντι της εργασίας (Βασιλόπουλος, 2012). Η Chang (2009) κατέταξε τους παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης:

- α) σε ατομικούς, δηλαδή σε δημογραφικά στοιχεία και σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, με την βοήθεια των οποίων επιχειρείται να ανιχνευτεί ποιοι εκπαιδευτικοί είναι ευάλωτοι να βιώσουν επαγγελματική εξουθένωση,
- β) σε οργανωτικούς, που αναφέρονται σε χαρακτηριστικά του επαγγελματικού περιβάλλοντος αλλά και γενικότερες κοινωνικές και οικονομικές μεταβλητές, προσπαθώντας να εντοπίσουν τα αίτια της εμφάνισης του συνδρόμου και
- γ) σε παράγοντες συναλλαγής, που αναφέρονται στις αλληλεπιδράσεις των ατομικών και οργανωτικών παραγόντων, εξετάζοντας ποιοι και υπό ποιες συνθήκες βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση.

2.2.1 Ατομικοί παράγοντες

Στους ατομικούς παράγοντες περιλαμβάνονται δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο, η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, η οικογενειακή κατάσταση, οι σπουδές, η θέση ευθύνης, η βαθμίδα εκπαίδευσης, η περιοχή της σχολικής μονάδας αλλά και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως ο τύπος της προσωπικότητας, τα κίνητρα, οι προσδοκίες, η ανθεκτικότητα σε αγχογόνες καταστάσεις και η αυτοεκτίμηση.

Αναφορικά με το φύλο, τα ευρήματα είναι αντικρουόμενα, καθώς δεν έχουν αναδειχθεί με ξεκάθαρο τρόπο μεγάλες έμφυλες διαφορές. Σε κάποιες έρευνες δεν ανιχνεύεται σημαντική συσχέτιση της επαγγελματικής εξουθένωσης με αυτή την μεταβλητή (Farber, 1984. Van Dick & Wagner, 2001). Σε όσες ανιχνεύουν συσχετίσεις, σπανίως φαίνονται πιο ευάλωτοι οι άντρες, όπως στην έρευνα των Bibou-Nakou, Stogiannidou και Kiosseoglou (1999), όπου οι Έλληνες εκπαιδευτικοί βρέθηκε να έχουν υψηλότερα επίπεδα στην διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης, οφειλόμενα, κατά τους ερευνητές, στα κοινωνικά στερεότυπα των δύο φύλων, όπου ο ρόλος του φροντιστή, ως τρόπος ζωής στις γυναίκες, δρα προστατευτικά έναντι της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συνήθως, όμως, οι γυναίκες εκπαιδευτικοί θεωρούνται πιο επιρρεπείς στην διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης και οι άντρες εκπαιδευτικοί στην διάσταση της αποπροσωποποίησης (Burke & Greenglass 1993. Schwab, Jackson & Schuler 1986. Maslach et al., 2001. Αβεντισιάν-Παγοροπούλου, Κουμπιάς και Γιαβρίμης, 2002. Antoniou, Polychroni & Vlachakis, 2006. Πολυχρονόπουλος, 2008). Αυτή η διαφοροποίηση επιδέχεται διάφορες ερμηνείες από τους ερευνητές, όπως ότι, πιθανόν, οι γυναίκες υστερούν στην ψυχολογική διαχείριση των επαγγελματικών απαιτήσεων (Antoniou et al., 2006) ή ότι, λόγω των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσουν πιο εύκολα και του συναισθηματισμού που τις διακρίνει ως χαρακτηριστικό της ταυτότητάς τους, καθίστανται πιο ευάλωτες στην επαγγελματική εξουθένωση (Κάντας, 1996. Πολυχρονόπουλος, 2008). Δίδεται, ακόμη, η ερμηνεία ότι για τα υψηλότερα επίπεδα της διάστασης της συναισθηματικής εξάντλησης των γυναικών εκπαιδευτικών ευθύνονται οι οικογενειακοί αγχογόνοι παράγοντες και οι πιθανές συγκρούσεις μεταξύ οικογενειακών και επαγγελματικών υποχρεώσεων, από τις οποίες επηρεάζονται περισσότερο οι γυναίκες (Antoniou et al., 2006). Τέλος, ως προς τα υψηλότερα επίπεδα της διάστασης της αποπροσωποποίησης, που παρατηρούνται στους άνδρες εκπαιδευτικούς, δίδεται η ερμηνεία ότι οι άνδρες, ταυτιζόμενοι με μία εικόνα που αντανακλά στα στερεότυπα που αφορούν στον

ρόλο των δύο φύλων, εκδηλώνουν έναν απρόσωπο χαρακτήρα, με απουσία έκφρασης συναισθημάτων και ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων και, συνεπώς, εμφανίζονται με υψηλότερα επίπεδα αποπροσωποποίησης (Πολυχρονόπουλος, 2008).

Η μεταβλητή της ηλικίας, σύμφωνα με την Maslach (1982), φαίνεται να έχει την υψηλότερη συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση από όλα τα δημογραφικά στοιχεία, παρ' όλο που υπάρχουν έρευνες στις οποίες δεν καταγράφεται συσχέτιση (Brissie, Hoover-Dempsey & Bassler, 1988. Zabel & Zabel, 2001. Μούζουρα, 2005. Πατσάλης και Παπουτσάκη, 2010. Κεπενού, 2015). Την μη συσχέτιση της ηλικίας με την επαγγελματική εξουθένωση οι Maslach et al. (2001) την αντιμετωπίζουν επιφυλακτικά, με το σκεπτικό ότι, πιθανόν, τα άτομα με επαγγελματική εξουθένωση εγκαταλείπουν το επάγγελμα και όσοι παραμένουν έχουν χαμηλή εξουθένωση και, ως εκ τούτου, δεν φαίνεται συσχέτιση της ηλικίας με το σύνδρομο. Οι περισσότερες, όμως, έρευνες δείχνουν σημαντική συσχέτιση και, συγκεκριμένα, ότι εκπαιδευτικοί ηλικίας 30-40 ετών παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης στις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης, σε σχέση με τους άνω των 45 ετών συναδέλφους τους, που παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης στην διάσταση της προσωπικής επίτευξης (Byrne, 1991. Friedman & Farber, 1992. Cordes & Dougherty, 1993. Κάντας, 1996. Kantas & Vassilaki, 1997. Αβεντισιάν-Παγοροπούλου, Κουμπιάς και Γιαβρίμης, 2002. Antoniou et al., 2006. Παπαστυλιανού και Πολυχρονόπουλος, 2007. Πολυχρονόπουλος, 2008. Chang, 2009. Βασιλόπουλος, 2012. Στάγια και Ιορδανίδης, 2014). Η διαφοροποίηση στην ηλικία, όσον αφορά στους νεότερους ηλικιακά εκπαιδευτικούς, ερμηνεύεται ή από την έλλειψη εμπειρίας να διαχειριστούν τα προβλήματα που προκύπτουν στην εργασία τους (Antoniou et al., 2006) ή από την απογοήτευση που βιώνουν λόγω της ματαιώσεως των αυξημένων προσδοκιών που έχουν στην αφετηρία της επαγγελματικής τους διαδρομής, χωρίς, όμως, να επέρχονται μακροχρόνιες επιπτώσεις, αφού λογίζονται ως προβλήματα προσαρμογής (Κάντας, 1996. Antoniou et al., 2006. Πολυχρονόπουλος, 2008). Αντιθέτως, οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εκπαιδευτικοί, λόγω εμπειρίας στην διαχείριση προβληματικών καταστάσεων και αποσαφήνισης ρόλων και προσδοκιών, δεν παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (Πολυχρονόπουλος, 2008).

Και η μεταβλητή των ετών υπηρεσίας δεν παρουσιάζει σαφή εικόνα συσχέτισης ή μη με την επαγγελματική εξουθένωση. Κάποιες έρευνες καταγράφουν συσχέτιση (Βασιλόπουλος, 2012.

Κάμτσιος και Λώλης, 2016), ενώ οι περισσότερες δεν καταλήγουν σε αυτή την διαπίστωση (Κόκκινος και Δαβάζογλου, 2006. Πατσάλης και Παπουτσάκη, 2010. Κεπενού, 2015). Από όσες έρευνες καταγράφουν κάποια συσχέτιση, λίγες αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης (Kokkinos, 2007) και αποπροσωποποίησης (Gaines, 2011. Χαραλάμπους, 2012) στους έχοντες περισσότερα από δεκαπέντε έτη υπηρεσίας, πιθανόν λόγω απογοήτευσης εξαιτίας αγγογόνων παραγόντων στον επαγγελματικό χώρο (Gaines, 2011). Οι περισσότερες, όμως, έρευνες καταγράφουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης στους έχοντες λίγα χρόνια υπηρεσίας (Cordes & Dougherty, 1993. Πολυχρονόπουλος 2008. Chang 2009. Βασιλόπουλος, 2012), σημειώνοντας χαμηλά επίπεδα στην διάσταση της προσωπικής επίτευξης, πιθανόν διότι απαιτείται χρόνος προκειμένου να βιώσουν ικανοποίηση για την επαγγελματική τους αποτελεσματικότητα. Αντιθέτως, οι έχοντες περισσότερα έτη υπηρεσίας φαίνεται ότι, λόγω εμπειρίας, διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τις πάσης φύσεως δύσκολες καταστάσεις στον εργασιακό τους χώρο (Ransford, 2007).

Σε ό,τι αφορά στην μεταβλητή της οικογενειακής κατάστασης, οι περισσότερες έρευνες καταγράφουν σημαντική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση (Byrne, 1991. Κάντας, 1996. Αβεντισιάν-Παγοροπούλου κ.ά., 2002. Chang, 2009. Βασιλόπουλος, 2012. Κεπενού, 2015. Κάμτσιος και Λώλης, 2016). Συγκεκριμένα, διαπιστώνουν ότι οι έγγαμοι εκπαιδευτικοί και των δύο φύλων με ή χωρίς παιδιά, αναφέρουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και για την ακρίβεια χαμηλότερα επίπεδα στην διάσταση της αποπροσωποποίησης και υψηλότερα επίπεδα στην διάσταση της προσωπικής επίτευξης, σε σχέση με τους άγαμους και τους διαζευγμένους χωρίς παιδιά. Και σε αυτή την περίπτωση φαίνεται ότι το οικογενειακό περιβάλλον δρα προστατευτικά και αποτρέπει την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς οι έγγαμοι, λόγω των οικογενειακών τους υποχρεώσεων, κρατούν διαφορετική στάση έναντι της εργασίας τους και, επίσης, την εμπειρία τους από την διαχείριση των ενδοοικογενειακών σχέσεων την μεταφέρουν αποτελεσματικά και στο ενδοσχολικό περιβάλλον (Κάντας, 1996. Βασιλόπουλος, 2012). Ας σημειωθεί ότι, αναφορικά με τους άγαμους και τους διαζευγμένους, η έρευνα των Maslach et al. (2001) καταγράφει ότι οι άγαμοι είναι πιο επιρρεπείς στην επαγγελματική εξουθένωση από τους διαζευγμένους και οι άγαμοι άνδρες πιο ευάλωτοι από τις γυναίκες.

Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών (δεύτερο πτυχίο, μεταπτυχιακό, διδακτορικό) και τον χρόνο που αφιερώνει ο εκπαιδευτικός για την κατάρτισή του, αν και υπάρχουν έρευνες (Κεπενού, 2015) που δεν καταγράφουν συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση, οι περισσότερες καταλήγουν στην διαπίστωση της συσχέτισης και οι πιο πολλές εξ αυτών (Maslach & Jackson, 1981. Πολυχρονόπουλος, 2008. Chang, 2009) διαπιστώνουν ότι τα περισσότερα έτη εκπαίδευσης συσχετίζονται με υψηλή επαγγελματική εξουθένωση και στις τρεις διαστάσεις της. Τα ευρήματα αυτά ερμηνεύονται με το σκεπτικό ότι οι έχοντες υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο έχουν και υψηλότερες προσδοκίες, των οποίων είτε η διάψευση είτε η ανάγκη εκπλήρωσής τους ενδεχομένως οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση (Πολυχρονόπουλος, 2008), ενώ σε επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να οδηγηθούν και οι καταλαμβάνοντες, λόγω του μορφωτικού τους επιπέδου, υψηλότερη θέση ευθύνης (Maslach et al., 2001). Υπάρχουν, όμως, και έρευνες που καταγράφουν ότι τα περισσότερα έτη εκπαίδευσης συσχετίζονται με χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, όπως η έρευνα των Αβεντισιάν-Παγοροπούλου κ.ά. (2002), σύμφωνα με την οποία οι εκπαιδευτικοί με βασικές σπουδές στην διετούς φοίτησης Παιδαγωγική Ακαδημία φαίνεται να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς με βασικές σπουδές στα τετραετούς φοίτησης Παιδαγωγικά Τμήματα Δημοτικής Εκπαίδευσης των Πανεπιστημίων. Η συσχέτιση αυτή ερμηνεύεται με το σκεπτικό ότι, αν τα περισσότερα έτη εκπαίδευσης και κατάρτισης αφορούν σε θέματα διαχείρισης προβληματικής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο, τότε ενισχύονται οι υπάρχουσες δεξιότητες και ενδυναμώνεται η αυτοεκτίμηση του εκπαιδευτικού και η πίστη του στις ικανότητές του, με αποτέλεσμα τα χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης και τα υψηλότερα επίπεδα προσωπικής επίτευξης (Παράσχου, 2012).

Όσον αφορά στην συσχέτιση της θέσης ευθύνης με την επαγγελματική εξουθένωση, οι έρευνες είναι λίγες και με αντιφατικά ευρήματα. Υπάρχουν έρευνες (Μούζουρα, 2005) που συσχετίζουν την επαγγελματική εξουθένωση με την διδασκαλία, ενώ άλλες έρευνες (Χαραλάμπους, 2012) την συσχετίζουν με τα διοικητικά καθήκοντα. Ο Kokkinos (2007) σε έρευνά του στην Κύπρο κατέγραψε υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης σε εκπαιδευτικούς που δίδασκαν στην τάξη και υψηλά επίπεδα προσωπικής επίτευξης σε διευθυντές σχολικών μονάδων, διαπιστώνοντας ότι η διδασκαλία στην τάξη αποτελεί παράγοντα που ενδέχεται να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση σε σχέση με την άσκηση διοικητικών καθηκόντων (Jackson, Schwab και Schuler, 1986).

Το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων σχετίζεται και με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, και μάλιστα σε πιο σταθερή βάση από τις δημογραφικές μεταβλητές. Συγκεκριμένα, η αφοσίωση και το πάθος του εκπαιδευτικού για την εργασία του, συνδεδεμένο με υψηλές προσδοκίες που έχει καλλιεργήσει, ενδέχεται, αν αυτές διαψευστούν, να επιφέρει εξουθένωση, καθώς νιώθει πως δεν ενήργησε αρκούντως. Η επαγγελματική εξουθένωση συνδέεται, επίσης, με τον νευρωτισμό και την προσωπικότητα τύπου A, που σχετίζεται με τον ανταγωνισμό, την πίεση χρόνου, την εχθρότητα και την μεγάλη ανάγκη για έλεγχο. Επιβαρυντικά λειτουργεί και η χαμηλή αυτοεκτίμηση, λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης στον εαυτό του αλλά και η χαμηλή ανθεκτικότητα σε συνθήκες άγχους στον εργασιακό χώρο. Αρνητικά, επίσης, επιδρά η παθητική και αμυντική αντιμετώπιση των αγχογόνων καταστάσεων, όπως και η απόδοση των επιτευγμάτων σε τυχαίους ή εξωτερικούς παράγοντες και όχι στις ικανότητες του εκπαιδευτικού (Maslach et al., 2001). Πρέπει, όμως, να επισημανθεί ότι, παρά την ισχυρότερη συσχέτιση της επαγγελματικής εξουθένωσης με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η ιδιαίτερη προσωπικότητα κάθε ανθρώπου και η, εξ αυτού του λόγου, αντίδρασή του σε αγχογόνες καταστάσεις, δεν παρέχει εχέγγυα πρόβλεψης της εκδήλωσης της εξουθένωσης (Chang, 2009). Επομένως, κατά την διερεύνηση των παραγόντων που προκαλούν επαγγελματική εξουθένωση, πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν και οι οργανωτικοί παράγοντες.

2.2.2 Οργανωτικοί παράγοντες

Οι οργανωτικοί παράγοντες έχουν σχέση αφ' ενός μεν με την σχολική μονάδα, όχι μόνο με την έννοια του εργασιακού χώρου αλλά και με την ευρύτερη έννοια, που περιλαμβάνει το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας, τους εργασιακούς πόρους και την ιεραρχία, αφ' ετέρου δε με το οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο της σχολικής μονάδας, που επηρεάζεται από τις εκπαιδευτικές αλλά και οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές (Chang, 2009). Στους οργανωτικούς παράγοντες συναριθμούνται οι εργασιακές απαιτήσεις, η απουσία εργασιακών πόρων και οι ευρύτερες οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές, που επηρεάζουν το οργανωτικό πλαίσιο εργασίας.

Οι εργασιακές απαιτήσεις, όπως, παραδείγματος χάριν, ο φόρτος εργασίας σε ασφυκτικά χρονικά όρια (Kokkinos, 2007. Skaalvik & Skaalvik, 2009), η αναλογία μαθητών ανά τάξη (Antoniou et al., 2006), σε συνδυασμό με προβλήματα συμπεριφοράς και πειθαρχίας των

μαθητών (Burke, Greenglass & Schwarzer, 1996), ακόμη περισσότερο, μάλιστα, στην περίπτωση της αδυναμίας αντιμετώπισής τους από τον εκπαιδευτικό (Farber, 1984), συσχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση, κυρίως ως προς την διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης (Maslach et al., 2001). Συσχέτιση μπορεί να υπάρξει και στην περίπτωση που οι εργασιακές απαιτήσεις παρέχουν ελλιπή πληροφόρηση, οπότε προκύπτει ασάφεια ρόλου ή αν είναι αντικρουόμενες, οπότε προκύπτει σύγκρουση ρόλων (Maslach et al., 2001).

Και η έλλειψη εργασιακών πόρων συσχετίζεται με την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συγκεκριμένα, η ελλειμματική παροχή κοινωνικής υποστήριξης από το εκπαιδευτικό προσωπικό αλλά και από την Διεύθυνση της σχολικής μονάδας, λειτουργεί ανασταλτικά στην υπέρβαση των δυσχερειών στον εργασιακό χώρο (Skaalvik & Skaalvik, 2009). Επίσης, ο ανεπαρκής έλεγχος και η έλλειψη ανατροφοδότησης του παρεχόμενου διδακτικού έργου, ενδέχεται να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση (Maslach et al., 2001). Ακόμη, η μη εμπλοκή στην διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής (Skaalvik & Skaalvik, 2009) και η μικρή συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, καθώς και οι περιορισμένες προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, αυξάνουν τις πιθανότητες εμφάνισης της εξουθένωσης (Κάντας, 1996).

Τέλος, η επαγγελματική εξουθένωση συσχετίζεται και με το οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο της σχολικής μονάδας (Chang, 2009), που επηρεάζεται από τις εκάστοτε οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές, όπως εμφανώς συμβαίνει στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης της τελευταίας δεκαετίας. Ο Έλληνας εκπαιδευτικός βιώνει τις θεσμικές εκπαιδευτικές αλλαγές που ακόμη βρίσκονται σε εξέλιξη, τις συγχωνεύσεις σχολικών μονάδων και την εξ αυτών υποχρεωτική αλλαγή σχολικού περιβάλλοντος, την υποχρηματοδότηση και τα προβλήματα στην υλικοτεχνική υποδομή. Ταυτόχρονα, βρίσκεται αντιμέτωπος στην ιδιωτική του ζωή και καλείται, όπως όλοι οι πολίτες, να διαχειριστεί πρωτόγνωρες καταστάσεις, όπως η μεγάλη μείωση στον μισθό και η δραστική περικοπή των επιδομάτων, η μεγάλη φορολογία και το αυξημένο κόστος διαβίωσης, που οδήγησαν στην ανατροπή του ισοζυγίου του οικογενειακού προϋπολογισμού και στην πτώση του βιοτικού του επιπέδου. Συνεπώς, τα συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης, που εκδηλώνονται στον εργασιακό του χώρο είναι πιθανό να σχετίζονται και με την οικονομική κρίση.

Οι περισσότερες μελέτες που διερευνούν την συσχέτιση του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης με την οικονομική κρίση, αφορούν σε δείγματα εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ δεν ανευρέθη έρευνα που αφορά αποκλειστικώς σε διευθυντές σχολικών μονάδων. Γίνεται, όμως, μνεία σε αυτές, διότι αφορούν στην ίδια επαγγελματική ομάδα, που υπέστη στον ίδιο βαθμό τις συνέπειες από την οικονομική κρίση. Οι μελέτες διερεύνησαν την συσχέτιση του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης με την οικονομική κρίση και, γενικώς, κατέγραψαν χαμηλά επίπεδα άγχους και εξουθένωσης.

Η Kalyva (2013) σε έρευνά της σε δείγμα 384 Ελλήνων εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κεντρικής και Βόρειας Ελλάδας, διερεύνησε και το στρες κάτω από συνθήκες οικονομικής κρίσης σε συνάρτηση με δημογραφικά χαρακτηριστικά και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι Έλληνες εκπαιδευτικοί, εν μέσω εκπαιδευτικών και οικονομικών αλλαγών, βιώνουν χαμηλά επίπεδα άγχους.

Οι Τσάγια και Ιορδανίδης (2014) μελέτησαν τα επίπεδα του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με την οικονομική δυσκολία, σε δείγμα 93 εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Δυτικής Θεσσαλονίκης. Η έρευνα έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί βιώνουν την οικονομική κρίση σε χαμηλό έως μέτριο βαθμό και την εντοπίζουν, κυρίως, στην κάλυψη των οικονομικών τους υποχρεώσεων. Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει ότι οι νεότεροι ηλικιακά εκπαιδευτικοί και οι γυναίκες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη οικονομική πίεση. Επιπλέον, η οικονομική δυσκολία που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί, συμβάλλει στην αίσθηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, μέσω της αυξημένης έντασης που εισπράττουν από το επαγγελματικό τους περιβάλλον.

Σε έρευνα της Μπάμπαλου (2015) σε δείγμα 405 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από διάφορες περιοχές της Ελλάδας, βρέθηκε ότι η συναισθηματική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση είναι μεγαλύτερη από την αδυναμία ανταπόκρισης σε βασικές οικονομικές ανάγκες, όσον αφορά στην συναισθηματική εξάντληση, ενώ παραμένει μεγαλύτερη για τα προσωπικά επιτεύγματα και την αποπροσωποποίηση, αλλά όχι σε επίπεδα στατιστικώς σημαντικά. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί σχολείων της περιφέρειας είναι περισσότερο οικονομικά επιβαρυνμένοι και εμφανίζουν υψηλότερη συναισθηματική εξάντληση και αποπροσωποποίηση.

Ο Γαλάνης (2016) ερευνήσε σε δείγμα 99 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Τρικάλων την επαγγελματική εξουθένωση και την επίδραση της οικονομικής κρίσης. Όσον αφορά στην επίδραση της οικονομικής κρίσης, παρουσιάστηκε στατιστικώς σημαντική συσχέτιση, θετικής κατεύθυνσης και μικρής, σχετικά, ισχύος, μεταξύ της αίσθησης οικονομικής δυσκολίας και της συναισθηματικής εξάντλησης.

Ο Φιλίππου (2016) στην έρευνά του σε δείγμα 313 εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Καρδίτσας, διερεύνησε σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικές και οικονομικές μεταρρυθμίσεις των ετών 2010-2015 επηρέασαν την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών. Από τα αποτελέσματα της συσχέτισης μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και των οικονομικών δυσκολιών, που προκύπτουν από τις οικονομικές μεταρρυθμίσεις, παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής εξάντλησης και οικονομικών δυσκολιών, μετρίου έως μικρού βαθμού. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι οι διαστάσεις των προσωπικών επιτευγμάτων και της αποπροσωποποίησης δεν σχετίζονται με τις οικονομικές δυσκολίες που προκύπτουν από τις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις.

2.2.3 Παράγοντες συναλλαγής

Οι παράγοντες συναλλαγής προκύπτουν από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ατομικών και οργανωτικών παραγόντων (Chang, 2009) και ως τέτοιοι λογίζονται οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για θέματα πειθαρχίας και συμπεριφοράς των μαθητών και για θέματα οργάνωσης της διοίκησης, η αυτοαποτελεσματικότητα και η κοινωνική αντανάκλαση της αυτοαντίληψης των εκπαιδευτικών, η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από την διεύθυνση της σχολικής μονάδας και από τους συναδέλφους, τα πρότυπα αλληλεπίδρασης και σχέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών και η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Οι έρευνες έχουν καταγράψει συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων συναλλαγής και της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τα προβλήματα πειθαρχίας και συμπεριφοράς των μαθητών και για τους τρόπους αντιμετώπισής τους καταγράφονται ερευνητικά (Bibou-Nakou et al., 1999) ως παράγοντες που προκαλούν επαγγελματική εξουθένωση. Συγκεκριμένα, όταν ο εκπαιδευτικός αποδίδει την ανυπακοή όχι σε προσωπική του ανεπάρκεια αλλά στον μαθητή, καταγράφεται υψηλότερη προσωπική επίτευξη και, επομένως, χαμηλότερα επίπεδα

επαγγελματικής εξουθένωσης. Αντιθέτως, όταν οι παρεμβάσεις των εκπαιδευτικών σε κρούσματα ανυπακοής και απειθαρχίας έχουν τιμωρητικό χαρακτήρα, καταγράφεται χαμηλότερη προσωπική επίτευξη. Η Pines (2002) υποστηρίζει ότι η επίδειξη αδιαφορίας από τους μαθητές εκλαμβάνεται από τον εκπαιδευτικό ως απαξίωση και συσχετίζεται με υψηλή αποπροσωποποίηση και χαμηλή προσωπική επίτευξη, ενώ η Chang (2012) σημειώνει ότι οι εκπαιδευτικοί δεν αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο στα προβλήματα συμπεριφοράς των μαθητών, καθώς για κάποιους εκπαιδευτικούς, εξαιτίας των αντιλήψεων και των συναισθημάτων τους για αυτές τις συμπεριφορές, καταγράφεται επαγγελματική εξουθένωση.

Συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζει η αυτοαντίληψη και η αυτοαποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, που όταν είναι σε υψηλό επίπεδο, δρουν ενισχυτικά στην αντιμετώπιση των αγχογόνων καταστάσεων και παρουσιάζουν υψηλή αρνητική συσχέτιση με την εξουθένωση (Skaalvik & Skaalvik, 2010). Οι Friedman και Farber (1992) εξετάζουν και την σχέση της αυτοαντίληψης του εκπαιδευτικού με την αντανάκλασή της στην κοινωνία, δηλαδή την αίσθηση που έχει ο εκπαιδευτικός για το πώς τον βλέπουν τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας (Διεύθυνση σχολικής μονάδας, υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό, μαθητές και γονείς) και αναφέρουν ότι η απόκλιση μεταξύ της αυτοαντίληψης και της αντανάκλασής της στην κοινωνία συσχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση.

Η κοινωνική υποστήριξη των εκπαιδευτικών, από την Διεύθυνση της σχολικής μονάδας και τους συναδέλφους τους, συσχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση (Burke et al., 1996). Ο Βασιλόπουλος (2012) επισημαίνει ότι η συναισθηματική υποστήριξη του εκπαιδευτικού από τους συναδέλφους επηρεάζει σημαντικά την προσπάθεια που καταβάλλει σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Θεωρεί δε ως σημαντική μορφή υποστήριξης τις συζητήσεις με τους συναδέλφους, που εστιάζουν στις θετικές πλευρές του επαγγέλματος και διαπνέονται από συναισθηματική υποστήριξη και θετική στάση.

Επίσης, τα πρότυπα των εκπαιδευτικών για τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, παρουσιάζουν αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση (Jennings & Greenberg, 2009). Αντιθέτως, ο κίνδυνος εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης περιορίζεται, όταν τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης είναι υψηλά (Van Horn, Schaufeli & Enzmann, 1999).

Σε κάθε περίπτωση, στην συσχέτιση των παραγόντων συναλλαγής με την επαγγελματική εξουθένωση, υπεισέρχεται ο υποκειμενικός χαρακτήρας της ερμηνείας των αγχογόνων καταστάσεων, καθώς ο τρόπος αντίδρασης του κάθε εκπαιδευτικού εξαρτάται από την προσωπικότητα, τις αξίες και τις δεξιότητες του εκπαιδευτικού, καθώς και τις συνθήκες υπό τις οποίες εργάζεται. Κατά συνέπεια, οι ίδιες αγχογόνες καταστάσεις δεν επιφέρουν τα ίδια αποτελέσματα (Κυριακού, 2001).

2.3 Επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η σημασία της εμφάνισης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς έγκειται στο γεγονός ότι πέραν των συνεπειών σε προσωπικό επίπεδο, επηρεάζει τόσο τις διαπροσωπικές σχέσεις όσο και τον εκπαιδευτικό οργανισμό, δυσχεραίνοντας την λειτουργία του και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Γι αυτόν τον λόγο οι επιπτώσεις εξετάζονται σε ατομικό επίπεδο, σε διαπροσωπικό επίπεδο και στο επίπεδο του εκπαιδευτικού οργανισμού.

2.3.1 Επιπτώσεις σε ατομικό επίπεδο

Σε αυτό το επίπεδο οι επιπτώσεις στον εργαζόμενο που βιώνει επαγγελματική εξουθένωση είναι σωματικές, ψυχολογικές και συμπεριφορικές (Θεοφίλου, 2009). Συγκεκριμένα, σε σωματικό επίπεδο εκδηλώνονται αγχογόνα συμπτώματα, όπως κόπωση, πονοκέφαλος, γαστρεντερικές διαταραχές, ανορεξία, αϋπνία και υπέρταση (Burke et al., 1996). Σε ψυχολογικό επίπεδο εκδηλώνονται άγχος, νευρικότητα και ευερεθιστότητα, ενώ ο εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από καταθλιπτική διάθεση, μειωμένο ενθουσιασμό, μειωμένη αυτοεκτίμηση και μειωμένη ή υπερβολική αυτοπεποίθηση (Maslach et al., 2001). Αξίζει να σημειωθεί ότι, βάσει μελετών των Κυριακού (1987) και Κάντα (1996), ο κλάδος των εκπαιδευτικών δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερα σωματικά και ψυχικά προβλήματα. Αυτό, όσον αφορά στους Έλληνες εκπαιδευτικούς, ερμηνεύεται από τους Κουστέλιο και Κουστέλιου (2001) ότι είναι πιθανόν να οφείλεται στην υποστήριξη που παρέχεται στους εκπαιδευτικούς από το οικογενειακό και συναδελφικό περιβάλλον ή στην μεγάλη ικανοποίηση που αναφέρουν ότι εισπράττουν από το επάγγελμά τους ή στις μεγάλης διάρκειας θερινές διακοπές αλλά και τις δεκαπενθήμερες των Χριστουγέννων και του Πάσχα, που αποφορτίζουν τους εκπαιδευτικούς από τις αγχογόνες καταστάσεις του σχολικού

περιβάλλοντος. Στο επίπεδο, τέλος, της συμπεριφοράς, και όσον αφορά στον εκπαιδευτικό εργασιακό χώρο, ο Farber (2000) διακρίνει τρεις τύπους εξουθενωμένου εκπαιδευτικού: τον, λόγω έλλειψης ικανοποίησης, τυπικά εργαζόμενο αλλά στην ουσία παραιτημένο εκπαιδευτικό, που απλώς διεκπεραιώνει τα διδακτικά και υπηρεσιακά του καθήκοντα, αυτόν που επιδεικνύει αδιαφορία για την επιτέλεση των καθηκόντων του και αυτόν που προσπαθεί να αντισταθμίσει το άγχος του μέσω της εντατικής εργασίας. Ενδέχεται, επίσης, ο εργαζόμενος, εξαιτίας των ψυχολογικών συμπτωμάτων, να καταφύγει στην αυξημένη κατανάλωση νικοτίνης και αλκοόλ (Schaufeli & Buunk, 2003). Σε κάθε περίπτωση, τα συμπτώματα της συμπεριφοράς αντανακλούν όχι μόνο στον εργασιακό βίο του εργαζομένου αλλά και στον οικογενειακό και ευρύτερο κοινωνικό του κύκλο, σχετιζόμενα με επιπτώσεις τόσο στο διαπροσωπικό επίπεδο όσο και στο επίπεδο του σχολικού οργανισμού.

2.3.2 Επιπτώσεις σε διαπροσωπικό επίπεδο

Ο εκπαιδευτικός που βιώνει επαγγελματική εξουθένωση, αναπτύσσει προβληματικές διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς αδυνατεί να ασκήσει έλεγχο στην συμπεριφορά και τα συναισθήματά του. Για τον λόγο αυτό θεωρείται πρόξενος συγκρουσιακών καταστάσεων τόσο εντός του περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας όσο και στο οικογενειακό και, γενικότερα, κοινωνικό του περιβάλλον, κινδυνεύοντας να απομονωθεί (Antoniou et al., 2006), καθώς, επειδή εκδηλώνει νευρικότητα και ευερεθιστότητα, ενδέχεται να δρα παρορμητικά και, ίσως, βίαια. Οι συγκρουσιακές καταστάσεις στο σχολικό περιβάλλον σημειώνονται είτε μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών είτε μεταξύ εκπαιδευτικών είτε μεταξύ εκπαιδευτικών και κηδεμόνων (Βασιλόπουλος, 2012). Το κλίμα σύγκρουσης μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη αρνητικών συναισθημάτων του εξουθενωμένου εκπαιδευτικού προς τους μαθητές, τους συναδέλφους αλλά και τον ίδιο του τον εαυτό (Παλάσκας, 2007). Ιδιαίτερες σημαντικές είναι οι επιπτώσεις από τις σχέσεις του εξουθενωμένου εκπαιδευτικού με τους μαθητές. Ο εκπαιδευτικός συνήθως χαρακτηρίζεται από επικριτική στάση προς αυτούς, τήρηση αυστηρότητας με επίδειξη μειωμένης ανοχής και επιβολή τιμωριών στα προβλήματα συμπεριφοράς τους, μειωμένη προσοχή και έλλειψη ουσιαστικής αλληλεπίδρασης μαζί τους (Kokkinos, Panayiotou & Davazoglou, 2004) με αρνητικές επιπτώσεις στην συναισθηματική εξέλιξη και τις μαθησιακές επιδόσεις των μαθητών (Blandford & Grundy, 2000). Τέλος, η επαγγελματική εξουθένωση, που κατά βάσιν παρατηρείται στους εργασιακούς χώρους, δεν αφήνει ανεπηρέαστο το οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον του εκπαιδευτικού, καθώς οι εντάσεις από το σχολικό περιβάλλον

μεταφέρονται στο οικογενειακό υπό την μορφή παραπόνων, με την προσδοκία της ανταπόκρισης και συμπαράστασης από τα άλλα μέλη της οικογένειας, που, ενδεχομένως, κάποια στιγμή, λόγω συναισθηματικής κόπωσης, σταματήσουν να την προσφέρουν, ενώ, παράλληλα, μειώνεται το ενδιαφέρον του για διαπροσωπικές σχέσεις και με τον κοινωνικό του περίγυρο (Schwab et al., 1986).

2.3.3 Επιπτώσεις στο επίπεδο του εκπαιδευτικού οργανισμού

Ο επαγγελματικά εξουθενωμένος εκπαιδευτικός, πέραν των προβληματικών διαπροσωπικών σχέσεων, επιβαρύνει, σύμφωνα με τον Κυριακού (2001), το κυρίως μαθησιακό περιβάλλον, καθώς το παρεχόμενο διδακτικό έργο χαρακτηρίζεται από χαμηλή παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα, αφού ο εκπαιδευτικός είναι ανεπαρκώς προετοιμασμένος και περιπίπτει σε μία κατάσταση πλήξης, μη εφαρμόζοντας καινοτόμες πρακτικές με πλούτο ερεθισμάτων, ώστε να κινητοποιούνται οι μαθητές, αντιθέτως δε, αποτελεί πηγή αντίστασης σε κάθε επιδιωκόμενη από τον οργανισμό εκπαιδευτική αλλαγή. Έτσι, ο εξουθενωμένος εκπαιδευτικός, έχοντας χαλαρή εργασιακή δέσμευση με τον εκπαιδευτικό οργανισμό λόγω του χαμηλού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης και των χαμηλών προσδοκιών (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006), παρουσιάζει αυξημένη τάση για απουσίες (Παππά, 2006), ασχολείται συνεχώς με την προοπτική εγκατάλειψης της εργασίας του (Kyriakou & Sutcliffe, 1978) ή ακόμη και παραιτείται (Maslach et al., 2001). Σε έρευνα της Jackson και των συνεργατών της βρέθηκε ότι η τάση εγκατάλειψης της εργασίας συσχετίζεται και με τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών (Cordes & Dougherty, 1993). Συνεπώς, η εν γένει λειτουργία του σχολικού οργανισμού καθίσταται δυσχερέστερη, τόσο λόγω των επιπτώσεων στο κυρίως μαθησιακό περιβάλλον, δηλαδή στην τάξη, όσο και λόγω της ψυχολογικής στήριξης που απαιτείται για τον εξουθενωμένο εκπαιδευτικό (Halbesleben & Buckley, 2004).

2.4 Πρόληψη και αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση, ως συνέπεια του παρατεταμένου εργασιακού άγχους, εκλαμβάνεται ως αποτυχία της διαχείρισής του. Επειδή προκύπτει ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης ατομικών και οργανωτικών παραγόντων (Chang, 2009), με επιπτώσεις τόσο στην λειτουργία και αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού όσο και στην σωματική

και ψυχική υγεία του εκπαιδευτικού αλλά και στην ποιότητα του παραγόμενου έργου του, κρίνονται ως αναγκαίες, παρεμβάσεις πρόληψης και αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανωτικό, για τον περιορισμό των παραγόντων που προκαλούν άγχος στον εργασιακό χώρο (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000). Ορισμένοι παράγοντες, σχετιζόμενοι με την εργασία και τον σχολικό οργανισμό, έχουν μεγαλύτερη σημασία από τις ατομικές παρεμβάσεις, οι οποίες είναι λιγότερο αποτελεσματικές στον εργασιακό χώρο, όπου ο εκπαιδευτικός ασκεί μικρότερο έλεγχο στους αγχογόνους παράγοντες (Maslach et al., 2001).

2.4.1 Παρεμβάσεις σε ατομικό επίπεδο

Οι ατομικές παρεμβάσεις λογίζονται ως ενέργειες που αφορούν σε κάθε εκπαιδευτικό, πόσο δε μάλλον όταν υπάρχουν ενδείξεις εμφάνισης εργασιακού άγχους, που σε βάθος χρόνου μπορεί να εξελιχθεί σε επαγγελματική εξουθένωση. Αρχικά μπορούν να αναληφθούν από τον εκπαιδευτικό κάποιες προληπτικές ενέργειες, όπως ενημέρωση σχετικά με το άγχος και τις επιπτώσεις του, εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών χαλάρωσης και ορθολογική διαχείριση του χρόνου, που θεωρείται ότι βοηθούν στην μετρίαση του καθημερινού άγχους (Hogan & McKnight, 2007), που είναι συνυφασμένο με τους εργασιακούς χώρους ανθρωπιστικών επαγγελμάτων, όπως αυτό του εκπαιδευτικού.

Για την αντιμετώπιση της εξουθένωσης έχει ιδιαίτερη σημασία η αναγνώριση και παραδοχή της ύπαρξής της, προκειμένου ο εκπαιδευτικός να ασχοληθεί με τον εαυτό του πριν οδηγηθεί στην εξουθένωση και να προβεί σε ενέργειες για τον έλεγχο των αιτιών που την προκαλούν. Είναι σημαντικό να επιδιώξει επαναξιολόγηση της προσωπικότητάς του και της θέσης του, δηλαδή, τι πιστεύει για τον εαυτό του και την εργασία του και επανεκτίμηση των στόχων και των προσδοκιών του σε σχέση με τους μαθητές, τους συναδέλφους και την Διεύθυνση του σχολείου, καθώς μη ρεαλιστικοί στόχοι και προσμονές επηρεάζουν την συμπεριφορά του και πιθανόν να οδηγήσουν σε σύγχυση και στην έναρξη της εξουθένωσης (Δεληγάς κ.ά., 2012). Ακολούθως, πρέπει να επιλέξει την πιο αποτελεσματική στρατηγική αντιμετώπισης της εξουθένωσης και, επειδή ο κάθε εργαζόμενος διαθέτει διαφορετικά μέσα, ικανότητες και δεξιότητες, το πιο σημαντικό σημείο για τον προσδιορισμό της πιο αποτελεσματικής στρατηγικής είναι, σύμφωνα με τον Kyriakou (2001), να ανακαλύψει ο εκπαιδευτικός ποιες στρατηγικές λειτουργούν καλύτερα για τον ίδιο, δηλαδή έχουν αποτελεσματικό αντίκτυπο στην ρύθμιση των συναισθημάτων και στην επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο.

Η αναζήτηση υποστήριξης από το οικογενειακό, επαγγελματικό και ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον ή και από επαγγελματίες ψυχικής υγείας προϋποθέτει ψυχικό σθένος, αλλά μπορεί να συμβάλλει στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης και σε προληπτικό επίπεδο αλλά και μετά την εμφάνισή της, κυρίως όσον αφορά στην διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης (Steinhardt, Jaggars, Faulk & Gloria, 2011). Η υποστήριξη λειτουργεί θεραπευτικά μόνο για τα άτομα που την αποδέχονται, εξ ου και η ιδιαίτερη σημασία της αναγνώρισης της ανάγκης βοήθειας από τον εργαζόμενο (Δημητρόπουλος και Φιλίππου, 2006). Στόχος του εκπαιδευτικού, επίσης, πρέπει να είναι η αποκατάσταση της επικοινωνίας του με τους μαθητές, επιδεικνύοντας ανεκτικότητα, καταβάλλοντας προσπάθεια αλλαγής του κλίματος στην τάξη με αναγνώριση του περιβάλλοντος που οι μαθητές επιθυμούν, αποδίδοντας σπουδαιότητα, φιλικότητα και ενθάρρυνση ξεχωριστά σε κάθε μαθητή, επιστρατεύοντας ακόμη και το χιούμορ (Χατζηχρήστου, όπως αναφέρεται στο Παππά, 2006).

Η ορθολογική διαχείριση του επαγγελματικού χρόνου πιθανώς ενισχύει, κατά την Macan (1994), την αίσθηση ελέγχου της εργασίας και γι' αυτό θεωρείται ιδιαίτερος σημαντική για την ψυχική υγεία του εργαζομένου, καθώς, σύμφωνα με την Lang (1992), η σωστή διαχείριση του χρόνου σε επαγγελματίες με ιδιαίτερος αυστηρό και επίπονο πρόγραμμα, σχετίζεται με χαμηλά επίπεδα άγχους και κατάθλιψης. Προς αυτή την κατεύθυνση συντελεί και η προσπάθεια εξοικονόμησης περισσότερου ελεύθερου χρόνου, θέτοντας προτεραιότητα στους στόχους και κάνοντας διάκριση ανάμεσα στην επαγγελματική ζωή και ευρύτερες αξίες, όπως η οικογένεια και οι φίλοι, με διασφάλιση της απαραίτητης ισορροπίας. Εξίσου ιδιαίτερη σημασία για την διαχείριση των αγχογόνων παραγόντων αποδίδεται στην απόκτηση σωστών διατροφικών συνηθειών, επαρκούς ανάπαυσης και σωματικής άσκησης (Maslach & Goldberg, 1998). Τέλος, ως εναλλακτική μέθοδος αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης προτείνεται η συνειδητή αλλαγή εργασίας. Σε έρευνα των Wriht και Wriht (2002) τα θετικά αποτελέσματα από την αλλαγή εργασίας παρατηρήθηκαν όχι μόνο στους συμμετέχοντες της έρευνας αλλά και στο οικογενειακό και ευρύτερο κοινωνικό τους περιβάλλον, πολύ δε περισσότερο στον οργανισμό που, πλέον, εργάζονταν. Η αλλαγή εργασίας δεν είναι, βεβαίως, μία εύκολη απόφαση, καθώς συνυπολογίζονται και άλλοι παράγοντες (π.χ. οικογενειακοί και οικονομικοί) και, συνεπώς, αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα η αρχική επαγγελματική επιλογή. Όσον αφορά στους Έλληνες εκπαιδευτικούς, η συνειδητή

αλλαγή σχολικού περιβάλλοντος, για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, είναι μία διαδικασία που, πέρα από τα προσδοκόμενα οφέλη, δεν επιβαρύνει, συνήθως, τον οικογενειακό και οικονομικό προγραμματισμό, ώστε να λειτουργήσουν ανασχετικά στην αλλαγή σχολικού περιβάλλοντος.

2.4.2 Παρεμβάσεις σε οργανωτικό επίπεδο

Οι παρεμβάσεις σε αυτό το επίπεδο αφορούν σε ενέργειες του σχολικού οργανισμού, που βασίζονται στην αλληλεπίδραση του εργαζομένου και του εργασιακού περιβάλλοντος, με σκοπό την πρόληψη και αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο Murphy (2003) διακρίνει τρία στάδια οργανωτικών παρεμβάσεων: την πρωτογενή, που είναι προσανατολισμένη στις αιτίες του εργασιακού άγχους, την δευτερογενή, που σχετίζεται με την διαχείριση των συνεπειών του και την τριτογενή παρέμβαση, που στοχεύει στην θεραπεία των ήδη εξουθενωμένων εργαζομένων.

Η πρωτογενής παρέμβαση αφορά στον εντοπισμό και στην προσπάθεια μείωσης ή και εξάλειψης των αγχογόνων πηγών, που μπορεί να δημιουργήσουν αγχογόνες συνθήκες εργασίας, καθώς, σύμφωνα με τους Burke και Greenglass (1993), η δυσκολία προσαρμογής του εργαζομένου, έχει ως συνέπεια την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Όπως, δε, επισημαίνει ο Kyriakou (2001), οι κύριες πηγές άγχους είναι μοναδικές για κάθε εκπαιδευτικό και εξαρτώνται από την αλληλεπίδραση μεταξύ προσωπικότητας, αξιών, ικανοτήτων και συνθηκών.

Για την μείωση ή και εξάλειψη των αγχογόνων πηγών, κομβικός είναι ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας, καθώς η δημιουργία καλής ατμόσφαιρας εργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του διευθυντή στον σωστό χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα και στην επικράτηση του κατάλληλου ψυχολογικού κλίματος. Αυτό επιτυγχάνεται όταν ο διευθυντής επιδεικνύει σεβασμό στην προσωπικότητα του κάθε εκπαιδευτικού, αντιμετωπίζει τα ατομικά προβλήματα του εκπαιδευτικού ως δικά του, φροντίζει να αποτρέψει τις συγκρούσεις όντας δίκαιος και αντικειμενικός έναντι όλων, φροντίζει για την εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας, είναι υποστηρικτικός προς όλους, ιδίως δε προς τους εκπαιδευτικούς που γνωρίζει-και πρέπει να γνωρίζει-πως έχουν συμπτώματα εργασιακού άγχους (Σαΐτης, 2008). Τα παραπάνω εννοούνται εντός ενός πλαισίου δημοκρατικής διοίκησης της σχολικής μονάδας, που ευνοεί την συνεργασία των εκπαιδευτικών μέσω της

συμμετοχής τους στην λήψη αποφάσεων, την σαφήνεια των ρόλων και των αρμοδιοτήτων τους, τον επανασχεδιασμό του εργασιακού περιβάλλοντος, την καλή επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς, την ύπαρξη επαρκών πόρων και εξοπλισμού, την ενθάρρυνση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Αυτές οι στρατηγικές θεωρείται ότι μειώνουν το εργασιακό άγχος και συντελούν στην διαμόρφωση μιας σχολικής κουλτούρας, που εμπλέκει όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας και προάγει το καλό σχολικό κλίμα (Jennings & Greenberg, 2009).

Η δευτερογενής παρέμβαση προϋποθέτει την ύπαρξη εργασιακού άγχους και αφορά στην διαχείρισή του, πριν αυτό εξελιχθεί σε επαγγελματική εξουθένωση. Η παρέμβαση επικεντρώνεται στην προσπάθεια μείωσης των αρνητικών συναισθημάτων, που προκαλούνται από το εργασιακό άγχος. Τούτο επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης σε επικοινωνιακές δεξιότητες, που βοηθούν στην μείωση της συναισθηματικής έντασης εντός του σχολικού οργανισμού, σε τεχνικές διαχείρισης της τάξης και στην συναισθηματική νοημοσύνη, που συντελεί στην ενίσχυση της οργανωτικής δέσμευσης του προσωπικού με τον φορέα εργασίας του, καθώς επίσης μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες, που αποσκοπούν στην εκμάθηση τεχνικών αντιμετώπισης του άγχους, όπως π.χ. τεχνικές χαλάρωσης (Nikolaou & Tsaousis, 2002). Η δευτερογενής παρέμβαση περιλαμβάνει, επίσης, στρατηγικές διαχείρισης χρόνου αλλά και συγκρότησης δικτύων κοινωνικής υποστήριξης με συναδέλφους και άτομα του οικογενειακού ή κοινωνικού περιβάλλοντος ή ομάδων συμβουλευτικής με ειδικούς της ψυχικής υγείας (Jennings & Greenberg, 2009).

Η τριτογενής παρέμβαση, σε αντίθεση με την πρωτογενή και την δευτερογενή που είναι κυρίως προληπτικές, είναι αντιδραστική, δηλαδή αφορά στον χειρισμό υπάρχοντος προβλήματος και, συγκεκριμένα, στην παροχή βοήθειας στους εξουθενωμένους επαγγελματικά εργαζομένους, από ειδικούς για την αποκατάσταση της υγείας τους. Όσον αφορά στους εκπαιδευτικούς, τα προγράμματα παροχής βοήθειας στοχεύουν στην ανάρρωση και πρόληψη υποτροπής του συνδρόμου και μπορεί να περιλαμβάνουν φαρμακευτική θεραπεία, ψυχοθεραπεία, μερική απασχόληση, μετακίνησή του σε εργασιακό περιβάλλον με λιγότερες απαιτήσεις ή ακόμη και αλλαγή επαγγέλματος (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000).

Αξίζει να επισημανθεί ότι, αν και ερευνητικά συνιστάται η πρωτογενής παρέμβαση του σχολικού οργανισμού, δηλαδή ο εντοπισμός και η απάλειψη των αγχογόνων πηγών, εν τούτοις, πιθανώς λόγω κόστους σε χρόνο και κόπο, οι παρεμβάσεις σχετίζονται με το

δευτερογενές και τριτογενές στάδιο, δηλαδή εστιάζουν στην διαχείριση του εργασιακού άγχους και την παροχή βοήθειας προς τους εξουθενωμένους (Burke & Greenglass, 1993).

2.5 Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης

2.5.1 Το έργο, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές του

Το σύνθετο έργο του διευθυντή της σχολικής μονάδας απορρέει από την ισχύουσα νομοθεσία. Σύμφωνα με το άρθρο 11 του ν. 1566/1985 (ΦΕΚ Α 167/30-9-1985, σελίδα 2554-2555), *ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων, που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει επίσης στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους.*

Επιπροσθέτως, κατά τα άρθρα 27-32 της υπ' αριθμ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/16-10-2002 Υ.Α. (ΦΕΚ Β 1340/16-10-2002, σελίδες 17896-17898) σχετικά με το έργο των διευθυντών των σχολικών μονάδων, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους, ο διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας, είναι διοικητικός και επιστημονικός-παιδαγωγικός υπεύθυνος στον χώρο της σχολικής μονάδας και έχει ως έργο την καθοδήγηση της σχολικής κοινότητας και την εξασφάλιση των προϋποθέσεων επίτευξης υψηλών στόχων, την καθοδήγηση και βοήθεια των εκπαιδευτικών στο έργο τους, την ανάληψη πρωτοβουλιών εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα, την λειτουργία του σχολείου ως στοιχειώδους μονάδας επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά θέματα, τον συντονισμό του έργου των εκπαιδευτικών και την ισότιμη και με πνεύμα αλληλεγγύης συνεργασία μαζί τους, την διατήρηση και ενίσχυση της συνοχής του συλλόγου διδασκόντων, την άμβλυνση των αντιθέσεων, την ενθάρρυνση των πρωτοβουλιών των εκπαιδευτικών και την παροχή θετικών κινήτρων σε αυτούς, τον έλεγχο της πορείας των εργασιών και την κατεύθυνση των εκπαιδευτικών για την έγκαιρη ανταπόκριση των υποχρεώσεών τους, τέλος, δε, την αξιολόγησή τους, με γνώμονα τους στόχους της αξιολόγησης. Ας σημειωθεί ότι ο νόμος περί αξιολόγησης δεν έχει εφαρμοσθεί ως τώρα. Στα προαναφερόμενα άρθρα, επίσης, ορίζονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των

διευθυντών σε σχέση με τον σύλλογο διδασκόντων, τους σχολικούς συμβούλους και τον διευθυντή εκπαίδευσης, τους μαθητές, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές της εκπαίδευσης.

