



Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πάτρας

Διπλωματική Εργασία

**«Επαγγελματική Εξουθένωση Διευθυντών Σχολικών Μονάδων.  
Η Μελέτη των Διευθυντών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ηλείας»**

«ΜΑΡΙΑ ΜΠΑΝΤΟΥΝΑ»

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

<p>Επιβλέπων Καθηγητής:</p> <p>Δρ. Ιωάννης Μητρόπουλος, Διδάσκων</p> <p>Π.Μ.Σ., «Διοίκηση Εκπαίδευσης», Τ.Ε.Ι. ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΑΣ</p>	
<p>Α' Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια</p> <p>Δρ. Ζωή Καρανικόλα, Διδάσκουσα</p> <p>Π.Μ.Σ., «Διοίκηση Εκπαίδευσης»,</p> <p>Τ.Ε.Ι. ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΑΣ</p>	<p>Β' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:</p> <p>Δρ. Παναγιώτης Μητρόπουλος, Διδάσκων</p> <p>Π.Μ.Σ., «Διοίκηση Εκπαίδευσης»,</p> <p>Τ.Ε.Ι. ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΑΣ</p>

Πάτρα, Ιούλιος 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 το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας όπου εκπονήθηκε.

**Στη μνήμη του πατέρα μου**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή, Δρ. Ιωάννη Μητρόπουλο, Διευθυντή του Π.Μ.Σ. «Διοίκηση εκπαίδευσης» Τ.Ε.Ι. Δυτ. Ελλάδας, για την πολύτιμη καθοδήγηση και υποστήριξή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Επίσης, εκφράζω τις ευχαριστίες μου στα μέλη της επιτροπής, την Α' συν-επιβλέπουσα, Δρ. Ζωή Καρανικόλα και τον Β' συν-επιβλέποντα, Δρ. Παναγιώτη Μητρόπουλο για τις ουσιαστικές υποδείξεις που μου παρείχαν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους Διευθυντές των σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ηλείας που συμμετείχαν στην έρευνα, χωρίς τη συμβολή των οποίων δε θα ήταν εφικτή η ολοκλήρωσή της.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ζήτημα της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί πεδίο εξαιρετικού ενδιαφέροντος και ιδιαίτερης σημασίας για τους ερευνητές στον χώρο της εκπαίδευσης, λόγω των αρνητικών συνεπειών που επιφέρει. Ειδικότερα, αν ο Διευθυντής σχολικής μονάδας βιώνει το σύνδρομο burnout, δεδομένου ότι αποτελεί παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία της. Ο ρόλος του είναι ιδιαίτερα απαιτητικός, περίπλοκος και πολυδιάστατος. Το πλήθος των απαιτήσεων στο οποίο πρέπει να ανταποκριθεί και οι αυξημένες ευθύνες και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει, είναι πιθανό να του προκαλούν εργασιακό άγχος. Το υπερβολικό άγχος προερχόμενο από το δυναμικό περιβάλλον της εργασίας του, όταν συσσωρευτεί επί μακρόν, μπορεί να οδηγήσει στην εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης με αρνητικές συνέπειες τόσο για τον ίδιο όσο και τη σχολική μονάδα συνολικά.

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να διερευνήσει το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ηλείας, όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από τους ίδιους. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος με την αξιοποίηση του ερωτηματολογίου «Maslach Burnout Inventory–Education Survey» (MBI-ES). Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από 66 Διευθυντές, σε σύνολο 67 Διευθυντών, όλων των σχολείων στον νομό Ηλείας το σχολικό έτος 2017-2018.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών σχολικών μονάδων είναι γενικά χαμηλό. Επίσης, μετά τον έλεγχο των μεταβλητών: ηλικία, φύλο, πρόσθετες σπουδές, οικογενειακή κατάσταση, συνολικά έτη υπηρεσίας στη δημόσια εκπαίδευση, έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής, αριθμός τμημάτων και περιοχή έδρας σχολείου, βρέθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στον αριθμό τμημάτων του σχολείου και τη διάσταση της αποπροσωποποίησης των Διευθυντών. Επιπλέον, στατιστικά σημαντική διαφορά βρέθηκε ως προς τη μεταβλητή: περιοχή στην οποία εδρεύει το σχολείο (αστική, αγροτική), η οποία επηρεάζει τις αντιλήψεις των Διευθυντών για το επίπεδο της επαγγελματικής τους εξουθένωσης τόσο ως προς τη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων όσο και τη διάσταση της αποπροσωποποίησης. Τέλος, διαπιστώθηκε ότι το ποσοστό επιρροής της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των Διευθυντών δεν επηρεάζει τις διαστάσεις της επαγγελματικής τους εξουθένωσης.

**Λέξεις-κλειδιά:** επαγγελματική εξουθένωση, Διευθυντής σχολικής μονάδας, συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση, προσωπική επίτευξη, ερωτηματολόγιο MBI-ES.