2.5.2 Οι ρόλοι του διευθυντή

Η εφαρμογή της κείμενης νομοθεσίας εξαρτάται από τον τρόπο ανταπόκρισης του διευθυντή σε μία σειρά από ρόλους, που σχετίζονται με την δημιουργία οράματος, την καθοδήγηση και τον προσανατολισμό του εκπαιδευτικού προσωπικού προς την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Συγκεκριμένα, αν ο διευθυντής θέλει να βρίσκεται στο ύψος της αποστολής του, πρέπει να είναι καλός οργανωτής, δηλαδή να προβαίνει στην καλύτερη δυνατή χρήση των διαθέσιμων πόρων, όπως την διαμόρφωση του χώρου του γραφείου, την οργάνωση του σχολικού αρχείου, την τήρηση και ενημέρωση των υπηρεσιακών βιβλίων, την οργάνωση και λειτουργία της σχολικής βιβλιοθήκης, την μέριμνα για την ασφαλή αποθήκευση και σωστή συντήρηση του σχολικού εξοπλισμού, την φροντίδα για την καλή χρήση και συντήρηση του σχολικού κτηρίου και τον προγραμματισμό του έργου του σε καθημερινή και εβδομαδιαία βάση, με αποτελεσματική χρησιμοποίηση του χρόνου (Σαΐτης, 2008).

Ο διευθυντής, επίσης, ως προϊστάμενος του εκπαιδευτικού προσωπικού και, ως εκ τούτου, υπεύθυνος για την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων, έχει και τον ρόλο του επόπτη, καθώς είναι υπεύθυνος για την καθημερινή δραστηριότητα όλου του προσωπικού της σχολικής μονάδας. Αναλόγως του επιπέδου ασφαλείας που αισθάνεται όσον αφορά στην επιτελούμενη εργασία του εκπαιδευτικού προσωπικού αλλά και του επιπέδου ωριμότητας των εκπαιδευτικών, η εποπτεία μπορεί να λάβει την μορφή ελέγχου ή να εξελιχθεί σε σχέση αμοιβαίου σεβασμού. Επειδή, δε, αποτελεί βασική λειτουργία της διοίκησης και ενέχει σημαντικό βαθμό δυσκολίας, ο διευθυντής πρέπει να διακρίνεται για την υπομονή και την επιδεξιότητά του στην επικοινωνία, αλλά και να παρακολουθεί με συστηματικό, παιδαγωγικό αλλά και διακριτικό τρόπο, την συνέπεια με την οποία οι εκπαιδευτικοί ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους, εάν τηρούν την σχολική νομοθεσία και εφαρμόζουν τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων (Σαΐτης, 2008).

Στα πλαίσια άσκησης των διοικητικών του καθηκόντων, ο διευθυντής οφείλει να γνωρίζει και να εφαρμόζει την κείμενη νομοθεσία, που ρυθμίζει την οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας, ώστε να δύναται να ανταποκριθεί ως ρυθμιστής λειτουργικών ζητημάτων, σχετιζόμενων τόσο με τους μαθητές, όπως η ασφάλειά τους, οι εγγραφές, οι μετεγγραφές, η φοίτηση, η χορήγηση τίτλων προόδου και σπουδών και η επιλογή σημαιοφόρων και παραστατών, όσο και με τους εκπαιδευτικούς, όπως η αναπλήρωση της έκτακτης απουσίας εκπαιδευτικού, η λειτουργία της σχολικής μονάδας κατά την ημέρα απεργίας ή στάσης εργασίας εκπαιδευτικού και η ανάθεση πρόσθετης απασχόλησης σε εκπαιδευτικό.

Σχετικά με το υψίστης σημασίας θέμα της ασφάλειας των μαθητών αλλά και του εκπαιδευτικού προσωπικού, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, είναι υπεύθυνος για την εξασφάλιση, μέσω των αρμοδίων φορέων, της καλής λειτουργικής κατάστασης των κτηριακών εγκαταστάσεων, με στόχο την εξάλειψη της πιθανότητας πρόκλησης ατυχημάτων στους χώρους του σχολείου αλλά και για την πιστή τήρηση όσων ορίζει η νομοθεσία στο θέμα της εφημερίας, στο άρθρο 12 του Π.Δ. 79/2017 (ΦΕΚ Α 109/1-8-2017, σελίδες 1851-1852). Επίσης, είναι υπεύθυνος:

α) για την επικαιροποίηση του μνημονίου ενεργειών για την διαχείριση του σεισμικού κινδύνου στην σχολική μονάδα, βάσει των κατευθυντήριων οδηγιών του Ο.Α.Σ.Π. και του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, με την παράλληλη διοργάνωση ασκήσεων ετοιμότητας για σεισμό και την ενημέρωση των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων και κηδεμόνων τους, με σκοπό την ανάπτυξη αντισεισμικής συνείδησης και συμπεριφοράς στους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, μέσω της διαρκούς ευαισθητοποίησης, ενημέρωσης και εκπαίδευσής τους και

β) για την επικαιροποίηση του εσωτερικού κανονισμού της σχολικής μονάδας και του μνημονίου ενεργειών για την διαχείριση πυρκαγιών, ακραίων καιρικών φαινομένων, τεχνολογικών καταστροφών και χημικών, βιολογικών, ραδιενεργών και πυρηνικών περιστατικών, βάσει των κατευθυντήριων οδηγιών του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων και λοιπών αρμοδίων αρχών και φορέων, με την παράλληλη διοργάνωση ασκήσεων ετοιμότητας για αντιμετώπιση έκτακτου περιστατικού και την ενημέρωση των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων και κηδεμόνων τους, καθώς και των αρμοδίων φορέων που καλούνται να συνδράμουν στην υλοποίηση του σχεδίου, με σκοπό την

προστασία των εργαζομένων και των φοιτούντων μαθητών, καθώς και την προστασία του κτηριακού συγκροτήματος, του εξοπλισμού και του αρχαιακού υλικού, σε περιπτώσεις εκδήλωσης εκτάκτων περιστατικών.

Πέραν των προαναφερθέντων, που αποσκοπούν στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας, ο διευθυντής, σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008), οφείλει να λειτουργεί και ως εκπαιδευτής, μεριμνώντας και για την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού. Πρόκειται για εθελοντική δραστηριότητα, που η επιτυχία της προϋποθέτει την θέληση τόσο του διευθυντή όσο και του εκπαιδευτικού προσωπικού. Αν και η ανάπτυξη είναι προσωπικό θέμα, που εξαρτάται από την ικανότητα μάθησης, τα κίνητρα και την προσωπικότητα του ατόμου, επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τον διευθυντή, ο οποίος μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη του αισθήματος ευθύνης των εκπαιδευτικών μέσω της εκχώρησης αρμοδιοτήτων, εξασφαλίζοντας την συνεισφορά των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους. Μπορεί, επίσης, να συμβάλλει στην ανάπτυξη του αισθήματος της αλληλεγγύης μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, στην ανάπτυξη της ικανότητας βελτίωσης του έργου τους και στην ανάπτυξη του προγραμματισμού εκτέλεσης των εργασιών τους. Η αξία της ανάπτυξης του ανθρώπου, έγκειται, κατά τον Μπουραντά (2005), στην ικανοποίηση των αναγκών ολοκλήρωσης και αυτοεκτίμησης, στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησής του και στην ουσιαστική συμβολή στην επαγγελματική του εξέλιξη και πρόοδο.

Για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η σχολική μονάδα, απαιτείται συλλογική προσπάθεια (Σαΐτης, 2008), τον συντονισμό της οποίας επωμίζεται ο διευθυντής, τόσο μέσω της προσωπικής επαφής με τους εκπαιδευτικούς, σε πνεύμα κατανόησης και συνεργασίας, όσο και μέσω τακτικών συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Η ανάγκη του συντονισμού καθίσταται επιτακτική, καθώς στον εκπαιδευτικό σχεδιασμό της σχολικής μονάδας εντάσσονται δραστηριότητες τόσο στον χώρο του σχολείου, όπως οργάνωση σχολικών εορτών, πολιτιστικών εκδηλώσεων, αθλητικών αγώνων, πρόσκληση κλιμακίων ή μεμονωμένων ανθρώπων του πνεύματος ή ειδικών επιστημόνων, όσο και εκτός του σχολείου, όπως διδακτικές επισκέψεις σε χώρους ιστορικής και πολιτιστικής αναφοράς, σε μονάδες παραγωγής προϊόντων, συμμετοχή σε εκδηλώσεις και δραστηριότητες. Είναι σαφές ότι ο ρόλος του διευθυντή ως συντονιστή αυτών των διεργασιών είναι σημαντικός και απαραίτητος.

Επιπλέον, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, εκτός των διοικητικών του καθηκόντων, βάσει των οποίων ενεργεί ως σύνδεσμος μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας και των εκπαιδευτικών αρχών, ασκεί, όντας εκπαιδευτικός, και διδακτικά καθήκοντα, υποκείμενος στους ίδιους κανόνες όπως και οι άλλοι εκπαιδευτικοί. Σύμφωνα με το άρθρο 49 του ν. 4547/2018 (ΦΕΚ Α 102/12-6-2018, σελίδα 8412), επήλθε τροποποίηση, όχι της παραγράφου 7 του άρθρου 13 του ν. 1566/1985, όπως εσφαλμένως αναφέρεται στο ΦΕΚ, αλλά της παραγράφου 3 του άρθρου 9 του ν. 2517/1997 (ΦΕΚ Α 160/11-8-1997, σελίδα 6401), που είχε αντικαταστήσει την παράγραφο 7 του άρθρου 13 του ν. 1566/1985, και το εβδομαδιαίο υποχρεωτικό ωράριο διδασκαλίας των διευθυντών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ορίζεται στις 18 ώρες για τους διευθυντές των 4/θεσίων και 5/θεσίων σχολείων, στις 10 ώρες για τους διευθυντές των 6/θεσίων μέχρι και 9/θεσίων σχολείων, στις 8 ώρες για τους διευθυντές των 10/θεσίων και 11/θεσίων σχολείων και στις 6 ώρες για τους διευθυντές των σχολείων που είναι 12/θέσια και άνω.

Ο διευθυντής, επίσης, εκπροσωπεί την σχολική μονάδα στην επικοινωνία της και όλες τις απαραίτητες επαφές με φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, συνεργάζεται με τον αρμόδιο Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), στον οποίο, άλλωστε, ανήκει η κινητή και ακίνητη περιουσία της σχολικής μονάδας, στις αρμόδιες υπηρεσίες του οποίου απευθύνεται προκειμένου να αντιμετωπιστούν προβλήματα σχετικά με την κτηριακή υποδομή και κατάσταση του κτηρίου, ώστε να είναι ασφαλές και λειτουργικό. Ως πρόεδρος του Συμβουλίου Σχολικής Κοινότητας, βρίσκεται σε επαφή με την Σχολική Επιτροπή του αρμόδιου ΟΤΑ, από την οποία λαμβάνει και διαχειρίζεται την τακτική χρηματική επιχορήγηση, για να ανταποκριθεί στις πάγιες και τρέχουσες ανάγκες της σχολικής μονάδας, σχετικά με την υγιεινή των χώρων, την συντήρηση του εξοπλισμού και την προμήθεια αναλώσιμου ή μη υλικού, που συνεπικουρεί το έργο και τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες των εκπαιδευτικών, αιτείται έκτακτης επιχορήγησης όποτε κριθεί αναγκαίο, ενώ είναι υπεύθυνος για τον οικονομικό απολογισμό εκάστου ημερολογιακού έτους. Προεδρεύει του Σχολικού Συμβουλίου, το οποίο αποτελείται από τον σύλλογο διδασκόντων, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων και τον εκπρόσωπο της τοπικής αυτοδιοίκησης. Έργο του ως άνω οργάνου είναι η εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του σχολείου, η καθιέρωση τρόπων αμοιβαίας επικοινωνίας μεταξύ διδασκόντων και γονέων/κηδεμόνων καθώς και η υγιεινή των μαθητών και του σχολικού περιβάλλοντος. Ακόμη, ο διευθυντής μεριμνά για την επικοινωνία του σχολείου με πολιτιστικούς,

περιβαλλοντικούς, αθλητικούς και άλλους τοπικούς φορείς και παραγωγικές μονάδες, βάσει του ετήσιου προγραμματισμού εκπαιδευτικών δράσεων της σχολικής μονάδας, ώστε οι μαθητές να έλθουν σε επαφή με το κοινωνικό τους περιβάλλον, όπου προσδοκείται να δραστηριοποιηθούν στο εγγύς μέλλον ως υπεύθυνοι πολίτες.

Επισημαίνεται ότι, ο διευθυντής θα εκπροσωπεί το σχολείο του στην ομάδα όμορων σχολείων που πρόκειται στο αμέσως προσεχές διάστημα να οριστεί, αφού, σύμφωνα με την παράγραφο 2 του άρθρου 48 του ν. 4547/2018 (ΦΕΚ Α 102/12-6-2018, σελίδα 8412), οι διευθύνσεις εκπαίδευσης ορίζουν ομάδες όμορων σχολείων, αποτελούμενες από 5 έως 10 σχολεία η καθεμία και στις οποίες συμμετέχουν από κάθε σχολείο ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής ή, όπου δεν προβλέπεται υποδιευθυντής, ένας εκπαιδευτικός, ενώ από τα ολιγοθέσια σχολεία ο προϊστάμενός τους. Οι εκπρόσωποι των σχολείων θα πραγματοποιούν τρεις (3) τουλάχιστον συσκέψεις κατά την διάρκεια του σχολικού έτους, ανταλλάσσοντας ιδέες, προτάσεις και προβληματισμούς σχετικά με πρωτοβουλίες και δράσεις για την επίλυση παιδαγωγικών ζητημάτων, γνωστοποιώντας τις προτάσεις των συλλόγων των σχολείων τους, με στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κοινή εμπλοκή των εκπαιδευτικών τους κοινοτήτων.

2.5.3 Οι δεξιότητες του διευθυντή

Οι διοικητικές δραστηριότητες που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι κοινές για όλους τους διευθυντές, διαφέρει όμως η αντιμετώπιση των σχετικών με αυτές προβλημάτων. Η αποτελεσματική ανταπόκριση του διευθυντή στα καθήκοντα και τους ρόλους του, καθώς τίποτε δεν αντικαθιστά την προσωπική του παρουσία, απαιτεί κάποιες βασικές δεξιότητες, παρ' όλο που, αφ' ενός υπηρεύονται και προσωπικοί παράγοντες, όπως ο χαρακτήρας και η εν γένει προσωπικότητα του ατόμου, αφ' ετέρου η αποτελεσματικότητα και η απόδοσή του σχετίζονται και με το περιβάλλον εργασίας. Οι βασικές δεξιότητες που πρέπει, σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008), να διακρίνουν τον διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι:

α) Η ικανότητά του να συνεργάζεται. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να διαθέτει διαγνωστική ικανότητα, για να αντιλαμβάνεται και να εκτιμά τις διαφορές ικανοτήτων και κινήτρων του εκπαιδευτικού προσωπικού, ώστε να προλαμβάνει δυσάρεστες καταστάσεις και να δημιουργεί πρόσφορο εργασιακό περιβάλλον για την επίτευξη των στόχων του σχολικού

οργανισμού. Πρέπει να διακρίνεται για την αντικειμενικότητα και ουδετερότητά του, την υπομονή του, την θετική διάθεση, την ανεκτικότητα, τον σεβασμό στις απόψεις των άλλων και την δημιουργία κατάλληλου κλίματος για την ελεύθερη έκφρασή τους.

β) Η επαγγελματική του ικανότητα. Αυτή αποτελεί την συνισταμένη της διοικητικής πείρας και της άρτιας επιστημονικής κατάρτισης, που πρέπει να τον διακρίνουν αναφορικά με τα θέματα της αρμοδιότητάς του, ώστε να είναι ικανός για την καλύτερη εκτίμηση των καθηκόντων, ευθυνών και υπηρεσιακών προβλημάτων του εκπαιδευτικού προσωπικού, την άσκηση αποτελεσματικότερης εποπτείας του επιτελούμενου έργου και την ευχέρεια λήψης ορθολογικών αποφάσεων.

γ) Η αντιληπτική του ικανότητα. Αν και αυτή η δεξιότητα αφορά περισσότερο στα ανώτερα επίπεδα της ηγεσίας, εν τούτοις υποδεικνύει την αναγκαιότητα της διάκρισης του διευθυντή όχι μόνο ως εκτελεστικού οργάνου αλλά και ως επιτελικού παράγοντα, που με παρατηρητικότητα και διοικητική φαντασία-ενεργητικότητα, καθίσταται ικανός για την επισήμανση τυχόν λειτουργικών αδυναμιών και, ακολούθως, για την σχεδίαση και εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών εργασίας.

2.5.4 Η συμβολή του διευθυντή στην διαμόρφωση καλού σχολικού κλίματος

Τέλος, αξίζει να μνημονευθεί η σημασία, κατά τον Σαΐτη (2008), του σχεδιασμού και της διατήρησης ενός κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, που αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη απόδοση του εκπαιδευτικού προσωπικού. Η διαμόρφωση καλού σχολικού κλίματος δεν εξαρτάται τόσο από την εξουσία που παρέχει στον διευθυντή ο νόμος, όσο από την ικανότητά του να χειριστεί ορθά τον ανθρώπινο παράγοντα, διόλου εύκολη υπόθεση, καθώς ο άνθρωπος διακρίνεται «δια το ευμετάβλητον» της συμπεριφοράς του, που σχετίζεται με τα δεδομένα του εργασιακού του περιβάλλοντος, τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά του, την ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο κ.ά., που ενδέχεται να δημιουργήσουν προσκόμματα στην ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού. Για την δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στην σχολική μονάδα, ο διευθυντής οφείλει να δραστηριοποιηθεί για την καλλιέργεια της επικοινωνίας και συνεργασίας: α) με το εκπαιδευτικό προσωπικό, β) με τους μαθητές και γ) με τους γονείς των μαθητών.

α) Η εξασφάλιση επικοινωνιακής συνεργασίας με το εκπαιδευτικό προσωπικό προκύπτει μόνο εάν ο διευθυντής λειτουργεί ως παράδειγμα προς μίμηση και μεταδίδει μία δυναμική αφοσίωση στην αποστολή του σχολείου, υπό την προϋπόθεση, όμως, της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στην λήψη αποφάσεων για την διαμόρφωση κοινού οράματος της σχολικής μονάδας, διότι μόνο τότε οι εκπαιδευτικοί θα γίνουν συμμετοχοί της στάσης και συμπεριφοράς του διευθυντή τους. Ακόμη, οφείλει να είναι γνώστης των αναγκών τους και της γνώμης τους για το επιτελούμενο στην σχολική μονάδα έργο, παροτρύνοντάς τους για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών. Επίσης, με την παραδοχή ότι η εργασία γίνεται πιο αποδοτική εάν ικανοποιεί βασικές ψυχολογικές ανάγκες, όπως της αναγνώρισης, της κοινωνικής προσφοράς και της δημιουργικότητας, ο διευθυντής οφείλει να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την επικράτηση του κατάλληλου ψυχολογικού κλίματος, σεβόμενος την προσωπικότητα κάθε εκπαιδευτικού, αντιμετωπίζοντας με κατανόηση τα προβλήματά τους, φερόμενος με δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα προς όλους και εξασφαλίζοντας καλές συνθήκες εργασίας.

β) Η μέριμνα του εκπαιδευτικού προσωπικού για τους μαθητές είναι αυτονόητη. Ωστόσο, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, έχοντας την βασική ευθύνη, σε συνεργασία με τον σύλλογο των διδασκόντων, για την υλοποίηση των στόχων της εκπαίδευσης, οφείλει να καλλιεργήσει αμφίδρομη επικοινωνία με τους μαθητές, με στόχο την διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο, που θα λειτουργήσει υποβοηθητικά στο έργο του. Αυτό θα γίνει εφικτό με την έμπρακτη εκδήλωση αγάπης και ενδιαφέροντος προς τους μαθητές, συντελώντας στην ομαλή ψυχική και συναισθηματική τους ανάπτυξη, με τον σεβασμό της προσωπικότητάς τους, μέσω της ενθάρρυνσης, αναγνώρισης των ικανοτήτων τους, κατανόησης και υποβοήθησής τους στην εξάλειψη των αδυναμιών τους, με την βοήθεια για την ανάπτυξη της κοινωνικότητάς τους, προετοιμάζοντάς τους για να ζήσουν ως ενήλικες σε ένα οργανωμένο κοινωνικό σύνολο, με την μετάδοση πνεύματος συνεργασίας και ανάπτυξης καλών σχέσεων με τους συμμαθητές τους και την επίδειξη ιδιαίτερης προσοχής, από παιδαγωγικής απόψεως, στην αντιμετώπιση, από κοινού με το εκπαιδευτικό προσωπικό, των όποιων προβλημάτων πειθαρχίας.

γ) Επιπρόσθετο μέλημα του διευθυντή είναι η καλή επικοινωνία και συνεργασία της σχολικής μονάδας με τους γονείς των μαθητών είτε δια του συλλογικού τους οργάνου και του διοικητικού του συμβουλίου είτε μεμονωμένα. Από την αμφίδρομη αυτή συνεργασία το

σχολείο πληροφορείται για την συμπεριφορά των μαθητών στο οικογενειακό τους περιβάλλον και για τυχόν προβλήματα που εμπιστεύονται οι γονείς στο εκπαιδευτικό προσωπικό και οι γονείς λαμβάνουν γνώση για την επίδοση και συμπεριφορά των παιδιών τους στο σχολείο, με κοινό στόχο την βελτίωση των αποτελεσμάτων τόσο στην εκπαίδευση όσο και στην αγωγή των μαθητών.

Από τα προαναφερθέντα καταδεικνύεται το σύνθετο έργο με το οποίο είναι επιφορτισμένος ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, οι πολλοί και διαφορετικοί ρόλοι στους οποίους καλείται να ανταπεξέλθει και οι δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ή να αναπτύξει, ώστε να συμβάλλει καθοριστικά στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της. Συνεπώς, δεν αποτελεί έκπληξη η πιθανότητα βίωσης επαγγελματικής εξουθένωσης, λαμβανομένου υπ' όψιν ότι υπηρετεί ένα κατ' εξοχήν ανθρωπιστικό λειτούργημα, ιδιαιτέρως ευαίσθητο, τόσο ως προς το ανθρώπινο δυναμικό - εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς - που πρέπει να διαχειριστεί, όσο και ως προς την αποστολή που οφείλει να επιτελέσει. Ασφαλώς, εμφορολογούν και άλλοι παράγοντες, όπως ατομικοί, κοινωνικοί και οικονομικοί, που συντελούν στην εκδήλωση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης.

2.6 Επισκόπηση ερευνών για την επαγγελματική εξουθένωση διευθυντών σχολικών μονάδων

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα σύνδρομο που, όπως έχει προαναφερθεί, ανιχνεύεται, κυρίως, σε επαγγέλματα που προϋποθέτουν την, επί καθημερινής βάσεως, επαφή των εργαζομένων με τους αποδέκτες παροχής των υπηρεσιών τους. Στις πρώτες θέσεις αυτής της ομάδας επαγγελματιών βρίσκεται ο κλάδος των εκπαιδευτικών. Είναι, επομένως, αναμενόμενο να διεξάγονται έρευνες, που αποσκοπούν στην διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών, η εκδήλωση της οποίας, εκτός των ψυχικών και σωματικών προβλημάτων που επιφέρει στους εργαζομένους, αντανακλά και στην ποιότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου. Παρά τον μεγάλο αριθμό σχετικών ερευνών, οι έρευνες που αφορούν στην επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, είναι, συγκριτικά, πολύ λιγότερες, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα. Φυσικά, και όσον αφορά τουλάχιστον στην Ελλάδα, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, όπως αναφέρθηκε στην Ενότητα 2.5, εκτός από διοικητικά, ασκεί και διδακτικά καθήκοντα, έστω και με μειωμένο ωράριο. Παρά ταύτα, η επισκόπηση θα επικεντρωθεί σε

έρευνες που αφορούν αποκλειστικώς σε διευθυντές σχολικών μονάδων, καθώς η άσκηση των διοικητικών καθηκόντων και η ευθύνη για την λειτουργία του σχολικού οργανισμού, είναι αναμενόμενο να συντελούν περισσότερο επιβαρυντικά στην εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επισημαίνεται ότι επελέγη να γίνει αναφορά και σε έρευνες που ανιχνεύουν τους παράγοντες του επαγγελματικού άγχους, καθώς παρατεταμένη εμφάνισή τους είναι πιθανόν να οδηγήσει στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Στον διεθνή χώρο, έρευνα του Sarros (1988) στον Καναδά, αφορούσε στην διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης σχολικών διευθυντών, λόγω της παρατηρούμενης αυξανόμενης συχνότητας του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών. Παρά ταύτα, διαπιστώθηκε ότι, σε σχέση με τον μέσο όρο, σημειώνονται χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης και μέσο επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων. Σύμφωνα με την έρευνα, οι συνθήκες εργασίας, που, πιθανόν, συμβάλλουν στην εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι το εργασιακό άγχος, ο φόρτος εργασίας, η μη αναγνώριση και οι μη ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις. Οι επιπτώσεις της έρευνας συζητώνται από πλευράς ατομικών και οργανωτικών παραγόντων.

Σε έρευνα των Smith-Stevenson και Saul (1994) σε 87 διευθυντές γυμνασίων του Μισσισιπι των Η.Π.Α., σχετικά με το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης και την σχέση της με δημογραφικές μεταβλητές και τον τύπο προσωπικότητας, τα ευρήματα έδειξαν χαμηλά έως μέτρια επίπεδα στην διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης και υψηλό επίπεδο προσωπικής επίτευξης. Επισημαίνεται, όμως, ένας σημαντικός αριθμός διευθυντών με μέτρια ή υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης, όπως, επίσης, ότι διευθυντές με συμπαθητικό τύπο προσωπικότητας βρίσκονταν σε υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης από όσους είχαν έντονη προσωπικότητα.

Σε έρευνά του ο Friedman (1995a), σε δείγμα 571 διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ισραήλ, προσπάθησε να εντοπίσει τις συνιστώσες της επαγγελματικής εξουθένωσης των διευθυντών. Βάσει των ευρημάτων, η εξουθένωση εμφανίζεται με μία δισδιάστατη μορφή, καθώς απ' την μία ενσωματώνει τις εμπειρίες, όπως η κόπωση ή η δυσαρέσκεια, και απ' την άλλη εστιάζει, εσωτερικά ή εξωτερικά, σε αυτές τις εμπειρίες, ενώ προέκυψαν τέσσερις συνιστώσες του φαινομένου της επαγγελματικής

εξουθένωσης στους διευθυντές: η εξάντληση, η αυτοδυσaréσκεια, η επιφυλακτικότητα και η υποτίμηση.

Σε έρευνά τους οι Ostell και Oakland (1995) διαπίστωσαν ότι η σημαντικότερη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές είναι οι εκπαιδευτικές αλλαγές και συγκεκριμένα η έλλειψη διοικητικής εκπαίδευσης, ο αυξανόμενος εργασιακός φόρτος, τα διαρκώς μειούμενα διδακτικά καθήκοντα, η γραφειοκρατία και η ταχύτητα των αλλαγών. Δυσφορία, επίσης, προκαλούσαν οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι ευθύνες έναντι των άλλων, οι συγκρούσεις και η ασάφεια ρόλων.

Η Cockburn (1996), σε ποιοτική έρευνα που διενήργησε σε διευθυντές, διαπίστωσε ότι αγχογόνοι παράγοντες για αυτούς είναι η διεκπεραίωση της γραφειακής εργασίας, η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, οι διαπροσωπικές σχέσεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό, τους γονείς και τους παράγοντες της τοπικής κοινότητας, η οικονομική διαχείριση, η έλλειψη χρόνου και η ανάγκη λήψης αποφάσεων, σε θέματα που αφορούν τον σχολικό οργανισμό.

Σε άλλη έρευνα του Friedman (2002), αυτή την φορά σε δείγμα 821 διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, επιχείρησε να χαρτογραφήσει τους παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό άγχος, που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές και να εκτιμήσει την επίδρασή τους στην πρόβλεψη πιθανής επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η εξουθένωση επηρεάστηκε κυρίως από τις πιέσεις που ασκούνται από τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς. Επίσης, οι διευθυντές αισθάνονται έντονα αγχωμένοι και, τελικώς, εξουθενώνονται, όταν αισθανθούν ότι η ηγεσία τους αμφισβητείται ή ότι απορρίπτονται.

Η Nim-yu Li (2006), σε έρευνά της σε 315 σχολικούς διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Χονγκ Κονγκ της Κίνας, εξέτασε την σχέση ανάμεσα στο επαγγελματικό άγχος, τις στρατηγικές αντιμετώπισης και την επαγγελματική εξουθένωση και, ακολούθως, την σχέση τους με 9 δημογραφικές μεταβλητές. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν το άγχος ως τον κορυφαίο αγχογόνο παράγοντα, ενώ η χρήση θετικής στάση θεωρείται ως η καλύτερη στρατηγική. Τα επίπεδα εξουθένωσης των διευθυντών ήταν μέτρια και στις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις δημιούργησαν σημαντική πίεση στους διευθυντές, ενώ οι επιδόσεις και η

ευημερία τους μπορεί να επηρεαστούν δυσμενώς από τα αυξημένα καθήκοντα λόγω των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων, χωρίς κυβερνητική υποστήριξη, αλλαγές πολιτικής και προγράμματα παρέμβασης, όπως π.χ. διαχείριση του άγχους.

Έρευνα των Baş και Yildirim (2012), σε 190 διευθυντές σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή Νίγδης της Τουρκίας, μελέτησε το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι διευθυντές βρίσκονται σε μέτριο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης. Επίσης καταγράφηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά, και όσον αφορά στο φύλο, καθώς οι γυναίκες εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα μειωμένης προσωπικής επίτευξης και αποπροσωποποίησης έναντι των ανδρών συναδέλφων τους, και όσον αφορά στα έτη θητείας σε διευθυντική θέση, καθώς οι λιγότερο έμπειροι διευθυντές εμφάνισαν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης στην διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων, έναντι των εχόντων μεγαλύτερη εμπειρία συναδέλφων τους. Δεν διαπιστώθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης και την περιοχή του σχολείου. Ωστόσο, εξεταζόμενες οι μέσες τιμές των διευθυντών σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης και την περιοχή του σχολείου, αποκαλύπτουν ότι οι έχοντες υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης αισθάνονται μικρότερη επαγγελματική εξουθένωση, ενώ οι εργαζόμενοι σε αγροτικές και ημιαστικές περιοχές αισθάνονται μεγαλύτερη εξουθένωση από όσους εργάζονται στο κέντρο της πόλης.

Σε έρευνα των Hosgorur και Arikoglu (2013), επίσης στην Τουρκία, στην επαρχία Μούγλα, με συμμετέχοντες 273 διευθυντές πρωτοβάθμιας, μέσης και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, μελετήθηκε η σχέση μεταξύ των επιπέδων άγχους των διευθυντών, όσον αφορά στην άσκηση των καθηκόντων τους, και των επιπέδων εξουθένωσής τους. Τα ευρήματα δείχνουν ότι το επίπεδο άγχους των διευθυντών, είναι μέτριο, αναφορικά με θέματα του εκπαιδευτικού προσωπικού και χαμηλό, αναφορικά με θέματα εκπαίδευσης, πειθαρχίας και διοίκησης, ενώ σχετίζεται και με τα έτη υπηρεσίας. Όσον αφορά στα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, τα ευρήματα εμφανίζουν χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης, πολύ χαμηλό επίπεδο αποπροσωποποίησης, αλλά υψηλότερο επίπεδο εξουθένωσης ως προς τα προσωπικά επιτεύγματα.

Σε μία ακόμη έρευνα στην Τουρκία (Özer, 2013) σε δείγμα 119 διευθυντών σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης μελετήθηκαν η αίσθηση της αυτοαποτελεσματικότητας, η

επαγγελματική εξουθένωση και η μεταξύ τους σχέση. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι η αίσθηση της αποτελεσματικότητας σχετίζεται με την επαγγελματική εμπειρία και τα επίπεδα εξουθένωσης των διευθυντών σχετίζονται με τον μαθητικό πληθυσμό του σχολείου. Τέλος, διαπιστώθηκε ότι η αποτελεσματικότητα για την ηθική ηγεσία ήταν ο μόνος δείκτης πρόβλεψης της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Στην Ελλάδα, σε ποιοτική έρευνα του Γκίνη (2017), που διενήργησε σε 15 διευθυντές και διευθύντριες σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Αργολίδας, με σκοπό την καταγραφή και ερμηνεία των απόψεών τους σχετικά με το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης και τον τρόπο με τον οποίο το βιώνουν, διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές ταυτίζουν τους αιτιολογικούς παράγοντες εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν καθημερινώς, όπως η γραφειοκρατία, η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, το διδακτικό τους ωράριο, η έλλειψη χρόνου λόγω φόρτου εργασίας και όχι λόγω ορθής διαχείρισής του, η ανασφάλεια εξαιτίας των συχνών εκπαιδευτικών αλλά και κοινωνικών αλλαγών, η δαιδαλώδης εκπαιδευτική νομοθεσία, προβλήματα από την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η ελλιπής κτηριακή και υλικοτεχνική υποδομή, οι αυξημένες ευθύνες λόγω θέσης, η έλλειψη θετικής ανατροφοδότησης. Επίσης, κατά τους διευθυντές, ως αιτιολογικοί παράγοντες εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης λογίζονται και ατομικοί παράγοντες, όπως τα πολλά έτη θητείας σε θέση ευθύνης, η ηλικία και η συναισθηματική κατάσταση. Για τους διευθυντές, επαγγελματική εξουθένωση σημαίνει υπερβολική σωματική και ψυχική κούραση, που έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της εργασιακής τους απόδοσης, την απώλεια του ενδιαφέροντος για εργασία, την διάθεση να απουσιάσουν από την εργασία και την πρόθεση για παραίτηση. Επίσης, επηρεάζεται η προσωπική και κοινωνική τους ζωή, καθώς τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον επαγγελματικό τους χώρο μεταφέρονται στο οικογενειακό και κοινωνικό τους περιβάλλον, με αποτέλεσμα την δημιουργία εντάσεων. Συνδέουν το φαινόμενο με την εμφάνιση άγχους, νεύρων, απογοήτευσης και διάθεσης για αποξένωση. Σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών, για την πρόληψη του φαινομένου λειτουργούν θετικά ο καλός προγραμματισμός, η κατανομή αρμοδιοτήτων και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων που έχουν τεθεί, ενώ για την αντιμετώπιση της εξουθένωσης προκρίνουν την συμμετοχή τους σε δραστηριότητες εκτός του εργασιακού χώρου, με αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου, όπως θεατρικές ομάδες, φυσική άσκηση και επαφή με την φύση και στήριξη από την οικογένεια και το ευρύτερο κοινωνικό τους περιβάλλον.

Έρευνες για την καταγραφή της επαγγελματικής εξουθένωσης διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Ελλάδας, με την χρήση του ερωτηματολογίου MBI-ES των Maslach και Jackson, εντοπίστηκαν μόνο τρεις, μέχρι το χρονικό σημείο συγγραφής της παρούσας έρευνας.

Σε έρευνα του Λεβέντη (2008) σε δείγμα 116 διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Θεσσαλίας, μελετήθηκαν το επαγγελματικό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας στο τμήμα που αφορά στην επαγγελματική εξουθένωση, οι διευθυντές βιώνουν χαμηλή εξουθένωση, καθώς στις επιμέρους διαστάσεις εμφανίζουν χαμηλή συναισθηματική εξάντληση, υψηλά προσωπικά επιτεύγματα και χαμηλή αποπροσωποποίηση.

Αναλυτικότερα:

Στην διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης καταγράφηκε χαμηλή εξουθένωση (≤ 20) με μέσο όρο 13,81, με το 66,30% να δηλώνει χαμηλή, το 27,50% να δηλώνει μέτρια και το 6,20% να δηλώνει υψηλή εξουθένωση.

Στην διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων καταγράφηκε μέτριο με τάση προς υψηλό επίπεδο (36-41) και, επομένως, μέτρια προς χαμηλή εξουθένωση με μέσο όρο 40,27, με το 70,69% να δηλώνει υψηλό επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων, δηλαδή χαμηλή εξουθένωση, το 16,37% να δηλώνει μέτρια και το 12,94% να δηλώνει χαμηλό επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων, δηλαδή υψηλή εξουθένωση.

Στην διάσταση της αποπροσωποποίησης καταγράφηκε χαμηλή εξουθένωση (≤ 5) με μέσο όρο 3,36, με το 82,75% να δηλώνει χαμηλή, το 16,37% να δηλώνει μέτρια και το 0,88% να δηλώνει υψηλή εξουθένωση.

Επίσης, η έρευνα κατέγραψε και τις πιθανές συσχετίσεις των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης με δημογραφικές μεταβλητές και συγκεκριμένα με το φύλο, τον αριθμό των τάξεων του σχολείου, το επίπεδο των σπουδών και την οικογενειακή κατάσταση.

α) Όσον αφορά στο φύλο, στους άνδρες καταγράφεται χαμηλότερο επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης (13,54), και υψηλότερα επίπεδα προσωπικών επιτευγμάτων (40,53) και αποπροσωποποίησης (3,42), ενώ στις γυναίκες καταγράφεται υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης (15,14) και χαμηλότερα επίπεδα προσωπικών επιτευγμάτων (38,85) και αποπροσωποποίησης (2,8).

β) Αναφορικά με τον αριθμό των τάξεων του σχολείου, στους διευθυντές των τετραθεσίων και πενταθεσίων δημοτικών σχολείων καταγράφεται το χαμηλότερο επίπεδο αποπροσωποποίησης (2,61), στους διευθυντές των εξαθεσίων καταγράφεται η χαμηλότερη συναισθηματική εξάντληση (12,85), ενώ στους διευθυντές των επταθεσίων και άνω δημοτικών σχολείων καταγράφονται υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης (14,56) και αποπροσωποποίησης (4,45).

γ) Σχετικά με την μεταβλητή των σπουδών, όσοι έχουν επιπλέον σπουδές, πέραν του βασικού πτυχίου, βιώνουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης αλλά και υψηλότερα επίπεδα προσωπικών επιτευγμάτων.

δ) Όσον αφορά στην οικογενειακή κατάσταση, την υψηλότερη συναισθηματική εξάντληση (16,00) βιώνουν οι διευθυντές με τέσσερα τέκνα και άνω και την χαμηλότερη (12,54) όσοι έχουν τρία τέκνα, οι οποίοι σημειώνουν και την χαμηλότερη αποπροσωποποίηση (1,31). Την υψηλότερη αποπροσωποποίηση (4,28) εμφανίζουν οι άτεκνοι διευθυντές, οι οποίοι, ταυτοχρόνως, παρουσιάζουν τα υψηλότερα προσωπικά επιτεύγματα (43,43).

Ως πηγές επαγγελματικής εξουθένωσης, που σχετίζονται με την συναισθηματική εξάντληση, αναφέρονται οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, οι χαμηλές απολαβές και η έλλειψη χρόνου, ενώ με τα προσωπικά επιτεύγματα σχετίζονται η συνεργασία των διευθυντών με τον σύλλογο διδασκόντων και οι επισκέψεις των προϊσταμένων αρχών στο σχολείο. Τέλος, με την αποπροσωποποίηση σχετίζονται οι διαφωνίες με μέλη του συλλόγου διδασκόντων και η έλλειψη ομαδικού πνεύματος.

Η Κουρτέση (2016) διεξήγαγε έρευνα σε δείγμα 164 διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Αττικής, με σκοπό την καταγραφή των απόψεών τους σχετικά με το επαγγελματικό άγχος που βιώνουν λόγω των αυξημένων επαγγελματικών υποχρεώσεων και την συσχέτισή του με πιθανή επαγγελματική εξουθένωση. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας στο τμήμα που αφορά στην επαγγελματική εξουθένωση, οι διευθυντές βιώνουν υψηλή επαγγελματική εξουθένωση, καθώς στις επιμέρους διαστάσεις εμφανίζουν υψηλή συναισθηματική εξάντληση, χαμηλά προσωπικά επιτεύγματα και υψηλή αποπροσωποποίηση. Αναλυτικότερα:

Στην διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης καταγράφηκε υψηλή εξουθένωση (≥ 31), με το 63,40% να δηλώνει υψηλή, το 22,60% να δηλώνει μέτρια και το 14% να δηλώνει χαμηλή εξουθένωση.

Στην διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων καταγράφηκε χαμηλό επίπεδο (≤ 35), και, επομένως, υψηλή εξουθένωση, με το 0% να δηλώνει υψηλό επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων, δηλαδή χαμηλή εξουθένωση, το 25% να δηλώνει μέτρια και το 75% να δηλώνει χαμηλό επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων, δηλαδή υψηλή εξουθένωση, καθώς δεν είναι ικανοποιημένοι από την αποτελεσματικότητα των διοικητικών καθηκόντων και την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην διάσταση της αποπροσωποποίησης καταγράφηκε υψηλή εξουθένωση (≥ 11), ένδειξη ότι οι διευθυντές αντιμετωπίζουν τους άλλους (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, φορείς) απρόσωπα, πιθανώς επιβαρυνόμενοι από τις ευθύνες.

Επίσης, η έρευνα κατέγραψε και τις πιθανές συσχετίσεις των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης με την δημογραφική μεταβλητή του φύλου.

Στην διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης καταγράφεται ισχυρή συσχέτιση, καθώς στο χαμηλό επίπεδο βρίσκονται μόνο άνδρες (100%), στο μέτριο επίπεδο οι άνδρες αποτελούν το 73% και στο υψηλό επίπεδο οι γυναίκες αποτελούν το 64,4%. Ισχυρή συσχέτιση με το φύλο καταγράφεται και στην διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων, καθώς στο μέτριο επίπεδο οι γυναίκες αποτελούν το 95,1%, που σημαίνει ότι βιώνουν μέτρια επαγγελματική εξουθένωση ως προς τα προσωπικά επιτεύγματα, ενώ στο υψηλό επίπεδο οι άνδρες αποτελούν το 69,1%, που σημαίνει ότι βιώνουν υψηλή επαγγελματική εξουθένωση ως προς τα προσωπικά επιτεύγματα.

Επίσης, από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι πηγές άγχους για τον Διευθυντή αποτελούν, κατά φθίνουσα σειρά με βάση την μέση τιμή, η έλλειψη οικονομικών πόρων, η θέση ευθύνης του διευθυντή, η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, η διεκπεραίωση της γραφειοκρατικής εργασίας, οι πολλές ευθύνες και η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης.

Τέλος, ο Καραγεώργος (2017) σε έρευνα που διεξήγαγε σε δείγμα 100 διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Δυτικής Αττικής και της Γ' Αθηνών, εξέτασε την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του φύλου, της ηλικίας και των ετών θητείας σε διευθυντική θέση, στην εκδήλωση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, όπως μελετήθηκαν από τους παρατεθειμένους πίνακες, οι διευθυντές βιώνουν υψηλή εξουθένωση, καθώς στις επιμέρους διαστάσεις εμφανίζουν υψηλή συναισθηματική εξάντληση, χαμηλά προσωπικά επιτεύγματα και υψηλή αποπροσωποποίηση.

Αναλυτικότερα:

Στην διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης καταγράφηκε υψηλή εξουθένωση (≥ 31) με μέσο όρο 32,88, με το 10% να δηλώνει χαμηλή, το 30% να δηλώνει μέτρια και το 60% να δηλώνει υψηλή εξουθένωση.

Στην διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων καταγράφηκε χαμηλό επίπεδο (≤ 35) και, επομένως, υψηλή εξουθένωση με μέσο όρο 33,09, με το 0% να δηλώνει υψηλό επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων, δηλαδή χαμηλή εξουθένωση, το 34% να δηλώνει μέτρια και το 66% να δηλώνει χαμηλό επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων, δηλαδή υψηλή εξουθένωση.

Στην διάσταση της αποπροσωποποίησης καταγράφηκε υψηλή εξουθένωση (≥ 11) με μέσο όρο 13,84, με το 0% να δηλώνει χαμηλή, το 28% να δηλώνει μέτρια και το 72% να δηλώνει υψηλή εξουθένωση.

Επίσης, η έρευνα κατέγραψε και τις πιθανές συσχετίσεις των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης με δημογραφικές μεταβλητές και συγκεκριμένα με το φύλο, την ηλικία και τα έτη θητείας σε διευθυντική θέση.

α) Όσον αφορά στο φύλο, στους άνδρες καταγράφονται χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης (32,08), προσωπικών επιτευγμάτων (32,22) και αποπροσωποποίησης (13,19), ενώ στις γυναίκες καταγράφονται υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης (34,18), προσωπικών επιτευγμάτων (34,50) και αποπροσωποποίησης (14,89). Σύμφωνα με τον ερευνητή, οι διευθύντριες βιώνουν σε υψηλότερο βαθμό την επαγγελματική εξουθένωση από τους άντρες συναδέλφους τους.

β) Όσον αφορά στην ηλικία, στους νεότερους ηλικιακά διευθυντές καταγράφονται υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης (37) και αποπροσωποποίησης (16,33), ενώ στους μεγαλύτερους καταγράφονται χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης (31,41) και αποπροσωποποίησης (13,38). Ο ερευνητής, στηριζόμενος βιβλιογραφικά, αναφέρει ότι οι έμπειροι και μεγάλης ηλικίας εκπαιδευτικοί διαχειρίζονται καλύτερα τις δυσκολίες στον εργασιακό τους χώρο.

γ) Όσον αφορά στα έτη θητείας σε διευθυντική θέση, στους έχοντες λιγότερα έτη θητείας ως διευθυντές καταγράφεται υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης (35,27) και χαμηλότερο επίπεδο αποπροσωποποίησης (13,77), ενώ στους έχοντες περισσότερα έτη θητείας καταγράφεται χαμηλότερο επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης (31,62) και υψηλότερο επίπεδο αποπροσωποποίησης (13,97). Κατά τον ερευνητή οι έχοντες πολλά έτη προϋπηρεσίας σε θέση ευθύνης, επηρεάζονται λιγότερο από τις συνθήκες εργασίας τους.

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

3. Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης στους διευθυντές και στις διευθύντριες των σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Αχαΐας και η ανίχνευση της ψυχολογικής επιβάρυνσής τους από την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών.

3.2 Στόχοι της έρευνας

Οι στόχοι, που υπηρετούν τον σκοπό, επικεντρώνονται στην αποτύπωση του επιπέδου της επαγγελματικής εξουθένωσης των διευθυντών και διευθυντριών και στην συμβολή των δημογραφικών παραγόντων στην εκδήλωση του συνδρόμου, καθώς, επίσης, και στην αλληλεπίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης με την οικονομική κρίση.

3.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται, για την διερεύνηση του σκοπού και των επιμέρους στόχων, είναι τα ακόλουθα:

1. Σε ποιον βαθμό εμφανίζονται οι τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης;
2. Πώς σχετίζονται οι τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης με τους δημογραφικούς παράγοντες;
3. Πώς επιδρούν οι τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης στην ψυχολογική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση;
4. Πώς επιδρά η ψυχολογική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση και σε τι βαθμό στις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης;

3.4 Δείγμα της έρευνας

Η έρευνα είχε ως πληθυσμό-στόχο τους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Αχαΐας. Με βάση την ισχύουσα νομοθεσία (Ν. 1566/1985, κεφ. Δ, άρθρ. 11, Α', παρ. 1) διευθυντές τοποθετούνται

στα τετραθέσια και άνω δημοτικά σχολεία. Στην Αχαΐα, κατά το σχολικό έτος 2017-2018, τα δημοτικά σχολεία, από τετραθέσια και άνω, ανέρχονται σε 118, συμπεριλαμβανομένων και 4 σχολείων Ειδικής Αγωγής, εκ των οποίων 3 λειτουργούν στη Πάτρα και 1 στο Αίγιο. Συγκεκριμένα, στον Δήμο Πατρέων λειτουργούν 80 σχολεία, στον Δήμο Αιγιαλείας 21 σχολεία, στον Δήμο Δυτικής Αχαΐας 11 σχολεία, στον Δήμο Ερυμάνθου 4 σχολεία και στον Δήμο Καλαβρύτων 2 σχολεία. Συνεπώς, ο πληθυσμός-στόχος ανερχόταν σε 118 άτομα, εκ των οποίων οι 68 (58%) είναι άνδρες και οι 50 (42%) είναι γυναίκες.

Για τον σκοπό της έρευνας απεστάλησαν, ηλεκτρονικώς, 116 ερωτηματολόγια, κατά το χρονικό διάστημα 21 Απριλίου – 30 Μαΐου 2018 και συμπληρώθηκαν 94, με το ποσοστό ανταπόκρισης (response rate) να ανέρχεται στο 81%. Από το σύνολο του δείγματος (N=94) οι 54 (57,4%) είναι άνδρες και οι 40 (42,6%) είναι γυναίκες. Η μέση ηλικία του δείγματος είναι περίπου τα 53 έτη. Όλοι σχεδόν οι συμμετέχοντες έχουν πραγματοποιήσει πρόσθετες σπουδές ή επιμόρφωση, ενώ οι περισσότεροι (74,5%) είναι έγγαμοι με παιδιά. Η μέση τιμή των ετών υπηρεσίας τους είναι περίπου τα 28 έτη, ενώ η μέση τιμή των ετών της θητείας τους ως Διευθυντές/Διευθύντριες είναι τα 7,55 έτη (Διάγραμμα 1 στην σελ. 78 και Πίνακας 2 στην σελ. 77).

3.5 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την συλλογή των δεδομένων ήταν η συμπλήρωση ανώνυμου ερωτηματολογίου. Προκειμένου να εξασφαλιστεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή, επελέγησαν τρόποι άμεσου επικοινωνίας του ερευνητή, δια ζώσης ή τηλεφωνικώς, και εμμέσου, με την ευγενική μεσολάβηση τρίτου προσώπου, συνήθως διευθυντή/διευθύντριας. Η προσωπική γνωριμία του ερευνητή με μεγάλο μέρος του πληθυσμού-στόχου λειτούργησε θετικά. Σε όλες τις περιπτώσεις, προ της αποστολής του ερωτηματολογίου προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία, ενώ, σε περίπου δέκα περιπτώσεις, δόθηκε η ευκαιρία της δια ζώσης επαφής του ερευνητή με διευθυντές/διευθύντριες στο γραφείο τους. Κατέστη δυνατή η επικοινωνία με 117 άτομα, εκ των οποίων μόνο ένα αρνήθηκε, ευθέως αλλά ευγενικά, να συμμετάσχει στην έρευνα. Ο ερευνητής επικοινωνήσε άπαξ με τον πληθυσμό-στόχο και για λόγους αρχής δεν επανήλθε, εκτός από μερικές περιπτώσεις κατά την πρώτη ημέρα αποστολής του ερωτηματολογίου, που ενημερώθηκε από

ορισμένους παραλήπτες ότι υπήρχε πρόβλημα με την ενεργοποίηση του ηλεκτρονικού συνδέσμου του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο εκλήθησαν να συμπληρώσουν και να υποβάλουν εντός ευλόγου χρονικού διαστήματος, διαμορφώθηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από την διαδικτυακή εφαρμογή «φόρμες Google». Αποτελούνταν από δύο μέρη: α) ερωτήσεις που αφορούσαν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων και β) το ερωτηματολόγιο διερεύνησης της επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach. Η χρονική διάρκεια συμπλήρωσής του ήταν περίπου δέκα λεπτά. Βάσει της προηγηθείσης επικοινωνίας, εστάλη επιστολή στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) της σχολικής μονάδας ή στο προσωπικό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο των διευθυντών/διευθυντριών. Στην επιστολή, αναφέρονταν τα στοιχεία του ερευνητή και ο σκοπός της έρευνας, ενώ υπήρχε ενσωματωμένος ο μοναδικός ηλεκτρονικός σύνδεσμος του ερωτηματολογίου, απαραίτητος για την πρόσβαση σε αυτό.