## **ABSTRACT**

The issue of professional burnout is an area of great interest and of particular importance for researchers in the field of education, due to its negative consequences. In particular, if the school principal experiences the burnout syndrome, since he is a key factor for the effective operation of the school unit. His role is notably demanding, complex and multidimensional. The number of his job demands, the increased responsibilities and the challenges he faces are likely to cause him professional stress. Excessive stress related to the dynamic environment of his work, if accumulated for a long time, can lead to professional burnout. The burnout syndrome has negative consequences for the school principal himself and the school unit as a whole.

The purpose of this empirical study is to investigate the level of the professional burnout of the school principals in the secondary education in Ilia, as perceived by themselves. The quantitative method was used for the survey and the «Maslach Burnout Inventory–Education Survey » (MBI-ES) questionnaire was adopted. Data were collected from 66 school principals out of a total of 67 school principals of all schools in the prefecture of Ilia in the school year 2017-2018.

The results of this research indicated that the level of professional burnout of the school principals is generally low. Also, after checking the variables: age, gender, additional studies, marital status, seniority in public education, seniority as school principal, the number of the classes of the school unit and the area the school is located, a statistically significant positive correlation was found between the number of the classes of the school unit and the dimension of principals' depersonalization. Moreover, a statistically significant difference was found for the variable: the area in which the school is located (urban, rural), which did impact principals' perceptions of their level of professional burnout both in terms of the dimensions of personal achievements and depersonalization. Finally, it was revealed that the influence of the economic crisis on the psychological situation of the school principals does not affect the dimensions of their professional burnout.

**Keywords:** burnout, school principal, emotional exhaustion, depersonalization, personal achievement, MBI-ES questionnaire

## Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	5
ABSTRACT .....	6
Κατάλογος σχημάτων.....	10
Κατάλογος πινάκων .....	11
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια.....	13
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	14
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ.....	18
1.1 Ο ρόλος της εργασίας .....	18
1.2 Το εργασιακό άγχος.....	19
1.3 Αφετηρία και εξέλιξη της επαγγελματικής εξουθένωσης .....	20
1.3.1 « <i>Burnout</i> »: η μεταφορά για την επαγγελματική εξουθένωση .....	22
1.3.2 Εννοιολογική προσέγγιση επαγγελματικής εξουθένωσης.....	24
1.3.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις επαγγελματικής εξουθένωσης .....	25
1.4 Σχέση Εργασιακού Άγχους με Επαγγελματική Εξουθένωση .....	30
1.5 Παράγοντες-αιτίες επαγγελματικής εξουθένωσης .....	31
1.6 Συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης.....	33
1.7 Επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης .....	35
1.8 Αντιμετώπιση burnout.....	35
1.9 Εργαλεία αξιολόγησης επαγγελματικής εξουθένωσης.....	37
1.9.1 Το Maslach Burnout Inventory-MBI.....	37
1.9.2 Το Burnout Measure-BM.....	38
1.9.3 Το Oldenburg Burnout Inventory-OLBI.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ.....	40
2.1 Το έργο του Διευθυντή σχολικής μονάδας.....	40
2.2 Διευθυντής σχολικής μονάδας και Ελληνικό σύστημα Διοίκησης Εκπαίδευσης .....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ .....	50

3.1 Πηγές εργασιακού άγχους Διευθυντών Σχολείων και έρευνες .....	50
3.2 Πηγές επαγγελματικής εξουθένωσης Διευθυντών σχολικών μονάδων .....	53
3.3 Έρευνες για την επαγγελματική εξουθένωση Διευθυντών σχολικών μονάδων στο εξωτερικό.....	55
3.4 Έρευνες για την επαγγελματική εξουθένωση Διευθυντών σχολικών μονάδων στην Ελλάδα.....	58
3.4.1 Έρευνες για την επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών στην Ελλάδα .....	61
ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	65
4.1 Σκοπός της έρευνας .....	65
4.2 Επιμέρους στόχοι.....	65
4.3 Ερευνητικά ερωτήματα .....	66
4.4 Το δείγμα της έρευνας.....	66
4.5 Μέθοδος συλλογής των δεδομένων.....	67
4.6 Το ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	68
4.7 Στατιστική επεξεργασία.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 72	
5.1 Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των Διευθυντών του δείγματος.....	72
5.2 Ερωτηματολόγιο καταγραφής επαγγελματικής εξουθένωσης (MBI-ES) .....	75
5.2.1 Υποκλίμακα συναισθηματικής εξάντλησης.....	75
5.2.2 Συναισθηματική εξάντληση και δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά ....	76
5.2.3 Υποκλίμακα προσωπικών επιτευγμάτων.....	78
5.2.4 Προσωπικά επιτεύγματα και δημογραφικά –επαγγελματικά χαρακτηριστικά.....	80
5.2.5 Υποκλίμακα αποπροσωποποίησης .....	81
5.2.6 Αποπροσωποποίηση και δημογραφικά–επαγγελματικά χαρακτηριστικά.....	83
5.3 Συσχέτιση διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης .....	85
5.4 Περιγραφικά στοιχεία συνόλου ερωτήσεων MBI-ES .....	85
5.5. Συνεχής τροποποίηση θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης και stress	88
5.6 Παράγοντας: οικονομική κρίση.....	89
5.6.1 Επίδραση του παράγοντα οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των Διευθυντών .....	89
5.6.2 Επίδραση της ψυχολογικής επιβάρυνσης από τον παράγοντα οικονομικής κρίσης στην επαγγελματική εξουθένωση των Διευθυντών .....	90