3.6 Ζητήματα δεοντολογίας

Στο εισαγωγικό σημείωμα κάθε ερωτηματολογίου διασαφηνιζόταν στους ερωτώμενους ότι θα τηρηθούν οι αρχές της εμπιστευτικότητας, της ανωνυμίας και του απορρήτου των προσωπικών τους δεδομένων, σύμφωνα με την δεοντολογία διεξαγωγής ερευνών.

3.7 Περιγραφή ερευνητικών εργαλείων

Ο σκοπός της έρευνας επελέγη να διερευνηθεί με ποσοτική προσέγγιση. Οι ποσοτικές προσεγγίσεις βασίζονται σε έναν προκαθορισμένο ερευνητικό σχεδιασμό και εφαρμόζονται, κυρίως, στις δειγματοληπτικές εμπειρικές έρευνες, προκειμένου να αντληθούν μετρήσιμα εμπειρικά δεδομένα, που, στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, θα επιβεβαιώνουν ή θα διαψεύδουν τις σχετικές με την επαγγελματική εξουθένωση θεωρίες. Με τις ποσοτικές προσεγγίσεις τα αποτελέσματά τους ερμηνεύονται, αφού συγκριθούν με προηγούμενες έρευνες και, επειδή η έρευνα έχει τυποποιημένες και καθορισμένες δομές, η προσέγγιση θεωρείται αμερόληπτη (Creswell, 2016). Πρέπει, όμως, να επισημανθεί ότι η αποκλειστική χρήση ποσοτικών προσεγγίσεων ελέγχεται για την εις βάθος διερεύνηση των προς εξέταση θεμάτων, που, ίσως, θα πρέπει να εξετάζονται σε συνδυασμό με ποιοτικές προσεγγίσεις (π.χ. συνέντευξη).

Στις ποσοτικές προσεγγίσεις, το ερωτηματολόγιο είναι μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους συλλογής δεδομένων, διότι επιτρέπει την εύκολη συλλογή πολλών δεδομένων από ένα ευρύ δείγμα και σε σύντομο χρονικό διάστημα. Επίσης, εξασφαλίζει την ανωνυμία του συμμετέχοντος και, ως εκ τούτου, λειτουργεί ενθαρρυντικά ως προς την ειλικρίνεια των απαντήσεων (Cohen, Manion & Morrison, 2008), ενώ δεν απαιτεί πολύ χρόνο και σκέψη για την συμπλήρωσή του, όταν οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου. Επιπλέον, με την χρήση στατιστικών προγραμμάτων, καθίσταται εύκολη η επεξεργασία των δεδομένων.

Εάν, δε, βρίσκεται σε ηλεκτρονική μορφή, όπως στην παρούσα έρευνα, παρουσιάζει περισσότερα πλεονεκτήματα για τον ερευνητή, σε σχέση με το έντυπο ερωτηματολόγιο, καθώς μπορεί το δείγμα να είναι ακόμη ευρύτερο, ο πληθυσμός-στόχος προσεγγίζεται γρήγορα, εύκολα και οικονομικά, ο χρόνος συλλογής των δεδομένων συντομεύεται κατά πολύ, ενώ τα δεδομένα αναλύονται αυτοματοποιημένα. Αλλά και για τον συμμετέχοντα παρουσιάζει πλεονεκτήματα, καθώς η ανωνυμία του είναι απολύτως εξασφαλισμένη, ενώ το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται την χρονική στιγμή που αυτός επιθυμεί.

Ως μειονεκτήματα του ερωτηματολογίου θεωρούνται η πιθανότητα οι συμμετέχοντες να απαντούν με βάση το κοινωνικώς αποδεκτό και όχι το αντιπροσωπευτικό γι' αυτούς και η πιθανότητα του μικρού ποσοστού ανταπόκρισης των συμμετεχόντων, ιδιαίτερος στα ηλεκτρονικώς αποσταλέντα, εάν αυτά αποστέλλονται μαζικά, χωρίς προηγούμενη επικοινωνία. Στην συγκεκριμένη έρευνα η χρήση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου κατέστη μονόδρομος, καθώς το ωράριο εργασίας του ερευνητή, ως εκπαιδευτικού τάξης, ουσιαστικά ταυτίζεται με αυτό του Διευθυντή.

Ως ερευνητικά εργαλεία της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν: α) ένα ερωτηματολόγιο δημογραφικών χαρακτηριστικών και β) το ερωτηματολόγιο διερεύνησης της επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach.

α) Ερωτηματολόγιο δημογραφικών χαρακτηριστικών

Η καταγραφή των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτώμενων έγινε με την χρήση ενός ερωτηματολογίου, τα ζητηθέντα στοιχεία του οποίου αφορούσαν σε ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες, βάσει της βιβλιογραφίας (De Heus & Diekstra, 1999), σχετίζονται με την εμφάνιση ή μη της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς. Τα ζητηθέντα στοιχεία ήταν: η

ηλικία, το φύλο, οι πρόσθετες σπουδές, η οικογενειακή κατάσταση, η περιοχή έδρας του σχολείου, ο αριθμός τμημάτων της σχολικής μονάδας, τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση και τα έτη θητείας ως Διευθυντής/Διευθύντρια. Στο τέλος, δε, του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να εκτιμήσουν σε ποιο ποσοστό % θεωρούν ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την ψυχολογική τους κατάσταση, ώστε από την ακολουθούμενη ανάλυση να εξακριβωθεί η συσχέτιση της επαγγελματικής εξουθένωσης με την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών στην Ελλάδα.

β) Ερωτηματολόγιο επαγγελματικής εξουθένωσης

Η διερεύνηση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης των διευθυντών των Δημοτικών Σχολείων της Αχαΐας πραγματοποιήθηκε με την χρήση του Ερωτηματολογίου ή Κλίμακας Καταγραφής Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory-Educators Survey ή MBI-ES) των Maslach, Jackson & Schwab (1996), όπως αυτό μεταφράστηκε και προσαρμόστηκε στην ελληνική γλώσσα από τον Κόκκινο (2002). Πρόκειται για την πιο πρόσφατη έκδοση του ερωτηματολογίου της Maslach και των συνεργατών της, προσαρμοσμένη ώστε να χρησιμοποιείται σε έρευνες διενεργούμενες στον χώρο της εκπαίδευσης. Το MBI αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς έχει χρησιμοποιηθεί διεθνώς, περίπου στο 90% των σχετικών ερευνών (Hastings, Horne & Mitchell, 2004). Θεωρείται ότι οι διάφορες ξενόγλωσσες εκδοχές του έχουν την ίδια εσωτερική συνοχή και παραγοντική δομή με την βασική αμερικανική εκδοχή (Evans & Fischer, 1993) και, επομένως, καθίσταται εφικτή η αντιπαραβολή και σύγκριση των ευρημάτων διεθνώς.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 22 προτάσεις αυτοαξιολόγησης, κατανεμημένες σε τρεις υποκλίμακες, δηλαδή στις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης: 9 προτάσεις αναφέρονται στην συναισθηματική εξάντληση, 8 προτάσεις αφορούν στα προσωπικά επιτεύγματα και 5 προτάσεις σχετίζονται με την αποπροσωποποίηση. Κάθε υποκλίμακα θεωρείται ανεξάρτητη και οι απαντήσεις δεν συνυπολογίζονται. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα υπέστη μία μικρή τροποποίηση, ώστε να απευθύνεται σε Διευθυντές σχολικών μονάδων. Συγκεκριμένα, μία πρόταση που αφορά στην ψυχική εξάντληση από την διδασκαλία τροποποιήθηκε, ώστε να αφορά στην ψυχική εξάντληση από τα διευθυντικά καθήκοντα και επτά προτάσεις που αφορούν στις σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών τροποποιήθηκαν, ώστε να αφορούν στις σχέσεις διευθυντών-

εκπαιδευτικών. Τέλος, προστέθηκε και μία επιπλέον ερώτηση, προκειμένου να καταγραφεί το πιθανό άγχος που δημιουργείται στους Διευθυντές των σχολικών μονάδων από την συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή των στελεχών εκπαίδευσης.

Για την καταγραφή των απαντήσεων χρησιμοποιείται επτάβαθμη κλίμακα τύπου Likert, βάσει της οποίας οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν την συχνότητα εμφάνισης μίας κατάστασης, που αισθάνονται ότι συμβαίνει σε αυτούς. Η κλίμακα είναι διαβαθμισμένη από το 0 έως το 6, όπου 0=ποτέ, 1=μερικές φορές τον χρόνο ή λιγότερο, 2=μία φορά τον μήνα ή λιγότερο, 3=μερικές φορές τον μήνα, 4=μία φορά την εβδομάδα, 5=μερικές φορές την εβδομάδα και 6=κάθε μέρα. Ο βαθμός επαγγελματικής εξουθένωσης σε κάθε μία από τις τρεις υποκλίμακες αντιστοιχεί στον μέσο όρο των απαντήσεων.

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται οι οριακές τιμές, που αντιστοιχούν σε χαμηλά, μέτρια και υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ανά υποκλίμακα. Επισημαίνεται ότι, στην συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση οι υψηλές τιμές δηλώνουν υψηλή επαγγελματική εξουθένωση, ενώ στα προσωπικά επιτεύγματα οι υψηλές τιμές δηλώνουν χαμηλή επαγγελματική εξουθένωση.

Πίνακας 1. Οριακές τιμές που αντιστοιχούν σε χαμηλά, μέτρια και υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης

ΥΠΟΚΛΙΜΑΚΑ	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή
Συναισθηματική εξάντληση	≤ 20	21 - 30	≥ 31
Προσωπικά επιτεύγματα	≥ 42	41 - 36	≤ 35
Αποπροσωποποίηση	≤ 5	6 - 10	≥ 11

Πηγή: Αναγνωστόπουλος - Παπαδάτου, 1992

Συνεπώς, υψηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης υπάρχει όταν σημειώνονται υψηλές τιμές στην συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση και χαμηλή τιμή στα προσωπικά επιτεύγματα, ενώ χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης υπάρχει όταν σημειώνονται χαμηλές τιμές στην συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση και υψηλή τιμή στα προσωπικά επιτεύγματα.

Η εγκυρότητα και, επομένως, αξιοπιστία του ερωτηματολογίου MBI-ES ελέγχεται με τον δείκτη εσωτερικής συνοχής Cronbach ' s alpha. Σύμφωνα με τους δημιουργούς του

ερωτηματολογίου Maslach και Jackson (όπως αναφέρεται στο Κάντας, 1996), οι δείκτες αξιοπιστίας για κάθε κλίμακα είναι: για την συναισθηματική εξάντληση 0,90, για τα προσωπικά επιτεύγματα 0,71 και για την αποπροσωποποίηση 0,79. Το ερωτηματολόγιο έχει ελεγχθεί, ως προς την εγκυρότητά του σε ελληνικά δείγματα προηγούμενων ερευνών (Αναγνωστόπουλος & Παπαδάτου, 1992. Κάντας, 1996. Κόκκινος & Δαβάζογλου, 2006). Ο δείκτης αξιοπιστίας για κάθε μία από τις τρεις υποκλίμακες, των, ενδεικτικώς, προαναφερομένων ερευνών, είναι:

α) για την έρευνα των Αναγνωστόπουλου και Παπαδάτου (1992) καταγράφονται τιμές για την συναισθηματική εξάντληση 0,84, για τα προσωπικά επιτεύγματα 0,71 και για την αποπροσωποποίηση 0,55.

β) για την έρευνα του Κάντα (1996) καταγράφονται τιμές για την συναισθηματική εξάντληση 0,82, για τα προσωπικά επιτεύγματα 0,77 και για την αποπροσωποποίηση 0,66.

γ) για την έρευνα των Κόκκινου και Δαβάζογλου (2006) καταγράφονται τιμές για την συναισθηματική εξάντληση 0,80, για τα προσωπικά επιτεύγματα 0,90 και για την αποπροσωποποίηση 0,68.

Στην παρούσα έρευνα, λαμβανομένου υπ' όψιν ότι τιμές >0,70 θεωρούνται ικανοποιητικές, οι αντίστοιχες τιμές, είναι για την συναισθηματική εξάντληση 0,92, για τα προσωπικά επιτεύγματα 0,83 και για την αποπροσωποποίηση 0,70.

3.8 Στατιστική επεξεργασία

Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν μέσω των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων κωδικοποιήθηκαν και εισήχθησαν σε βάση δεδομένων του στατιστικού λογισμικού SPSS 18. Με αυτό το εργαλείο πραγματοποιήθηκαν όλες οι στατιστικές αναλύσεις που ακολουθούν. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι περιγραφικής στατιστικής, για την παρουσίαση και περιγραφή των δεδομένων και μέθοδοι επαγωγικής στατιστικής, για την εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων.

Ως περιγραφικές μέθοδοι χρησιμοποιήθηκαν ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση, το ελάχιστο, το μέγιστο, η επικρατούσα τιμή και τα ραβδογράμματα μέσω όρων, προκειμένου να αναλυθούν οι αριθμητικές (ηλικία, έτη υπηρεσίας κλπ.) και ιεραρχικές μεταβλητές (κλίμακας likert). Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν πίνακες συχνοτήτων – ποσοστών, ραβδογράμματα

ποσοστών και γραφήματα πίτας, για την περιγραφή και παρουσίαση των κατηγορικών μεταβλητών (φύλο, πρόσθετες σπουδές κλπ.).

Ως **επαγωγικές μέθοδοι** χρησιμοποιήθηκαν το παραμετρικό t-test for independent samples και το μη παραμετρικό Mann-Whitney (για τη σύγκριση δύο ανεξάρτητων υποομάδων), όπως και το μη παραμετρικό τεστ Kruskal-Wallis (για τη σύγκριση τριών ανεξάρτητων υποομάδων). Σκοπός ήταν να εντοπισθούν πιθανές στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις διάφορες δημογραφικές υποομάδες του δείγματος, όσον αφορά την επαγγελματική εξουθένωση και την ψυχολογική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση.

Η **ανίχνευση πιθανών συσχετίσεων**, μεταξύ διαφόρων αριθμητικών ή/και ιεραρχικών μεταβλητών, πραγματοποιήθηκε με τον συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson, ενώ η **ανίχνευση της εξάρτησης** μεταξύ της ψυχολογικής επιβάρυνσης από την οικονομική κρίση και των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, πραγματοποιήθηκε με την χρήση της απλής γραμμικής παλινδρόμησης.

Σε όλους τους ελέγχους υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε **επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%**.

Ο συντελεστής Cronbach's Alpha χρησιμοποιήθηκε για την **διερεύνηση της αξιοπιστίας** των 3 υποκλιμάκων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τιμές του συντελεστή $> 0,7$ υποδεικνύουν ικανοποιητική αξιοπιστία.

4. Αποτελέσματα της έρευνας

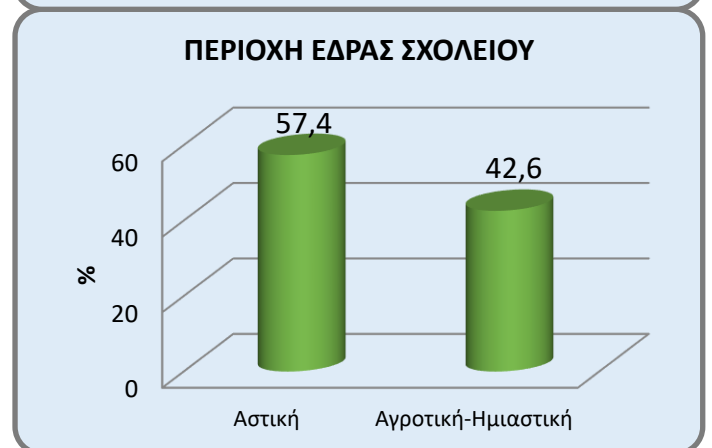
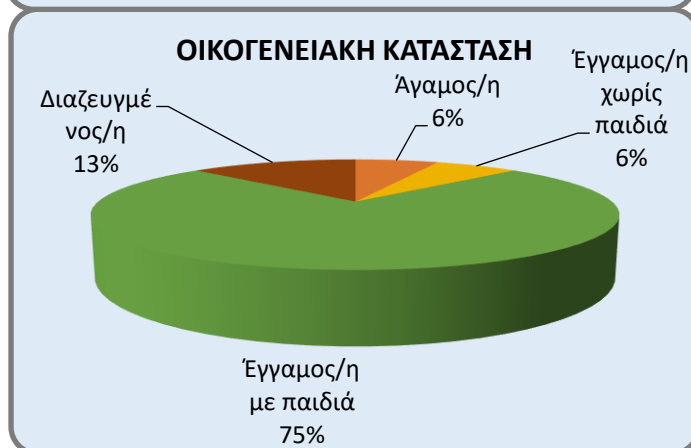
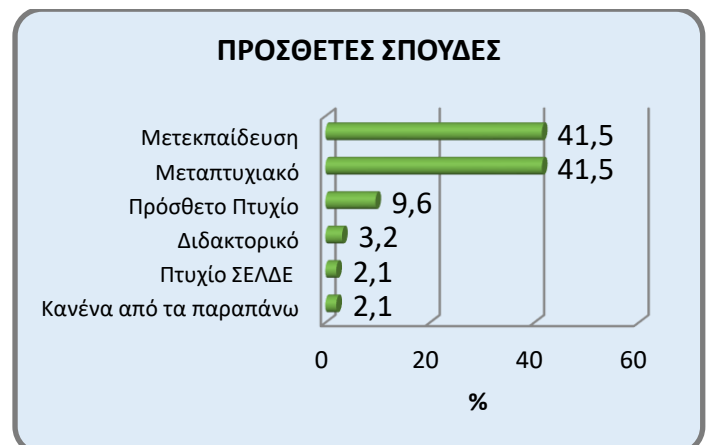
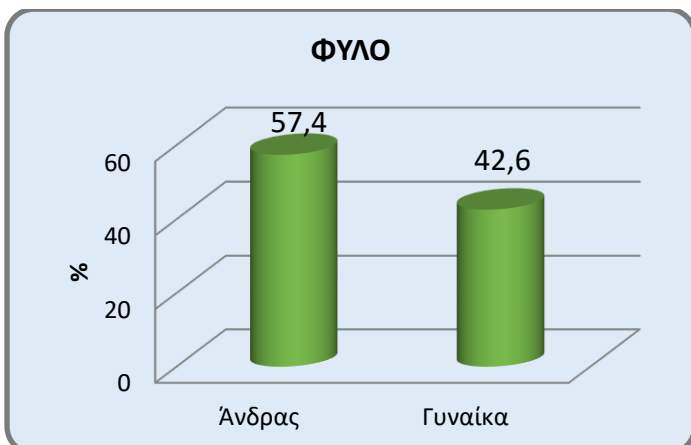
4.1 Παρουσίαση δημογραφικών χαρακτηριστικών

Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=94)

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (N)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)	
ΦΥΛΟ	<i>Ανδρας</i>	54	57,4	
	<i>Γυναίκα</i>	40	42,6	
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ	<i>Διδακτορικό Δίπλωμα</i>	3	3,2	
	<i>Μεταπτυχιακό Δίπλωμα</i>	39	41,5	
	<i>Πρόσθετο Πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ</i>	9	9,6	
	<i>Πτυχίο ΣΕΛΛΕ μόνο για Πρωτοβάθμια εκπαίδευση</i>	2	2,1	
	<i>Μετεκπαίδευση / Διδασκαλείο μόνο για Πρωτοβάθμια εκπαίδευση</i>	39	41,5	
	<i>Κανένα από τα παραπάνω</i>	2	2,1	
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	<i>Άγαμος/η</i>	6	6,4	
	<i>Έγγαμος/η χωρίς παιδιά</i>	6	6,4	
	<i>Έγγαμος/η με παιδιά</i>	70	74,5	
	<i>Διαζευγμένος/η</i>	12	12,8	
ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΔΡΑΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	<i>Αστική</i>	54	57,4	
	<i>Αγροτική-Ημιαστική</i>	40	42,6	
ΗΛΙΚΙΑ	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τ.Α.
	39	59	52,65	3,787
ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τ.Α.
	4	16	9,20	3,075
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τ.Α.
	16	36	28,22	4,934
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΝΤΡΙΑ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τ.Α.
	1	18	7,55	4,606

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι άνδρες (57,4%) αλλά και οι γυναίκες αποτελούν σημαντικό τμήμα του δείγματος (42,6%). Σχεδόν στο σύνολό τους (97,9%), οι

ερωτώμενοι έχουν προχωρήσει σε κάποιο είδος πρόσθετων σπουδών. Οι περισσότεροι από αυτούς έχουν είτε μεταπτυχιακό δίπλωμα (41,5%), είτε μετεκπαίδευση σε διδασκαλείο μόνο για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση (41,5%). Η πλειονότητα των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι με παιδιά (74,5%) και τα σχολεία των περισσότερων βρίσκονται σε αστικές περιοχές (57,4%). Η μέση ηλικία των διευθυντών/διευθυντριών του δείγματος είναι 52,65 έτη (με ελάχιστη τα 39 έτη και μέγιστη τα 59 έτη). Αναλόγως πολλά είναι και τα έτη υπηρεσίας τους (μέση τιμή 28,22 έτη) με ελάχιστη τιμή τα 16 έτη και μέγιστη τιμή τα 36 έτη. Η μέση τιμή των ετών υπηρεσίας ως διευθυντές/διευθύντριες είναι τα 7,55 έτη και ο αριθμός των τμημάτων των σχολείων τους κυμαίνεται από 4 έως 16 (μέση τιμή 9,20).



Διάγραμμα 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=94)

4.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου καταγραφής επαγγελματικής εξουθένωσης (MBI-ES)

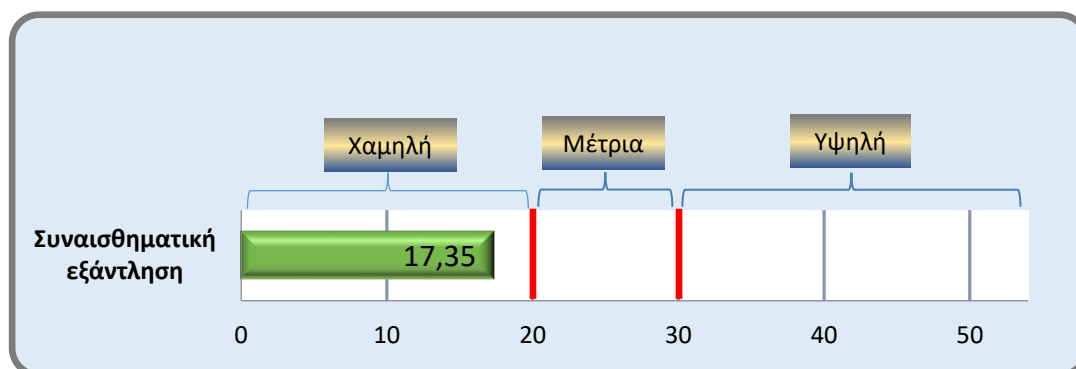
Η επαγγελματική εξουθένωση μετρήθηκε με ένα εργαλείο 22 ερωτήσεων (MBI-ES), όπου οι ερωτώμενοι μπορούσαν να δηλώσουν με «0= Ποτέ έως 6= Κάθε μέρα» τη συχνότητα εξουθένωσής τους. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις υποκλίμακες και το συνολικό σκορ της κάθε μιας προκύπτει αθροίζοντας το σκορ των επιμέρους ερωτήσεων που την απαρτίζουν.

4.2.1 Η διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης

Πρώτη υποκλίμακα είναι η **συναισθηματική εξάντληση**, όπου το μεγαλύτερο σκορ σημαίνει και μεγαλύτερη επαγγελματική εξουθένωση των ερωτώμενων.

Πίνακας 3. Παράμετροι MBI – Συναισθηματική Εξάντληση

A/A ΕΡ.	MBI – Συναισθηματική Εξάντληση	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.
1	Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος από την εργασία μου ως διευθυντής / διευθύντρια	0	6	2,54	1,752
2	Νιώθω εξαντλημένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μία μέρα δουλειάς	0	6	1,84	1,642
3	Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη μέρα	0	5	1,37	1,452
4	Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου	0	6	1,93	1,554
5	Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου	0	5	1,70	1,487
6	Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στο σχολείο	0	6	3,57	1,992
7	Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς	0	6	1,56	1,463
8	Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου	0	6	1,59	1,491
9	Νιώθω «άδειος/α» στο τέλος μιας σχολικής μέρας	0	6	1,24	1,624
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ		1	47	17,35	11,399
Cronbach' s Alpha			0,922		



Διάγραμμα 2. Συναισθηματική Εξάντληση

Το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας είναι 17,35, υποδεικνύοντας ότι η συναισθηματική εξάντληση των μελών του δείγματος είναι χαμηλή. Με μεγαλύτερη συχνότητα, οι διευθυντές νιώθουν ότι εργάζονται πολύ σκληρά στο σχολείο (3,57). Με μικρότερη συχνότητα έχουν την αίσθηση ότι νιώθουν «άδειοι» στο τέλος μιας σχολικής ημέρας (1,24). Η αξιοπιστία της υποκλίμακας ανέρχεται σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα αφού Cronbach's Alpha = 0.922 > 0.7.

Πίνακας 4. Επίπεδα Συναισθηματικής Εξάντλησης

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (N)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Συναισθηματική εξάντληση	<i>Χαμηλή</i>	66	70,2
	<i>Μέτρια</i>	13	13,8
	<i>Υψηλή</i>	15	16,0

Με μετατροπή της συναισθηματικής εξάντλησης σε κατηγορική μεταβλητή, διαπιστώνεται ότι υπάρχει ένα μικρό τμήμα του δείγματος, όπου η επαγγελματική εξουθένωση είναι υψηλή (16,0%). Η πλειονότητα, όμως, των διευθυντών/ντριών παρουσιάζει χαμηλή εξουθένωση (70,2%).

Ακολουθεί η διερεύνηση πιθανών σχέσεων μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και των διαφόρων δημογραφικών μεταβλητών.

Πίνακας 5. Συσχέτιση Συναισθηματικής Εξάντλησης με ποσοτικές δημογραφικές μεταβλητές

	Συναισθηματική εξάντληση
	R ¹
Ηλικία	-0,008
Αριθμός τμημάτων σχολικής μονάδας	0,210*
Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια εκπαίδευση	-0,102
Έτη υπηρεσίας ως διευθυντής/τρια σχολικής μονάδας	-0,031

¹ Συντελεστής συσχέτισης Pearson

* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05

Η συναισθηματική εξάντληση έχει θετική σχέση με τον αριθμό των τμημάτων της σχολικής μονάδας (0,210), σύμφωνα με τον συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson. Αυτό σημαίνει ότι ο μεγαλύτερος αριθμός τμημάτων συμβαδίζει με μεγαλύτερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και το αντίστροφο. Οι υπόλοιπες ποσοτικές δημογραφικές μεταβλητές δεν σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την συναισθηματική εξάντληση.

Πίνακας 6. Επίπεδο Συναισθηματικής Εξάντλησης ανά δημογραφική μεταβλητή

	Συναισθηματική Εξάντληση	Τυπική απόκλιση	Test	P-value
ΦΥΛΟ	<i>Άνδρας</i>	16,87	t-test	0,637
	<i>Γυναίκα</i>	18,00		
ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΣΠΟΥΔΕΣ	<i>PhD – Master - Πρόσθετο πτυχίο</i>	18,00	t-test	0,499
	<i>Πτυχίο ΣΕΛΔΕ - Μετεκπαίδευση</i>	16,37		
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	<i>Έγγαμος/η με παιδιά</i>	17,07	Mann-Whitney	0,788
	<i>Άλλο</i>	18,17		
ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΔΡΑΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	<i>Αστική</i>	17,15	t-test	0,842
	<i>Αγροτική-Ημιαστική</i>	17,63		

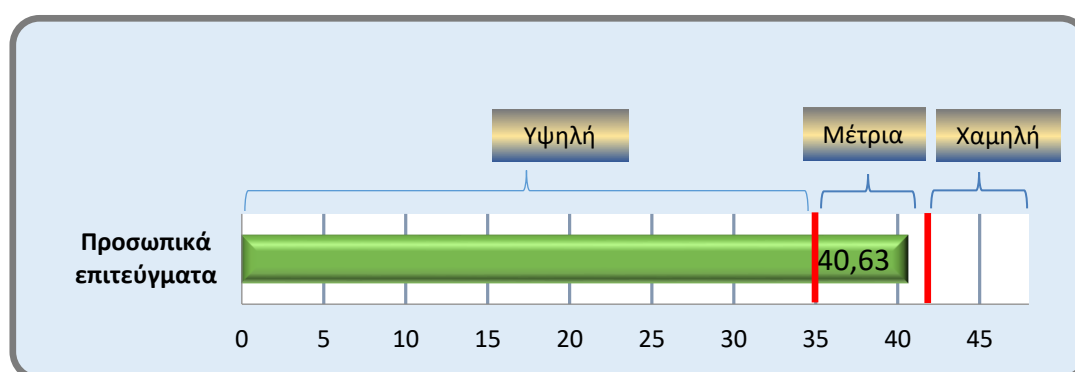
Όσον αφορά τις κατηγορικές δημογραφικές μεταβλητές, αυτές δεν φαίνεται να επηρεάζουν τα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, αφού τα στατιστικά τεστ t-test και Mann-Whitney δεν υποδεικνύουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

4.2.2 Η διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων

Δεύτερη υποκλίμακα είναι τα **προσωπικά επιτεύγματα**, όπου το μικρότερο σκορ σημαίνει και μεγαλύτερη επαγγελματική εξουθένωση των ερωτώμενων.

Πίνακας 7. Παράμετροι MBI – Προσωπικά Επιτεύγματα

Α/Α ΕΡ.	ΜΒΙ – Προσωπικά Επιτεύγματα	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μ.Τ.	Τ.Α.
10	Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου	1	6	5,07	1,280
11	Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά	1	6	5,12	1,056
12	Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων	1	6	5,00	1,173
13	Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα	2	6	5,03	1,031
14	Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς	3	6	5,36	0,815
15	Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	0	6	4,95	1,139
16	Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου	1	6	5,34	0,862
17	Νιώθω αναξωογονημένος/η όταν δουλεύω με τους εκπαιδευτικούς	1	6	4,76	1,267
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ		19	48	40,63	5,873
Cronbach's Alpha			0,828		



Διάγραμμα 3. Προσωπικά Επιτεύγματα

Το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας είναι 40,63, υποδεικνύοντας ότι τα προσωπικά επιτεύγματα των μελών του δείγματος είναι σχετικά υψηλά και η εξουθένωσή τους είναι μέτρια. Με μικρότερη συχνότητα, οι διευθυντές νιώθουν αναζωογονημένοι όταν δουλεύουν με τους εκπαιδευτικούς (4,76). Με μεγαλύτερη συχνότητα έχουν την αίσθησή ότι μπορούν να δημιουργήσουν μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς (5,36). Η αξιοπιστία της υποκλίμακας ανέρχεται σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα αφού Cronbach's Alpha = 0.828 > 0.7.

Πίνακας 8. Επίπεδα Προσωπικών Επιτευγμάτων

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (N)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Προσωπικά επιτεύγματα	<i>Χαμηλή</i>	47	50,0
	<i>Μέτρια</i>	29	30,9
	<i>Υψηλή</i>	18	19,1

Με μετατροπή των προσωπικών επιτευγμάτων σε κατηγορική μεταβλητή, διαπιστώνεται ότι στους μισούς ερωτώμενους, η επαγγελματική εξουθένωση είναι χαμηλή (50,0%). Όμως, παρουσιάζεται και ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό των ερωτώμενων διευθυντών/διευθυντριών με υψηλή εξουθένωση (19,1%).

Ακολουθεί η διερεύνηση πιθανών σχέσεων μεταξύ των προσωπικών επιτευγμάτων και των διαφόρων δημογραφικών μεταβλητών.

Πίνακας 9. Συσχέτιση Προσωπικών Επιτευγμάτων με ποσοτικές δημογραφικές μεταβλητές

	Προσωπικά Επιτεύγματα
	R ¹
Ηλικία	0,182
Αριθμός τμημάτων σχολικής μονάδας	0,009
Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια εκπαίδευση	0,247*
Έτη υπηρεσίας ως διευθυντής/διευθύντρια σχολικής μονάδας	0,169

¹ Συντελεστής συσχέτισης Pearson

* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05

Τα προσωπικά επιτεύγματα έχουν θετική σχέση με τα έτη υπηρεσίας στη Δημόσια εκπαίδευση (0,247), σύμφωνα με το συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson. Αυτό σημαίνει ότι τα περισσότερα έτη υπηρεσίας συμβαδίζουν με μικρότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και το αντίστροφο. Οι υπόλοιπες ποσοτικές δημογραφικές μεταβλητές δεν σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τα προσωπικά επιτεύγματα.

Πίνακας 10. Επίπεδο Προσωπικών Επιτευγμάτων ανά δημογραφική μεταβλητή

		Προσωπικά Επιτεύγματα	Τυπική απόκλιση	Test	P-value
ΦΥΛΟ	<i>Ανδρας</i>	40,22	5,735	t-test	0,440
	<i>Γυναίκα</i>	41,18	6,084		
ΕΠΗΛΘΕΟΝ ΣΠΟΥΔΕΣ	<i>PhD – Master - Πρόσθετο πτυχίο</i>	40,14	5,973	t-test	0,343
	<i>Πτυχίο ΣΕΛΔΕ - Μετεκπαίδευση</i>	41,32	5,820		
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	<i>Έγγαμος/η με παιδιά</i>	40,70	5,630	Mann- Whitney	0,955
	<i>Άλλο</i>	40,42	6,659		
ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΔΡΑΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	<i>Αστική</i>	40,91	6,063	t-test	0,594
	<i>Αγροτική-Ημιαστική</i>	40,25	5,660		

* Η διαφορά των μέσων είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,05

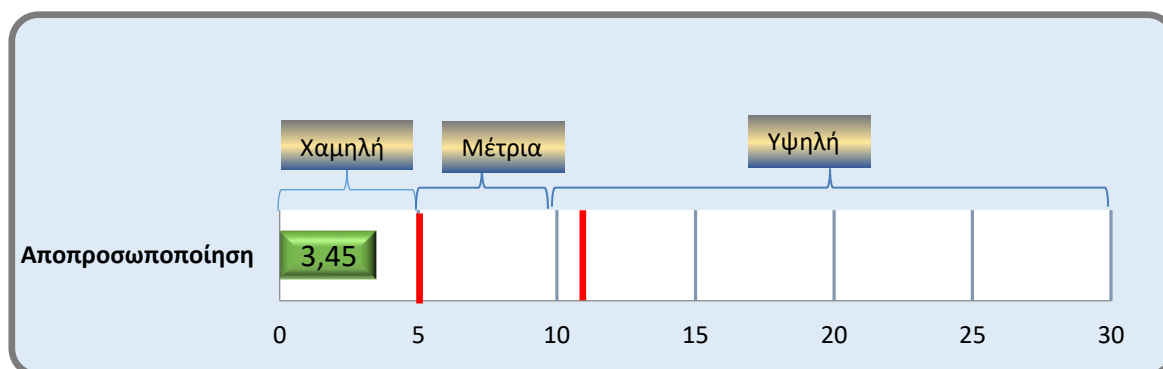
Όσον αφορά τις κατηγορικές δημογραφικές μεταβλητές, αυτές δεν φαίνεται να επηρεάζουν τα επίπεδα προσωπικών επιτευγμάτων, αφού τα στατιστικά τεστ t-test και Mann-Whitney δεν υποδεικνύουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

4.2.3 Η διάσταση της αποπροσωποποίησης

Τρίτη υποκλίμακα είναι η **αποπροσωποποίηση**, όπου το μεγαλύτερο σκορ σημαίνει και μεγαλύτερη επαγγελματική εξουθένωση των ερωτώμενων.

Πίνακας 11. Παράμετροι MBI - Αποπροσωποποίηση

A/A ΕΡ.	ΜΒΙ – Αποπροσωποποίηση	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μ.Τ.	Τ.Α.
18	Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα	0	4	0,36	0,788
19	Έχω γίνει περισσότερο σκληρός/η με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά	0	5	0,60	1,009
20	Ανησυχώ μήπως αυτή η δουλειά με κάνει περισσότερο σκληρό/ή	0	6	0,76	1,317
21	Αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν εμένα για μερικά από τα προβλήματά τους	0	5	1,18	1,244
22	Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς	0	6	0,55	1,241
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ		0	19	3,45	3,820
Cronbach's Alpha		0,697			



Διάγραμμα 4. Αποπροσωποποίηση

Το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας είναι 3,45, υποδεικνύοντας ότι η αποπροσωποποίηση των μελών του δείγματος είναι χαμηλή. Με μεγαλύτερη συχνότητα, οι διευθυντές έχουν την αίσθηση ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν αυτούς για μερικά από τα προβλήματά τους (1,18). Με μικρότερη συχνότητα νιώθουν ότι συμπεριφέρονται σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα (0,36). Η αξιοπιστία της υποκλίμακας ανέρχεται σε ικανοποιητικά επίπεδα αφού Cronbach's Alpha = 0,697.

Πίνακας 12. Επίπεδα Αποπροσωποποίησης

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (N)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Αποπροσωποποίηση	<i>Χαμηλή</i>	75	79,8
	<i>Μέτρια</i>	15	16,0
	<i>Υψηλή</i>	4	4,3

Με μετατροπή της αποπροσωποποίησης σε κατηγορική μεταβλητή, διαπιστώνεται ότι στην μεγάλη πλειονότητα του δείγματος, η επαγγελματική εξουθένωση είναι χαμηλή (79,8%). Αντιθέτως, υψηλή αποπροσωποποίηση και εξουθένωση παρουσιάζει μόνο το 4,3% του δείγματος.

Ακολουθεί η διερεύνηση πιθανών σχέσεων μεταξύ της αποπροσωποποίησης και των διαφόρων δημογραφικών μεταβλητών.

Πίνακας 13. Συσχέτιση Αποπροσωποποίησης με ποσοτικές δημογραφικές μεταβλητές

	<i>Αποπροσωποποίηση</i>
	R ¹
Ηλικία	-0,109
Αριθμός τμημάτων σχολικής μονάδας	0,127
Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια εκπαίδευση	-0,176
Έτη υπηρεσίας ως διευθυντής/διευθύντρια σχολικής μονάδας	-0,033

¹ Συντελεστής συσχέτισης Pearson

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05

Οι ποσοτικές δημογραφικές μεταβλητές δεν σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την αποπροσωποποίηση, σύμφωνα με τον συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson.

Πίνακας 14. Επίπεδο Αποπροσωποποίησης ανά δημογραφική μεταβλητή

	<i>Αποπροσωποποίηση</i>	<i>Τυπική απόκλιση</i>	<i>Test</i>	<i>P-value</i>
ΦΥΛΟ	<i>Άνδρας</i>	3,96	t-test	0,129
	<i>Γυναίκα</i>	2,75		
ΕΠΙΠΛΕΘΝ ΣΠΟΥΔΕΣ	<i>PhD – Master - Πρόσθετο πτυχίο</i>	4,00	t-test	0,132
	<i>Πτυχίο ΣΕΛΔΕ - Μετεκπαίδευση</i>	2,78		
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	<i>Έγγαμος/η με παιδιά</i>	2,91	Mann-Whitney	0,061
	<i>Άλλο</i>	5,00		
ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΔΡΑΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	<i>Αστική</i>	3,22	t-test	0,511
	<i>Αγροτική-Ημιαστική</i>	3,75		

* Η διαφορά των μέσων είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,05

Όσον αφορά τις κατηγορικές δημογραφικές μεταβλητές, αυτές δεν φαίνεται να επηρεάζουν τα επίπεδα αποπροσωποποίησης, αφού τα στατιστικά τεστ t-test και Mann-Whitney δεν υποδεικνύουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

4.2.4 Συσχέτιση διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης

Πίνακας 15. Συσχέτιση διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	Αποπροσωποποίηση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Συναισθηματική Εξάντληση
	R ¹	R ¹	R ¹
Αποπροσωποποίηση	1		
Προσωπικά Επιτεύγματα	-0,243*	1	
Συναισθηματική Εξάντληση	0,371**	-0,156	1

¹ Συντελεστής συσχέτισης Pearson

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01

* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05

Η διερεύνηση πιθανών σχέσεων μεταξύ των 3 διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης έγινε με το συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson. Διαπιστώνεται ότι η αποπροσωποποίηση έχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τη συναισθηματική εξάντληση (0,371) και στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με τα προσωπικά επιτεύγματα (-0,243). Τα προσωπικά επιτεύγματα και η συναισθηματική εξάντληση δεν έχουν στατιστικά σημαντική σχέση.

4.2.5 Βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία ερωτηματολογίου

Συγκεντρωτικά, όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου MBI-ES με τα βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία τους ακολουθούν παρακάτω:

Πίνακας 16. Ερωτηματολόγιο MBI - Συγκεντρωτικά

A/A ΕΡ.	MBI	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.	Επικρατούσα τιμή
1	Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος από την εργασία μου ως διευθυντής / διευθύντρια	0	6	2,54	1,752	1
2	Νιώθω εξαντλημένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μία μέρα δουλειάς	0	6	1,84	1,642	1
3	Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη μέρα	0	5	1,37	1,452	1
4	Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου	0	6	1,93	1,554	1
5	Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου	0	5	1,70	1,487	1
6	Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στο σχολείο	0	6	3,57	1,992	5

A/A EP.	MBI	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.	Επικρατούσα τιμή
7	Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς	0	6	1,56	1,463	1
8	Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου	0	6	1,59	1,491	1
9	Νιώθω «άδειος/α» στο τέλος μιας σχολικής μέρας	0	6	1,24	1,624	0
10	Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου	1	6	5,07	1,280	6
11	Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά	1	6	5,12	1,056	6
12	Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων	1	6	5,00	1,173	5
13	Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα	2	6	5,03	1,031	5
14	Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς	3	6	5,36	0,815	6
15	Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	0	6	4,95	1,139	5
16	Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου	1	6	5,34	0,862	6
17	Νιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με τους εκπαιδευτικούς	1	6	4,76	1,267	5
18	Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα	0	4	0,36	0,788	0
19	Έχω γίνει περισσότερο σκληρός/η με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά	0	5	0,60	1,009	0
20	Ανησυχώ μήπως αυτή η δουλειά με κάνει περισσότερο σκληρό/ή	0	6	0,76	1,317	0
21	Αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν εμένα για μερικά από τα προβλήματά τους	0	5	1,18	1,244	1
22	Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς	0	6	0,55	1,241	0

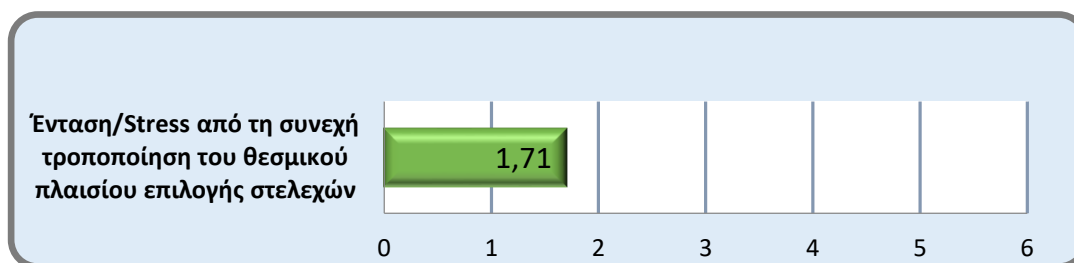
*Υπάρχουν πολλαπλές επικρατούσες τιμές και παρουσιάζεται η μικρότερη

4.2.6 Επίδραση λόγω συνεχών τροποποιήσεων θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών

Στο εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης (MBI-ES), προστέθηκε άλλη μια ερώτηση σχετικά με το επίπεδο έντασης/stress που δημιουργεί στους διευθυντές/διευθύντριες η συνεχής τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης.

Πίνακας 17. Ένταση/Stress από την συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών:

A/A EP.		Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.
23	Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η συνεχής τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης	0	6	1,71	1,702



Διάγραμμα 5. Ένταση/Stress από την συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα φαίνεται ότι η προκαλούμενη ένταση/stress από την συνθήκη αυτή είναι αρκετά κάτω του μετρίου, σε μια κλίμακα από 0 έως 6 (1,71). Οι κατηγορικές δημογραφικές μεταβλητές δεν επηρεάζουν το επίπεδο αυτής της έντασης/stress.

Πίνακας 18. Ένταση/Stress από την συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό

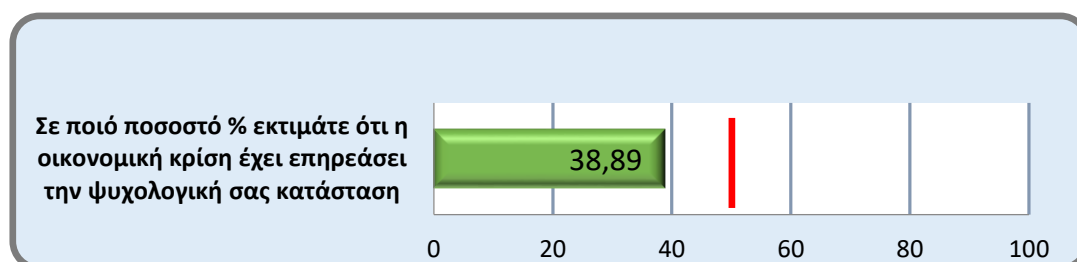
		Stress	Τυπική απόκλιση	Test	P-value
ΦΥΛΟ	<i>Ανδρας</i>	1,70	1,723	t-test	0,953
	<i>Γυναίκα</i>	1,73	1,694		
ΕΠΗΛΕΘΝ ΣΠΟΥΔΕΣ	<i>PhD – Master - Πρόσθετο πτυχίο</i>	1,92	1,927	t-test	0,215
	<i>Πτυχίο ΣΕΛΔΕ - Μετεκπαίδευση</i>	1,49	1,399		
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	<i>Έγγαμος/η με παιδιά</i>	1,73	1,659	Mann-Whitney	0,723
	<i>Άλλο</i>	1,67	1,857		
ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΔΡΑΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	<i>Αστική</i>	1,85	1,877	t-test	0,341
	<i>Αγροτική-Ημιαστική</i>	1,53	1,432		

4.2.7 Ψυχολογική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση

Σε μια κλίμακα από 0 έως 100, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να εκτιμήσουν την επιρροή της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική τους κατάσταση. Τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία αυτής της ποσοτικής μεταβλητής ακολουθούν στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 19. Περιγραφικά στοιχεία του ποσοστού επιρροής της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των διευθυντών/διευθυντριών

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.
Σε ποιο ποσοστό % εκτιμάτε ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την ψυχολογική σας κατάσταση	94	0	100	38,89	22,301



Διάγραμμα 6. Μέσος όρος του ποσοστού επιρροής της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των διευθυντών/διευθυντριών

Οι διευθυντές/διευθύντριες που απάντησαν, εκτιμούν ότι η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση τους είναι κάτω του μετρίου (38,89%).

4.2.8 Επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στην ψυχολογική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση

Η διερεύνηση πιθανών σχέσεων μεταξύ των 3 διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης και του υπό μελέτη παράγοντα έγινε με το συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson.

Πίνακας 20. Συσχέτιση παράγοντα ελέγχου με τις παραμέτρους MBI:

	Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
	R ¹	R ¹	R ¹
Σε ποιο ποσοστό % εκτιμάτε ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την ψυχολογική σας κατάσταση	0,389**	-0,168	0,300**

¹ Συντελεστής συσχέτισης Pearson

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

Η ψυχολογική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση έχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση τόσο με τη συναισθηματική εξάντληση (0,389) όσο και με την αποπροσωποποίηση (0,300). Δηλαδή, υψηλά επίπεδα ψυχολογικής επιβάρυνσης από την οικονομική κρίση συμβαδίζουν με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης (και το αντίστροφο). Ο υπό μελέτη παράγοντας δεν σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τα προσωπικά επιτεύγματα.

Πίνακας 21. Εξάρτηση παράγοντα ελέγχου από τις παραμέτρους MBI

(χρήση Απλής Γραμμικής Παλινδρόμησης)

Εξαρτημένη Μεταβλητή	Παράμετροι Απλής Γραμμικής Παλινδρόμησης	Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
Σε ποιο ποσοστό % εκτιμάτε ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την ψυχολογική σας κατάσταση	Συντελεστής β	0,761	-0,637	1,751
	p-value	0,000*	0,106	0,003*
	R ²	0,151	0,028	0,090

* Η επιρροή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,05

Εφόσον η αποπροσωποποίηση και η συναισθηματική εξάντληση σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τον παράγοντα ελέγχου, μπορεί να διερευνηθεί περαιτέρω η πιθανή εξάρτηση του υπό μελέτη παράγοντα από τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, με τη χρήση

της γραμμικής παλινδρόμησης. Η χρήση της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης δεν προτιμήθηκε λόγω των έντονων συσχετίσεων ανάμεσα στις ανεξάρτητες μεταβλητές (πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας). Αντί αυτής, χρησιμοποιήθηκαν 3 απλές γραμμικές παλινδρομήσεις, όπου ανεξάρτητη μεταβλητή τίθεται, κάθε φορά, μια από τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Το p-value του συντελεστή της ανεξάρτητης μεταβλητής είναι μικρότερο του 0,05 (και άρα είναι στατιστικά σημαντικός) στην περίπτωση της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης. Άρα, σύμφωνα με το συντελεστή β της κάθε παλινδρόμησης, φαίνεται ότι **όσο μεγαλώνουν τα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης τόσο μεγαλώνει και η ψυχολογική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση.**

Συμπληρωματικά, χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό τεστ Kruskal-Wallis για την επιβεβαίωση των πιθανών επιδράσεων που μπορεί να έχουν οι διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης στον υπό μελέτη παράγοντα. Όπως και στην περίπτωση των απλών γραμμικών παλινδρομήσεων, έχουμε ως εξαρτημένη μεταβλητή τον υπό μελέτη παράγοντα και ως ανεξάρτητη, μια διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης στην κατηγορική της, όμως, μορφή. Ο επόμενος πίνακας περιέχει τα αποτελέσματα των τεστ.

Πίνακας 22. Εξάρτηση παράγοντα ελέγχου από τις παραμέτρους MBI (χρήση μη παραμετρικού τεστ Kruskal-Wallis)

Παράγοντας ελέγχου	Επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης	Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
		M.T. παράγοντα	M.T. παράγοντα	M.T. παράγοντα
Σε ποιο ποσοστό % εκτιμάτε ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την ψυχολογική σας κατάσταση	Χαμηλή	33,42	34,81	36,88
	Μέτρια	51,54	44,48	42,67
	Υψηλή	52,00	40,56	62,50
		p = 0,001*	p = 0,170	p = 0,086

* Η επιρροή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,05

Εδώ, στατιστικά σημαντική επιρροή επιβεβαιώνεται μόνο στην περίπτωση της συναισθηματικής εξάντλησης. Συγκεκριμένα, **όσο μεγαλύτερη είναι η συναισθηματική εξάντληση, τόσο μεγαλύτερα είναι και τα επίπεδα της ψυχολογικής επιβάρυνσης από την οικονομική κρίση (p=0.001)**. Οι άλλες 2 διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν φαίνεται να επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τον υπό μελέτη παράγοντα.

4.2.9 Επίδραση της ψυχολογικής επιβάρυνσης από την οικονομική κρίση στην επαγγελματική εξουθένωση

Τέλος, έχοντας ως δεδομένη τη στατιστικά σημαντική σχέση του υπό μελέτη παράγοντα με την αποπροσωποποίηση και την συναισθηματική εξάντληση, μελετήθηκε και η πιθανή επίδραση της ψυχολογικής επιβάρυνσης από την οικονομική κρίση πάνω στις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Πίνακας 23. Εξάρτηση παραμέτρων MBI από τον παράγοντα ελέγχου

(χρήση Απλής Γραμμικής Παλινδρόμησης)

Ανεξάρτητη Μεταβλητή	Παράμετροι Απλής Γραμμικής Παλινδρόμησης	Εξαρτημένη μεταβλητή		
		Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
Σε ποιο ποσοστό % εκτιμάτε ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την ψυχολογική σας κατάσταση	Συντελεστής β	0,199	-0,044	0,051
	p-value	0,000*	0,106	0,003*
	R ²	0,151	0,028	0,090

* Η επιρροή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,05

Το p-value του συντελεστή της ανεξάρτητης μεταβλητής είναι μικρότερο του 0,05 (και άρα είναι στατιστικά σημαντικός) στην περίπτωση της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης. Άρα, σύμφωνα με τον συντελεστή β της κάθε παλινδρόμησης, φαίνεται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ψυχολογική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση τόσο μεγαλώνουν και τα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης.

Συμπεράσματα

Το θέμα που διερευνήθηκε στην παρούσα εργασία αφορούσε στην επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Αχαΐας. Αρχικώς, ανιχνεύτηκαν οι απαρχές του συνδρόμου και τα αίτια εμφάνισής του, καθώς και οι πρώτες ερευνητικές προσεγγίσεις, που οδήγησαν στην επιστημονική ενασχόληση με αυτό. Αφού επιχειρήθηκε η εννοιολογική διάκριση της επαγγελματικής εξουθένωσης από το επαγγελματικό άγχος, σταχυολογήθηκαν κάποια βασικά θεωρητικά μοντέλα, για την ερμηνεία του συνδρόμου. Ακολούθως, η προσοχή εστιάστηκε στην εμφάνιση του συνδρόμου στον χώρο της εκπαίδευσης, με βιβλιογραφικές αναφορές από τον διεθνή χώρο και την Ελλάδα, ενώ επιχειρήθηκε να ερμηνευθεί η αναντιστοιχία των, ως επί το πλείστον, χαμηλών επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης που καταγράφονται στην Ελλάδα, σε σχέση με τα υψηλότερα επίπεδα που καταγράφονται διεθνώς. Στην συνέχεια, απαριθμήθηκαν οι παράγοντες που συντελούν στην εμφάνιση του συνδρόμου, αφού ομαδοποιήθηκαν σε ατομικούς, οργανωτικούς και παράγοντες συναλλαγής. Επίσης, έγινε μνεία στις επιπτώσεις που το σύνδρομο επιφέρει στους εργαζομένους και σε παρεμβάσεις για την πρόληψη και αντιμετώπισή του. Ακόμη, έγινε αναφορά στο υποκείμενο της έρευνας, δηλαδή τον διευθυντή της σχολικής μονάδας και στον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει στον σχολικό οργανισμό, ενώ, τέλος, επιχειρήθηκε μία επισκόπηση ερευνών στον διεθνή χώρο και στην Ελλάδα, σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών και διευθυντριών των σχολικών μονάδων.

Η αποτύπωση του επιπέδου επαγγελματικής εξουθένωσης διαφόρων επαγγελματικών ομάδων, ιδίως, δε, όσων βρίσκονται σε άμεση επαφή και αλληλεπίδραση με τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους, όπως οι εκπαιδευτικοί, βασίζεται θεωρητικά, στην συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, στο μοντέλο τριών διαστάσεων της Maslach, με τις υποκλίμακες της συναισθηματικής εξάντλησης, των μειωμένων προσωπικών επιτευγμάτων και της αποπροσωποποίησης. Το μοντέλο προσφέρει κι ένα αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης, το Maslach Burnout Inventory (MBI), με το οποίο έχει πραγματοποιηθεί περίπου το 90% των ερευνών. Οι διάφορες εκδοχές του στις γλώσσες που έχει μεταφραστεί, θεωρείται ότι έχουν την ίδια εσωτερική συνοχή με το πρωτότυπο ερωτηματολόγιο και, επομένως, μπορούν να αντιπαραβληθούν και να συγκριθούν τα ευρήματα διεθνώς.

Σε αυτή την θεωρητική βάση εδράζεται και η παρούσα εργασία. Για την αποτύπωση της επαγγελματικής εξουθένωσης των διευθυντών χρησιμοποιήθηκε το προαναφερθέν αξιόπιστο ερωτηματολόγιο, στο οποίο ενσωματώθηκε και μία επιπλέον ερώτηση, σχετικά με την πρόκληση άγχους, όσον αφορά στις συνεχείς τροποποιήσεις του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή των στελεχών εκπαίδευσης, καθώς και ένα ερωτηματολόγιο που αφορούσε στους δημογραφικούς παράγοντες, προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο εμφανίζονται οι τρεις υποκλίμακες της επαγγελματικής εξουθένωσης και η σχέση τους με τους δημογραφικούς παράγοντες. Στο ερωτηματολόγιο με τους δημογραφικούς παράγοντες, προσετέθη και μία ερώτηση για την εκτίμηση του ποσοστού επίδρασης της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των διευθυντών, προκειμένου να εξακριβωθεί η επίδραση των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης στην ψυχολογική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση και το αντίστροφο, δηλαδή η επίδραση της ψυχολογικής επιβάρυνσης από την οικονομική κρίση στην επαγγελματική εξουθένωση.

Οι σχετικές έρευνες, που αφορούν στην επαγγελματική εξουθένωση διευθυντών σχολικών μονάδων, είτε στην Ελλάδα είτε διεθνώς, είναι ελάχιστες. Ορισμένες, μάλιστα, από αυτές δεν χρησιμοποιούν το ερευνητικό εργαλείο MBI της Maslach, διότι προσεγγίζουν το θέμα ποιοτικά και διερευνούν, μέσω συνεντεύξεων, τους παράγοντες που προκαλούν εξουθένωση. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματά τους δεν είναι άμεσα συγκρίσιμα με την παρούσα έρευνα. Επειδή, δε, στις περισσότερες μελέτες που διενεργούνται μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών, δεν υπάρχουν συνεπή αποτελέσματα, καθώς υπεισέρχονται κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες, χαρακτηριστικοί της ιδιοπροσωπίας κάθε πολιτισμού, το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στην σύγκριση των κυριοτέρων ευρημάτων με τα αντίστοιχα των τριών άλλων δημοσιευμένων ερευνών, που εντοπίστηκαν, μέσω διαδικτύου, στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Αχαΐας εμφανίζουν επαγγελματική εξουθένωση σε χαμηλά επίπεδα, σημειώνοντας, στις επιμέρους διαστάσεις, χαμηλή συναισθηματική εξάντληση (70,20%) με μέσο όρο 17,35, χαμηλή εξουθένωση στα προσωπικά επιτεύγματα (50%) με μέσο όρο 40,63 και χαμηλή αποπροσωποποίηση (79,80%) με μέσο όρο 3,45. Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγει και η έρευνα του Λεβέντη (2008), που διενεργήθηκε στην Θεσσαλία, όπου, επίσης, η επαγγελματική εξουθένωση βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα, σημειώνοντας, στις επιμέρους διαστάσεις, χαμηλή συναισθηματική εξάντληση (66,30%) με

μέσο όρο 13,81, χαμηλή εξουθένωση στα προσωπικά επιτεύγματα (70,69%) με μέσο όρο 40,27 και χαμηλή αποπροσωποποίηση (82,75%) με μέσο όρο 3,36.

Σε αντίθετα αποτελέσματα καταλήγουν δύο άλλες έρευνες, που διενεργήθηκαν στην Αττική. Συγκεκριμένα, στην έρευνα του Καραγεώργου (2017), εμφανίζεται επαγγελματική εξουθένωση σε υψηλά επίπεδα, σημειώνοντας, στις επιμέρους διαστάσεις, υψηλή συναισθηματική εξάντληση (60%) με μέσο όρο 32,88, υψηλή εξουθένωση στα προσωπικά επιτεύγματα (66%) με μέσο όρο 33,09 και υψηλή αποπροσωποποίηση (72%) με μέσο όρο 13,84. Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγει και η έρευνα της Κουρτέση (2016), όπου εμφανίζεται επαγγελματική εξουθένωση σε υψηλά επίπεδα, σημειώνοντας, στις επιμέρους διαστάσεις, υψηλή συναισθηματική εξάντληση (63,4%) με μέσο όρο ≥ 31 , υψηλή εξουθένωση στα προσωπικά επιτεύγματα (75%) με μέσο όρο ≤ 35 και υψηλή αποπροσωποποίηση με μέσο όρο ≥ 11 . Ο παρακάτω πίνακας περιέχει τα συγκριτικά αποτελέσματα των ερευνών.

Πίνακας 24. Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνών

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ										
			I. Καραγιώργας		Λεβέντης		Καραγεώργος		Κουρτέση	
			Αχαΐα_2018		Θεσσαλία_2008		Αττική_2017		Αττική_2016	
			N=94 (n=118)		N=116		N=100		N=164	
Διαστάσεις E.E*	Επίπεδα E.E*	Τιμή	%	M.O	%	M.O	%	M.O	%	M.O
Σ.Ε*	Χαμηλή	≤ 20	70,20%	17,35	66,30%	13,81	10%	32,88	14%	≥ 31
	Μέτρια	21-30	13,80%		27,50%		30%		22,60%	
	Υψηλή	≥ 31	16%		6,20%		60%		63,40%	
Π.Ε*	Χαμηλή	≥ 42	50%	40,63	70,69%	40,27	0%	33,09	0%	≤ 35
	Μέτρια	36-41	30,90%		16,37%		34%		25%	
	Υψηλή	≤ 35	19,10%		12,94%		66%		75%	
Α*	Χαμηλή	≤ 5	79,80%	3,45	82,75%	3,36	0%	13,84	-	≥ 11
	Μέτρια	6-10	16%		16,37%		28%		-	
	Υψηλή	≥ 11	4,20%		0,88%		72%		-	

Όσον αφορά στην καταγραφή συσχετίσεων των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης με δημογραφικές μεταβλητές, στην παρούσα έρευνα καταγράφηκε θετική συσχέτιση της συναισθηματικής εξάντλησης με τον αριθμό των τμημάτων της σχολικής μονάδας, που σημαίνει ότι ο μεγαλύτερος αριθμός τμημάτων συμβαδίζει με υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Το ίδιο συμπέρασμα καταγράφηκε και στην έρευνα του Λεβέντη (2008) για τις σχολικές μονάδες που λειτουργούν με περισσότερα από έξι τμήματα. Στην παρούσα έρευνα, επίσης, καταγράφηκε θετική συσχέτιση των προσωπικών επιτευγμάτων με τα έτη υπηρεσίας στην δημόσια εκπαίδευση. Η μεταβλητή αυτή δεν έχει εξεταστεί στις άλλες τρεις έρευνες, αλλά η θετική της συσχέτιση με τα έτη υπηρεσίας,

συμφωνεί με τα αντίστοιχα ευρήματα άλλων ερευνών στην Ελλάδα, που, όμως, αφορούν, γενικά σε εκπαιδευτικούς και όχι συγκεκριμένα σε διευθυντές σχολικών μονάδων. Οι υπόλοιπες δημογραφικές μεταβλητές δεν συσχετίζονται στατιστικώς σημαντικά με την επαγγελματική εξουθένωση. Αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, διαπιστώθηκε ότι η αποπροσωποποίηση έχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με την συναισθηματική εξάντληση και σημαντική αρνητική σχέση με τα προσωπικά επιτεύγματα. Τέλος, το επίπεδο άγχους στους διευθυντές, λόγω των συνεχών τροποποιήσεων του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών, βρίσκεται αρκετά κάτω του μετρίου (1,71) σε μία κλίμακα από 0 έως 6.

Από την σύγκριση των αποτελεσμάτων των παραπάνω ερευνών, προκύπτει η παρατήρηση ότι οι έρευνες των Καραγεώργου (2017) και Κουρτέση (2016) πραγματοποιήθηκαν με χρονική διαφορά ενός έτους, αφορούν σε σχολικές μονάδες της Αττικής και καταγράφουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης. Αντιθέτως, η παρούσα έρευνα καθώς και αυτή του Λεβέντη (2008) πραγματοποιήθηκαν με χρονική διαφορά δέκα ετών, αφορούν σε σχολικές μονάδες της περιφέρειας, στις οποίες υπάρχουν μεγάλα αστικά κέντρα - η Πάτρα στην Αχαΐα, ο Βόλος και η Λάρισα στην Θεσσαλία - και καταγράφουν χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης. Απόπειρα ερμηνείας των παραπάνω αποτελεσμάτων, εστιάζοντας στις γεωγραφικές περιοχές πραγματοποίησης των ερευνών, καθίσταται επισφαλής, καθώς ενέχει τον κίνδυνο αυθαίρετων συμπερασμάτων, διότι οι έως τώρα έρευνες, με την χρήση του ευρέως χρησιμοποιηθέντος ερωτηματολογίου MBI-ES της Maslach ως ερευνητικού εργαλείου για την επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών, είναι ελάχιστες. Για την σαφέστερη κατανόηση του φαινομένου στην Ελλάδα, όσον αφορά στους διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενδεχομένως να βοηθήσει η διεξαγωγή ερευνών με ενιαία μέθοδο έρευνας, με μεγαλύτερο δείγμα και σε περισσότερες περιφέρειες, για την εξασφάλιση αξιόπιστης αντιπροσωπευτικότητας και την εξαγωγή ασφαλεστέρων συμπερασμάτων.

Η πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας και, ως εκ τούτου, της όποιας αξίας της, έγκειται στο γεγονός ότι:

α) Για πρώτη φορά στην Αχαΐα ανιχνεύτηκε το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των διευθυντών των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και μάλιστα σε δείγμα που αντιπροσωπεύει το 80% του πληθυσμού και επιμερίζεται σε ικανοποιητικό βαθμό σε αστικές (57,4%) και αγροτικές/ημιαστικές περιοχές (42,6%), λαμβανομένου υπ' όψιν του

μεγάλου αριθμού σχολείων που λειτουργούν στο μεγάλο αστικό κέντρο της περιοχής, την Πάτρα, και

β) Επιχειρήθηκε η εκτίμηση της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των διευθυντών και ευρέθη, στατιστικώς μεν, κάτω του μετρίου (38,89%), ουσιαστικώς όμως υποδηλώνει ότι ένα μεγάλο μέρος των διευθυντών έχει επηρεαστεί από την συνεχιζόμενη οικονομική κρίση. Ευρέθη, επίσης, ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ψυχολογική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση, ενώ ισχύει και το αντίστροφο, δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η ψυχολογική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση, τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η επαγγελματική εξουθένωση βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο. Πρέπει, όμως, να επισημανθεί ότι καταγράφονται ένα, άξιο προσοχής, ποσοστό 16% που δηλώνει υψηλή συναισθηματική εξάντληση, ένα όχι ασήμαντο ποσοστό 19,1% που δηλώνει εξουθενωμένο ως προς τα προσωπικά επιτεύγματα και ένα μικρό ποσοστό 4,3% που δηλώνει υψηλή αποπροσωποποίηση. Τα στοιχεία αυτά, τουλάχιστον ως προς τις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και των προσωπικών επιτευγμάτων, καταδεικνύουν μία τάση και μολονότι απέχουν από τα αντίστοιχα ευρήματα των προαναφερομένων δύο ερευνών (πίνακας 24), δεν αναιρούν την ύπαρξη του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης, πάντοτε με την επιφύλαξη ότι τα όποια συμπεράσματα αντλούνται από τα ευρήματα ελαχίστων ερευνών.

Ως δεδομένο λαμβάνεται ότι ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο οφείλει να θέτει ιεραρχικά ως πρωταρχικό του μέλημα την υλοποίηση του οράματός του για την σχολική του μονάδα, εμπνέοντας και καθοδηγώντας τους εκπαιδευτικούς, ώστε να καταστούν κοινωνοί και συμμετοχοί, με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και την ανταπόκρισή του στις επιταγές της σημερινής εποχής της γνώσης και της πληροφορίας, ασκώντας, παράλληλα, τα διοικητικά του καθήκοντα, για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι πρόσφατες, μάλιστα, τάσεις στον Δυτικό κόσμο προς την αποκέντρωση στην λήψη αποφάσεων και την σχολική διαχείριση, θέτουν προ μεγαλύτερων ευθυνών τον διευθυντή, με ό,τι αυτό συνεπάγεται στην πιθανότητα εκδήλωσης του συνδρόμου.

Η υποστήριξη στο σύνθετο έργο του διευθυντή ασφαλώς και εναπόκειται στην πολιτεία και τους αρμόδιους φορείς της, για την εξεύρεση και εφαρμογή των προσφορότερων λύσεων, που

θα επιτρέψουν στον διευθυντή να ανταποκριθεί επιτυχώς στο έργο του. Εδώ απλώς παρατίθεται μία δέσμη ενδεικτικών προτάσεων, που ενδεχομένως θα υποβοηθήσει την διεκπεραίωση του διοικητικής φύσεως έργου του διευθυντή και την υλοποίηση των τεθειμένων στόχων και παραλλήλως θα δράσει ανασταλτικά στην πιθανότητα εκδήλωσης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Συγκεκριμένα, η στελέχωση των 6/θεσίων και άνω σχολείων με γραμματέα, θα απάλλασσε τον διευθυντή από τον καθημερινό φόρτο πρωτοκόλλησης, αρχειοθέτησης, αναζήτησης, σύνταξης και αποστολής εγγράφων. Θα μπορούσε, ακόμη, να αποφασιστεί η ακόμη μεγαλύτερη μείωση ή και κατάργηση του διδακτικού ωραρίου των διευθυντών, προκειμένου, ελλείψει γραμματέων, να αντεπεξέλθουν στο έργο τους. Ακόμη και μία ικανοποιητική αύξηση του επιδόματος θέσεως ευθύνης, περισσότερο ως ηθική αμοιβή, για τις πλέον του εργασιακού ωραρίου ώρες παραμονής στο σχολείο, θα τόνωναν ψυχολογικά τους διευθυντές αλλά και οικονομικά, κυρίως, δε, όσους μετακινούνται αρκετά χιλιόμετρα επί καθημερινής βάσεως. Προς την σωστή κατεύθυνση βρίσκεται και η πρόσφατη απόφαση τοποθέτησης υποδιευθυντή σε όλες τις σχολικές μονάδες που έχουν πάνω από 120 μαθητές, σε σχέση με τα 10/θέσια και άνω σχολεία, που ίσχυε μέχρι πρότινος. Θα μπορούσε, βέβαια, να συμπεριλάβει όλα τα σχολεία από 6/θέσια και άνω, χωρίς τον προαναφερόμενο αριθμητικό περιορισμό. Χωρίς, όμως, ιδιαίτερο κόστος μπορεί να απλοποιηθεί η γραφειοκρατία, μέσω της σταδιακής κατάργησης των εντύπων και την τήρηση ενιαίας μορφής ηλεκτρονικού αρχείου για όλες τις σχολικές μονάδες, με την, σε ετήσια βάση, αρχειοθέτηση και διαφύλαξή τους σε ψηφιακά αποθηκευτικά μέσα. Επίσης, η υποχρηματοδότηση των σχολικών μονάδων, μέσω των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στους οποίους ανήκουν, αποτελεί μόνιμη πηγή άγχους για τους διευθυντές, καθώς προκαλεί δυσχέρειες στην ομαλή λειτουργία τους. Μία αύξηση της ετήσιας χρηματοδότησης, παρέχει την δυνατότητα στους διευθυντές, εκτός από την αντιμετώπιση των παγίων αναγκών, να αναβαθμίσουν υλικοτεχνικά την σχολική τους μονάδα και να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες του εκπαιδευτικού προσωπικού, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Τέλος, αποτελεί αδήριτη ανάγκη η επιμόρφωση των διευθυντών, ιδίως όσων αναλαμβάνουν για πρώτη φορά διευθυντική θέση. Η επιμόρφωση πρέπει να στοχεύει όχι μόνο στην παροχή διοικητικών γνώσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, αλλά, κυρίως, στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στην αντιμετώπιση κρίσεων και συγκρουσιακών καταστάσεων και την ενημέρωση σχετικά με τρόπους αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους, πριν εξελιχθεί σε επαγγελματική

εξουθένωση. Παρέχεται, ήδη, μέσω μεταπτυχιακών προγραμμάτων Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και μέσω του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, που μπορεί να αποκτήσει υποχρεωτικό και καθολικό χαρακτήρα και λειτουργώντας αποκεντρωτικά να δίνει την δυνατότητα παρακολούθησης σε διευθυντές της περιφέρειας. Τέλος, και στο επίπεδο των περιφερειακών προϊσταμένων εκπαιδευτικών αρχών μπορούν να διοργανώνονται επιμορφωτικές ημερίδες, με επιμορφωτές έμπειρα διευθυντικά στελέχη και εξειδικευμένους επιστήμονες.

Συμπερασματικά, η Πολιτεία, αν προδιαγράφει έναν σημαντικό ρόλο για τον διευθυντή της σχολικής μονάδας, που προϋποθέτει αυξημένα προσόντα και δεξιότητες, πρέπει να τον προετοιμάσει κατάλληλα, ώστε να μπορεί απερίσπαστος να αφοσιωθεί στο σύνθετο και απαιτητικό έργο του, επ' ωφελεία των μαθητών και αυριανών πολιτών της κοινωνίας.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αβεντισιάν Παγοροπούλου, Α., Κουμπιάς, Ε. και Γιαβρίμης, Π. (2002). Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης: Το χρόνια άγχος των δασκάλων και η μετεξέλιξη του σε επαγγελματική εξουθένωση. *Μέντορας*, 5, 103-127.

Αναγνωστόπουλος, Φ. και Παπαδάτου, Δ. (1992). Παραγοντική σύνθεση και εσωτερική συνοχή του Ερωτηματολογίου Καταγραφής Επαγγελματικής Εξουθένωσης σε δείγμα νοσηλευτριών. *Ψυχολογικά θέματα*, τόμος 5, τεύχος 3, 183-202.

Αντωνίου, Α-Σ. και Ντάλλα, Μ. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από το επάγγελμα Ελλήνων δασκάλων (Ειδικής και Γενικής Αγωγής) και καθηγητών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Συγκριτική μελέτη, στο Χ. Καρακιουλάφη-Μ. Σπυριδάκης (επιμ.) *Εργασία & Κοινωνία*, Εκδόσεις Διόνικος, 365-399.

Βασιλόπουλος, Σ. Φ. (2012). Η επαγγελματική εξουθένωση και η σχέση της με το κοινωνικό άγχος στους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, *Hellenic Journal of Psychology*, 9, 18-44.

Γαλάνης, Β. (2016). Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και η επίδραση της οικονομικής κρίσης. Διπλωματική Μελέτη, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/32322>

Δαβράζος, Γ. (2006). Διερεύνηση πηγών στρες και συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:

<http://neospaidagogos.gr/periodiko/writers/pdfs6/04davrazos.pdf>

Δεληγάς, Μ., Τούκας, Δ. και Σπυρούλη, Α. (2012). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn-out). Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας (έκδοση του Ελληνικού Ινστιτούτου Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΕΛ. ΙΝ. Υ. Α. Ε.), 50, 5-12.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:

http://www.elinyae.gr/el/lib_file_upload/teuxos%2050%2011%20teliko.1351851588875.pdf

Δημητρόπουλος, Χ. και Φιλίππου, Ν. (2006). Η επαγγελματική εξουθένωση στο χώρο της υγείας. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 2008, 25 (5), 642-647.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: www.mednet.gr/archives/2008-5/pdf/642.pdf

Δουράνου, Α. (2007). Οι απόψεις του ΟΟΣΑ για το νέο ρόλο του εκπαιδευτικού, Επιστημονικό Βήμα, τ. 6, 42-48.

Δρίβας, Σ. (2002). Το σύνδρομο Burn-out (ολοκληρωτικής εξάντλησης), Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας, τεύχος 11.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: www.eina.gr/old/drivas.htm

Θεοφίλου, Π. (2009). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στον χώρο της υγείας. e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογία, 4, 41-50.

Θεοφίλου, Π. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση στο χώρο της υγείας: Σιωπηλό σήμα κινδύνου. Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, 57, 50-59.

Κάμτσιος, Σ. και Λώλης, Θ. (2016). Βιώνουν οι Έλληνες εκπαιδευτικοί την επαγγελματική εξουθένωση; ο ρόλος των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των καθημερινών στρεσογόνων ερεθισμάτων. Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, 9, 40-87.

Κάντας, Α. (1996). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους σε επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας, Ψυχολογία, 3 (2), 71-85.

Κάντας, Α. (1999). Επαγγελματικό Άγχος και Επαγγελματική Εξουθένωση στους Δημοσίους Υπαλλήλους. Στο Σ. Παπαστάμου, Σ. Κανελλάκη, Α. Μάντογλου, Σ. Σαμαρτζή, Ν. Χρηστάκης, Η Ψυχολογία στο σταυροδρόμι των Επιστημών του Ανθρώπου και της Κοινωνίας, 6^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ψυχολογικής Έρευνας, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Ιούνιος 1997, Αθήνα, Καστανιώτη, 426.

Καραγεώργος, Χ. (2017). Επαγγελματική εξουθένωση διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Πάτρα.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/35357>

Κεπενού, Ε. (2015). Επαγγελματική εξουθένωση, ικανοποίηση και ψυχικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών. Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:

<http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/9011/1/BURNOUT.pdf>

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Κόκκινος, Κ. Μ. (2002). Ερωτηματολόγιο καταγραφής επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach για εκπαιδευτικούς. Στο Α. Σταλίκας, Σ. Τριλίβα & Π. Ρούσση (Επιμ.), Τα ψυχομετρικά εργαλεία στην Ελλάδα, 224-225. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κόκκινος, Κ. Μ. & Δαβάζογλου, Α. (2006). Επαγγελματική Εξουθένωση σε Εκπαιδευτικούς Ειδικής και Γενικής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Στο: Ε. Φτιάκα, Α. Γαγάτσης, Ι. Ηλία, & Μ. Μοδέστου (Επιμ.), Η Σύγχρονη Εκπαιδευτική Έρευνα στην Κύπρο: Πρακτικά 9ου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου, 1065-1074. Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Κουρτέση, Π. (2016). Το επαγγελματικό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Πάτρα.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/32263>

Κουστέλιος, Α. και Κουστέλιου, Ι. (2001). Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση, Ψυχολογία, 8 (1), 30-39.

Λεβέντης, Χ. (2008). Το επαγγελματικό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της Θεσσαλίας, Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Πάτρα.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <http://apothesis.eap.gr/handle/repo/18749>

Λεονταρή, Α., Κυρίδης, Α. και Γιαλαμάς, Β. (2000). Το επαγγελματικό άγχος εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 7 (30), 139-161.

Μούζουρα, Ε. Ι. (2005). Πηγές Αντιμετώπισης επαγγελματικού-συναισθηματικού φόρτου εκπαιδευτικών: Σύνδεση ατομικών και κοινωνικών συνθηκών έντασης. Διδακτορική διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Ψυχολογίας.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:

<http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/23716#page/1/mode/2up>

Μπάμπαλου Χ.-Ε. (2015). Πηγές Επαγγελματικής Εξουθένωσης στους Έλληνες Εκπαιδευτικούς Α/θμιας Εκπαίδευσης κάτω από Συνθήκες Οικονομικής Κρίσης.

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Φιλοσοφική Σχολή, Τμήμα Ψυχολογίας.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <https://ikee.lib.auth.gr/record/281429/files/GRI-2016-15836.pdf>

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Παλάσκας, Κ. (2007). Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών που εργάζονται με άτομα με ειδικές ανάγκες. Μεταπτυχιακή εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Σπουδές στην Εκπαίδευση.

Παπαστυλιανού, Α. και Πολυχρονόπουλος, Μ. (2007). Επαγγελματική εξουθένωση, κατάθλιψη, ασάφεια και σύγκρουση ρόλων στους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ψυχολογία, 14 (4), 367-391.

Παππά, Β. (2006). Το στρες των εκπαιδευτικών και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 11, 135-142.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:

<http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos11/f14.pdf>

Παράσχου, Ε. (2012). Η αντίληψη αυτοαποτελεσματικότητας και ο βαθμός επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς των τμημάτων ένταξης σε σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Μεταπτυχιακή εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Παιδαγωγική Σχολή, Τμήμα Επιστημών Προσχολικής Αγωγής και Εκπαίδευσης, Θεσσαλονίκη.

Πατσάλης, Χ. και Παπουτσάκη, Κ. (2010). Η επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Επιστημονικό βήμα*, 14, 249-261.

Πολυχρονόπουλος, Μ. Κ. (2008). Παράγοντες ψυχικής υγείας του Έλληνα Δασκάλου και η σχέση τους με την Επαγγελματική Εξουθένωση. Ρόδος: Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών. Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών.

Σαΐτης, Χ. (2008). Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.

Στάγια, Δ., Ιορδανίδης, Γ. (2014). Το επαγγελματικό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών στην εποχή της οικονομικής κρίσης. *Επιστημονική Επετηρίδα του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών της Σχολής Επιστημών Αγωγής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 7, 56-82.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:

<http://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/jret/article/viewFile/855/873.pdf>

ΦΕΚ Α 167/30-9-1985, Ν. 1566: Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις, Άρθρο 11: Όργανα, επιλογή, τοποθέτηση, υπηρεσιακή κατάσταση, καθήκοντα, Α': Διευθυντές και υποδιευθυντές, Παράγραφος 1 (σελίδα: 2553) και Άρθρο 13: Εκπαιδευτικό προσωπικό δημοτικών σχολείων, Παράγραφος 7 (σελίδα 2556).

Ανακτήθηκε από την ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου: <http://www.et.gr>

ΦΕΚ Α 160/11-8-1997, Ν. 2517: Εκλογή Διδακτικού Προσωπικού των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και άλλες διατάξεις, Άρθρο 9: Διορισμοί εκπαιδευτικών-Ωράριο διδασκαλίας των εκπαιδευτικών των δημοτικών σχολείων, Παράγραφος 3 (σελίδα 6401).

Ανακτήθηκε από την ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου: <http://www.et.gr>

ΦΕΚ Β 1340/16-10-2002, υπ' αριθμ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/8-10-2002 Υπουργική Απόφαση: Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και Σ.Ε.Κ. και των συλλόγων των διδασκόντων, Κεφάλαιο Δ': Διευθυντές-υποδιευθυντές σχολικών μονάδων, Διευθυντές-υποδιευθυντές Σ.Ε.Κ.-Υπεύθυνοι τομέων Σ.Ε.Κ., άρθρα 27-32 (σελίδες: 17896-17898).

Ανακτήθηκε από την ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου: <http://www.et.gr>

ΦΕΚ Α 109/1-8-2017, Π.Δ. 79: Οργάνωση και λειτουργία νηπιαγωγείων και δημοτικών σχολείων, Άρθρο 12: Εφημερία (σελίδες 1851-1852).

Ανακτήθηκε από την ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου: <http://www.et.gr>

ΦΕΚ Α 102/12-6-2018, Ν. 4547: Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις, Άρθρο 48: Ομάδες εκπαιδευτικών και ομάδες σχολείων, Άρθρο 49: Τροποποιήσεις του ν. 1566/1985, Παράγραφος 1β (σελίδα 8412).Ανακτήθηκε από την ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου: <http://www.et.gr>

Φλάμπουρας Νιέτος, Η., Παπαβαγγέλη, Σ., Ζουρνατζή, Ε. και Κουστέλιος, Α. (2018). Επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό "εκπ@ιδευτικός κύκλος", 6 (1), 50-64.

Φουντουλάκης, Ν. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: http://www.psychiatry.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=15:2010-04-21-20-04-49&catid=2:admin&Itemid=16

Χαραλάμπους, Ε. (2012). Επαγγελματικές Πηγές Στρες και Επαγγελματική Εξουθένωση Εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Στο Νομό Αττικής. Διπλωματική Μελέτη. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <http://estia.hua.gr/file/lib/default/data/3278/theFile>.

Ξενόγλωσση

Antoniou, A.S., Polychroni, F. & Vlachakis, A.N. (2006). Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high-school teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 682-690.

Baş, G. & Yıldırım, A. (2012). An Analysis of Burnout in Turkish Elementary School Principals. *The International Journal of Educational Researchers* , 3 (3), 1-18.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: dergipark.gov.tr/download/article-file/89891

Bibou-Nakou, I., Stogiannidou, A., & Kiosseoglou, G. (1999). The relation between teacher burnout and teacher's attributions and practices regarding school behaviour problems. *School Psychology International*, 20 (2), 209-217.

Blandford, S. & Grundy, W. (2000). Developing a culture for positive behavior management. *Emotional and behave Difficulties* 19(1), 21-32.

Brill, P. L. (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family and Community Health*, 6 (4), 12-24.

Brissie, J. S., Hoover-Dempsey, K. V. & Bassler, O.C. (1988). Individual and situational contributors to teacher burnout. *Journal of Educational Research*, vol. 82, 106-112.

Burke, R. J. & Greenglass, E. R. (1993). Work stressors, role conflict, social support and psychological burnout among teachers. *Psychological Reports*, 73, 371-380.

Burke, R. & Greenglass, E. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychological Health*, 32, 126-138.

Burke, R. J., Greenglass, E. R. & Schwarzer, R. (1996). Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support, and self-doubts on burnout and its consequences. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, 9, 261- 275.

Byrne, B.M. (1991). Burnout: Investigating the impact of background variables for elementary, intermediate, secondary, and university educators. *Teaching and Teacher Education*, 7, 197-209.

Byrne, J. J. (2003). Teacher as hunger artist, burnout: It's causes effects and remedies. *Contemporary Education*, 69 (2), 86-91.

Chang, M. L. (2009). An Appraisal Perspective of Teacher Burnout: Examining the Emotional Work of Teachers. *Educational Psychology Review*, 21, 193-218.

Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger Publisher, p. 5

Cockburn, A.D. (1996). *Teaching under pressure: Looking at primary teachers' stress*. Bristol: The Falmer Press.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781135717599>

Cordes, C., L. & Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.

Creswell, J. (2016). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Δεύτερη Ελληνική Έκδοση, Μτφ. Ν. Κουβαράκου, Επιστημονική Επιμέλεια Χαράλαμπος Τσορμπατζούδης, Εκδοτικός Όμιλος Ίων, 13-14

De Heus, P. & Diekstra, R. (1999). Do Teachers Burn Out More Easily? A Comparison of Teachers with other social professions on work stress and Burnout Symptoms. □ην R. Vandenberghe, & M. Huberman, *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*, 269-284.

Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the Helping Professions*. New York: Human Services Press, p.14

Enzmann, D., Wilmar, B., Schaufeli, W. B., Janssen, P. & Rozeman, A. (1998). Dimensionality and validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 331-351

Evans, B. K. & Fischer, D. G. (1993). The nature of burnout: A study of the three-factor model of burnout in human service and non-human service samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 29-38.

Farber, B. A. (1983). Introduction: A critical perspective on burnout. In Farber, B.A. (Ed.), *Stress and Burnout in the Human Services Professions*. New York: Pergamon, 1-20.

Farber, B. A. (1984). Stress and burnout in suburban teachers. *Journal of Educational Research*, 77, 325-331.

Farber, B. A. (2000). Introduction: Understanding and Treating Burnout in a Changing Culture. *Psychotherapy in Practice*, 56, 589–594.

Friedman, I. A. (1995a). School Principal Burnout: The concept and its components. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 16, Iss. 2.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <https://doi.org/10.1002/job.4030160209>

Friedman, I. A. (2000). Burnout in teachers: shattered dreams of impeccable professional performance. *Journal of Clinical Psychology*, 56, 595-606.

Friedman, I. A. (2002). Burnout in School Principals: Role Related Antecedents. *Social Psychology of Education* (2002), Vol. 5, Iss. 3, 229-251.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: [doi: 10.1023/A:1016321210858](https://doi.org/10.1023/A:1016321210858).

Freidman, I.A. & Farber, B.A. (1992). Professional self-concept as a predictor of teacher burnout. *Journal of Education Research*, 86 (1), 28-35

Gaines, C. B. (2011). Perceived Principal Support and Middle School Teacher Burnout. A Dissertation Presented for the Doctor of Philosophy Degree, The University of Tennessee, Knoxville.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:

trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2223&context=utk_graddiss

Gerry, L., (2013). 10 Signs You're Burning Out And What To Do About It.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <http://www.forbes.com/sites/learnvest/2013/04/01/10-signs-youre-burning-out-andwhat-to-do-about-it/#e94ead95e01a>.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement Among Teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.

Hastings, R. P., Horne, S. & Mitchell, G. (2004). Burnout in direct care staff in intellectual disability services: A factor analytic study of the Maslach Burnout Inventory. *Journal of intellectual disability research*, 48, 268-273.

Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004) Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30 (6), 859-879.

Hendrickson, B. (1979). Teacher Burnout: How to Recognize it? What to do about it. *Learning* 7 (5), 37-39.

Hogan, R.L. & McKnight M.A. (2007) Exploring burnout among university online instructors: An initial investigation. *Internet and Higher Education*, 10, 117-124.

Hosgorur, T., & Apikoglu, S. (2013). Relationship Between School Administrators' Anxiety Levels for Authority Use and Burnout Levels. *Educational Process: International Journal*, 2 (1-2), 19-35.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:

www.edupij.com/files/1/articles/article_7/EDUPIJ_7_article_5698da724285b.pdf

Jackson, S.E., Schwab, R.L., & Schuler, R.S. (1986). Toward an understanding of the burn-out phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 630-640.

Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2009). The Prosocial Classroom: Teacher Social and Emotional Competence in Relational to Student and Classroom Outcomes. *Review of Educational Research*, 79, 491–525.

Kalyva, E. (2013). Stress in Greek primary school teachers working under conditions of financial crisis. *Europe 's Journal of Psychology*, 9(1), 104-112.

Kantas, A., & Vassilaki, E. (1997). Burnout in Greek teachers: main findings and validity of the Maslach Burnout Inventory. *Work & Stress*, 11, 94-100.

Kinman, G., Wray, S., & Strange, C. (2011). Emotional labor, burnout and job satisfaction in UK teachers: the role of workplace social support. *Educational Psychology*, 31 (7), 843–856.

Kokkinos, C.M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77 (1), 229-243.

Kokkinos, C. M., Panayiotou, G., & Davazoglou, A. M. (2004). Perceived Seriousness of Pupils' Undesirable Behaviors: The student teachers' perspective. *Educational Psychology*, 24, 109-120.

Koustelios, A., & Kousteliou, I., (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict, and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82, 131-136.

Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2005). Relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11, 189-203.

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: a new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*. 19 (3), 192-207.

Kyriacou, C. (1987). Teacher stress and burnout: An international review. *Educational Research*, 29 (2), 146-152.

Kyriacou, C. (2001). Teachers Stress: directions for future research. *Educational Review*, 53 (1), 27-35.

Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1978). Teacher stress: Prevalence, sources and symptoms. *The British Journal of Educational Psychology*, 48, 159-167.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: [doi:10.1111/j.2044-8279.1978.tb02381](https://doi.org/10.1111/j.2044-8279.1978.tb02381)

Lang, D. (1992). Preventive short-term strain through time management coping. *Work and Stress*, 6, 169-176.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies, 91-134.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research*, 3 (4), 89-100.

Macan, T. H. (1994). Time management: test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 381-391.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: www.researchgate.net/publication/232567523/download

Macdonald, D. (1999). Teacher attrition: A review of literature. *Teaching and Teacher Education*, 15, 835-848.

Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 18

Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15 (2), 103–111.

Maslach, C., & Schaufeli, W.B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek, (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 309-330). Washington DC: Taylor & Francis.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Schwab, R.L. (1996). Maslach Burnout Inventory Educators Survey (MBI-ES). Στο C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *MBI Manual*. (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Milner, H. R., & Woolfolk Hoy, A. (2003). Teacher self-efficacy and retaining talented teachers: A case study of an African American teacher. *Teaching and Teacher Education*, 19, 263-276.

Murphy, L.R. (2003), *Stress Management at Work: Secondary Prevention of Stress*. In M.J., Schabracq, J.A.M Winnubst & C.L.Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology* (2nd ed). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, pp. 533-548.

Nikolaou, I. & Tsaousis, I. (2002). Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327–342.

Nim-yu Li, K., (2006). A Study on the Relationships among Stress, Coping Strategies and Job Burnout of Mainstream Secondary School Principals in Hong Kong. University of Leicester. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: oai:lra.le.ac.uk:2381/8990

Ostell, A. & Oakland, S. (1995). Headteacher stress, coping and health. Aldershot: Avebury.

Özer , N. (2013). Investigation of the primary school principals' sense of self-efficacy and professional burnout. Middle-East Journal of Scientific Research 15 (5), 682-691

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: [https://www.idosi.org/mejsr/mejsr15\(5\)13/11.pdf](https://www.idosi.org/mejsr/mejsr15(5)13/11.pdf)

Pines, A. M. (1993). Burnout: An Existential Perspective. In W. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek, Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Philadelphia, PA: Taylor and Francis, 33-51.

Pines, A. M. (2002). A psychoanalytic-existential approach to burnout: Demonstrated in the cases of a nurse, a teacher, and a manager. Psychotherapy: Theory. Research, Practice, Training, 39(1), 103-113.

Pines, A. M. & Aronson, E. (1988). Career burnout: Causes and cures. New York, Free Press, p. 11

Ransford, C. R. (2007). The role of school and teacher characteristics on teacher burnout and implementation quality of a social-emotional learning curriculum. (Doctoral Dissertation, Pennsylvania State University).

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <https://etda.libraries.psu.edu/catalog/7658>

Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. The International Journal of Human Resource Management, 19 (1), 116-131.

Sarros, J. (1988). "Administrator burnout: Findings and future directions". Journal of Educational Administration, Vol. 26, Iss: 2, 184-196.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <https://doi.org/10.1108/eb009948>

Schaufeli, W.B. (2006). The balance of give and take: toward a social exchange model of burnout. *The International Review of Social Psychology*, 19, 87-131.

Schaufeli, W.B., & Buunk, B.P. (1996). Professional burnout. In: M.J. Schabracq & C.L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology*. Chichester, Wiley, 311-346.

Schaufeli, W.B. & Buunk, B.P. (2003). Burnout: An Overview of 25 years of Research and Theorizing. In M.J. Schabracq, J.A. Winnubst & C.L. Cooper (Eds.). *The Handbook of Work and Health Psychology*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, 383-425.

Schaufeli, W.B., & Greenglass, E.R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, 16, 501–510.

Schaufeli, W.B., Leiter P.M. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 3, 204-220.

Schaufeli, W.B., Van Dierendonck, D. & Van Gorp, K. (1996). Burnout and reciprocity: towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 10, 225-237.

Schaufeli, W.B., Enzmann, D., & Girault, N. (1993). The measurement of burnout: A review. In: W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 199-215. New York: Taylor & Francis.

Schwab, R. L., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1986). Educator burnout: Sources and consequences. *Educational Research Quarterly*, 10 (3), 14-30.

Shirom, A., & Ezrachi, Y. (2003). On the Discriminant Validity of Burnout, Depression and Anxiety: A Re-examination of the Burnout Measure. *Anxiety, Stress, & Coping*, 16(1), 83-97.
Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: [DOI: 10.1080/1061580021000057059](https://doi.org/10.1080/1061580021000057059)

Shirom, A. & Melamed, S. (2005). Does burnout affect physical health? A review of the evidence. In A. S. Antoniou & C. Cooper (Eds.), *Research companion to organizational health psychology*, 599-624. Camberley, U.K.: Edward Elgar.

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 25, 518-524.

Smith-Stevenson, R. & Saul, C. (1994). An Investigation into Burnout among Mississippi High School Principals. Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association.

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED385933.pdf>

Steinhardt, A.M., Smith Jaggars, S., Faulk, E.K., & Gloria, T.C. (2011). Chronic Work Stress and Depressive Symptoms: Assessing the Mediating Role of Teacher Burnout. *Stress and Health*, 27, 420–429.

Van Dick, R. & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243-259.

Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1999). Teacher burnout and lack of reciprocity. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(1), 91–108.

Weber, A., & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: a disease of modern societies? *Occupational, Social and Environmental Medicine*, 50, 512-517.

Wriht, T. A. & Wriht, V. P. (2002). Organizational Researcher Values, Ethical Responsibility, and the Committed-to-Participant Research Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11 (2), 173-185.

Zabel, R.H., & Zabel, M.K. (2001). Revisiting burnout among special education teachers: Do age, experience, and preparation still matter? *Teacher Education and Special Education*, 24 (2), 128-139.

Παράρτημα: «Το ερωτηματολόγιο»

Επιστολή συνοδεύουσα το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο

Αξιότιμε/η κ. Διευθυντά/Διευθύντρια,

Στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Διοίκηση Εκπαίδευσης» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (Πάτρας) του ΤΕΙ Δυτ. Ελλάδας, εκπονώ διπλωματική εργασία με θέμα την επαγγελματική εξουθένωση των Διευθυντών/ντριών των Σχολικών Μονάδων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Αχαΐας και διεξάγω σχετική έρευνα.

Θα εκτιμούσα βαθύτατα, εάν αφιερώσετε λίγο χρόνο, για να συνδράμετε στην έρευνα, συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο στον παρακάτω σύνδεσμο:

https://docs.google.com/forms/d/1kCiuzeK3IjkPZF_dhkNiSKcWSay5ZEZLEdRot_9sepk/viewform?ts=5ab2240c&edit_requested=true

Το ερωτηματολόγιο και τα πορίσματα της έρευνας θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Για τον λόγο αυτό και για τη διασφάλιση του ιδιωτικού απορρήτου, το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο.

Με εκτίμηση
Ιωάννης Καραγιωργας
Δάσκαλος

**Ερωτηματολόγιο δημογραφικών χαρακτηριστικών
και
ερωτηματολόγιο διερεύνησης της επαγγελματικής εξουθένωσης**

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

Αξιότιμε κύριε Διευθυντά / κυρία Διευθύντρια,

Στο παρακάτω ερωτηματολόγιο υπάρχουν κάποιες προτάσεις, οι οποίες αφορούν την εργασία σας.

Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή το παρακάτω ερωτηματολόγιο και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια, κάνοντας ένα κλικ στην απάντηση που σας εκφράζει.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η προσωπική σας άποψη.

Μην σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση. Απαντήστε αυθόρμητα.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα είναι απόλυτα εμπιστευτικές.

Παρακαλώ είναι εξαιρετικά σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις

Διάβασα τους όρους συμμετοχής στην έρευνα και ως εκ τούτου:

Συμφωνώ να συμμετάσχω: *

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Το ερωτηματολόγιο που καλείστε να συμπληρώσετε έχει σκοπό να μελετήσει παραμέτρους επαγγελματικής εξουθένωσης σε Διευθυντές Εκπαιδευτικών Μονάδων. Αποτελεί μέρος έρευνας που διεξάγεται από το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών "Διοίκηση Εκπαίδευσης" του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (Πάτρα) του Τ.Ε.Ι Δυτικής Ελλάδας. Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές και δε θα χρησιμοποιηθούν για κανένα άλλο λόγο πέραν της επιστημονικής μελέτης. Για το λόγο αυτό παρακαλείσθε να απαντήσετε με ειλικρίνεια και μόνοι/ες σας. Η τήρηση των προσωπικών δεδομένων είναι σύμφωνη με την Αρχή Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων του Κράτους (Ν. 2472/1997). Όταν δημοσιευθούν τα αποτελέσματα τίποτα δεν θα προδίδει τις ταυτότητες αυτών που συμμετείχαν. Εφόσον συμφωνείτε να συμμετάσχετε επιλέξτε την αντίστοιχη παρακάτω επιλογή:

Συμφωνώ Διαφωνώ

Ολοκληρώθηκε το 25%

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

* Απαιτείται

Δημογραφικά στοιχεία

Ηλικία *

Φύλο *

- ο Άνδρας
- ο Γυναίκα

Πρόσθετες Σπουδές: *

- ο Διδακτορικό Δίπλωμα
- ο Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
- ο Πρόσθετο Πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ
- ο Πτυχίο ΣΕΛΔΕ μόνο για Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
- ο Πτυχίο ΣΕΛΜΕ μόνο για Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- ο Μετεκπαίδευση / Διδασκαλείο μόνο για Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
- ο Κανένα από τα παραπάνω

Οικογενειακή Κατάσταση: *

- ο Άγαμος/η
- ο Έγγαμος/η χωρίς παιδιά
- ο Έγγαμος/η με παιδιά
- ο Διαζευγμένος/η
- ο Σε χηρεία

Περιοχή Έδρας Σχολείου: *

- ο Αστική (Σχολείο «κεντρικό»)
- ο Αγροτική-Ημιαστική (Σχολείο «περιφερειακό»)

Εκπαιδευτικός: *

- ο Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- ο Εκπαιδευτικός Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- ο Διευθυντής/ντρια Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- ο Διευθυντής/ντρια Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Αριθμός Τμημάτων Σχολικής Μονάδας: *

Έτη Υπηρεσίας στη Δημόσια Εκπαίδευση: *

Έτη Υπηρεσίας ως Διευθυντής/ντρια Σχολικής Μονάδας: *

Σε ποιο ποσοστό % εκτιμάτε ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την ψυχολογική σας κατάσταση (πχ, 35%, 50%, 80%) *

Ολοκληρώθηκε το 50%

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

* Απαιτείται

Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Επαγγελματικής Εξουθένωσης [MBI-ES]

Maslach Burnout Inventory [MBI-ES] Reference: Maslach, C., Jackson, S. E., & Schwab, R.L. (1996). Maslach Burnout Inventory Educators Survey (MBI-ES). Στο παρακάτω ερωτηματολόγιο υπάρχουν κάποιες προτάσεις, οι οποίες αφορούν την εργασία σας. Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή το παρακάτω ερωτηματολόγιο και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια κάνοντας κλικ στην απάντηση που σας εκφράζει. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η προσωπική σας άποψη. Μη σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση. Απαντήστε αυθόρμητα. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα είναι απόλυτα εμπιστευτικές. Παρακαλώ είναι εξαιρετικά σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ:

0: Ποτέ

1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο

2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο

3: Μερικές φορές τον μήνα

4: Μια φορά την εβδομάδα

5: Μερικές φορές την εβδομάδα

6: Κάθε μέρα

1. Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος από την εργασία μου ως διευθυντής *

- 0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

2. Νιώθω εξαντλημένος όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μία μέρα δουλειάς *

- 0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

3. Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη μέρα *

- 0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

4. Νιώθω εξουθενωμένος από τη δουλειά μου *

- 0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

5. Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου *

- 0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

6. Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στο σχολείο *

- 0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

7. Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς *

- 0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

8. Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου *

- 0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο

- 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

9. Νιώθω «άδειος/α» στο τέλος μιας σχολικής μέρας *

- 0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

10. Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου *

- 0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

11. Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά *

- 0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

12. Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων *

- 0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

13. Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα *

- 0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα

- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
 - 6: Κάθε μέρα
- 14. Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς ***
- 0: Ποτέ
 - 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
 - 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
 - 3: Μερικές φορές τον μήνα
 - 4: Μια φορά την εβδομάδα
 - 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
 - 6: Κάθε μέρα
- 15. Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά ***
- 0: Ποτέ
 - 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
 - 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
 - 3: Μερικές φορές τον μήνα
 - 4: Μια φορά την εβδομάδα
 - 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
 - 6: Κάθε μέρα
- 16. Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου ***
- 0: Ποτέ
 - 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
 - 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
 - 3: Μερικές φορές τον μήνα
 - 4: Μια φορά την εβδομάδα
 - 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
 - 6: Κάθε μέρα
- 17. Νιώθω αναζωογονημένος όταν δουλεύω με τους εκπαιδευτικούς ***
- 0: Ποτέ
 - 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
 - 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
 - 3: Μερικές φορές τον μήνα
 - 4: Μια φορά την εβδομάδα
 - 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
 - 6: Κάθε μέρα
- 18. Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα ***
- 0: Ποτέ
 - 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
 - 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
 - 3: Μερικές φορές τον μήνα
 - 4: Μια φορά την εβδομάδα
 - 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
 - 6: Κάθε μέρα

19. Έχω γίνει περισσότερο σκληρός με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά *

- ο 0: Ποτέ
- ο 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- ο 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- ο 3: Μερικές φορές τον μήνα
- ο 4: Μια φορά την εβδομάδα
- ο 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- ο 6: Κάθε μέρα

20. Ανησυχώ μήπως αυτή η δουλειά με κάνει περισσότερο σκληρό/ή *

- ο 0: Ποτέ
- ο 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- ο 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- ο 3: Μερικές φορές τον μήνα
- ο 4: Μια φορά την εβδομάδα
- ο 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- ο 6: Κάθε μέρα

21. Αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν εμένα για μερικά από τα προβλήματά τους *

- ο 0: Ποτέ
- ο 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- ο 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- ο 3: Μερικές φορές τον μήνα
- ο 4: Μια φορά την εβδομάδα
- ο 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- ο 6: Κάθε μέρα

22. Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς *

- ο 0: Ποτέ
- ο 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- ο 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- ο 3: Μερικές φορές τον μήνα
- ο 4: Μια φορά την εβδομάδα
- ο 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- ο 6: Κάθε μέρα

23. Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η συνεχής τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης *

- ο 0: Ποτέ
- ο 1: Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο
- ο 2: Μια φορά το μήνα ή λιγότερο
- ο 3: Μερικές φορές τον μήνα
- ο 4: Μια φορά την εβδομάδα
- ο 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- ο 6: Κάθε μέρα

100%: Τα καταφέρατε

Μην υποβάλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.