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	92
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	98
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΕΣ .....	99
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	101
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία .....	101
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α .....	120
ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ .....	120
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β .....	121
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	121

## Κατάλογος σχημάτων

Διάγραμμα 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=66).....	74
Διάγραμμα 2. Συναισθηματική εξάντληση .....	76
Διάγραμμα 3. Προσωπικά επιτεύγματα .....	79
Διάγραμμα 4. Αποπροσωποποίηση.....	82
Διάγραμμα 5. Stress από τη συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών .....	88
Διάγραμμα 6. Μέσος όρος του ποσοστού επιρροής της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των Διευθυντών.....	90

## Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Κατηγοριοποίηση επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης.....	70
Πίνακας 2. Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=66) .....	72
Πίνακας 3. Παράμετροι MBI –ES- Συναισθηματική Εξάντληση:.....	75
Πίνακας 4. Επίπεδα Συναισθηματικής Εξάντλησης .....	76
Πίνακας 5. Συσχέτιση Συναισθηματικής εξάντλησης με δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά .....	77
Πίνακας 6. Επίπεδο Συναισθηματικής Εξάντλησης ανά δημογραφικό-επαγγελματικό χαρακτηριστικό .....	77
Πίνακας 7. Παράμετροι MBI –ES- Προσωπικά Επιτεύγματα:.....	78
Πίνακας 8. Επίπεδα Προσωπικών Επιτευγμάτων: .....	79
Πίνακας 9. Συσχέτιση Προσωπικών επιτευγμάτων με δημογραφικά–επαγγελματικά χαρακτηριστικά .....	80
Πίνακας 10. Επίπεδο Προσωπικών Επιτευγμάτων ανά δημογραφικό και επαγγελματικό χαρακτηριστικό .....	80
Πίνακας 11. Παράμετροι MBI – ES- Αποπροσωποποίηση: .....	81
Πίνακας 12. Επίπεδα Αποπροσωποποίησης .....	82
Πίνακας 13. Συσχέτιση Αποπροσωποποίησης με δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά .....	83
Πίνακας 14. Επίπεδο Αποπροσωποποίησης ανά δημογραφικό-επαγγελματικό χαρακτηριστικό .....	84
Πίνακας 15. Συσχέτιση διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης .....	85
Πίνακας 16. Ερωτηματολόγιο MBI -ES Συγκεντρωτικά.....	86
Πίνακας 17. Stress από τη συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών:88	
Πίνακας 18. Stress από τη συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών ανά δημογραφικό και επαγγελματικό χαρακτηριστικό.....	89

Πίνακας 19. Περιγραφικά στοιχεία του ποσοστού επιρροής της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των Διευθυντών:.....	89
Πίνακας 20. Συσχέτιση παράγοντα ελέγχου με τις παραμέτρους MBI-ES: .....	90
Πίνακας 21. Εξάρτηση παραμέτρων MBI από τον παράγοντα ελέγχου.....	91

## **Συντομογραφίες & Ακρωνύμια**

MBI Maslach Burnout Inventory (Ερωτηματολόγιο επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach)

MBI-ES Maslach Burnout Inventory- Education Survey (Ερωτηματολόγιο επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach- Έρευνα για εκπαιδευτικούς)

Υ.Α. Υπουργική Απόφαση

ΦΕΚ Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

N Νόμος

OECD Organisation for Economic Co-operation and Development- (Ο.Ο.Σ.Α.)  
Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

Δ. Ε. Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) αποτέλεσε αντικείμενο απόδοσης προσοχής στον χώρο εργασίας, τη δεκαετία του 1970, ως κοινωνικό πρόβλημα (Maslach, 1999:212; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001:420) και εξελίχθηκε σε πεδίο μελέτης και έρευνας ιδιαίτερης σημασίας και ξεχωριστού ενδιαφέροντος (Maslach, 1998:68; Sharma & Cooper, 2017:7). Το burnout περιγράφεται ως ψυχολογικό σύνδρομο, αποτέλεσμα χρόνιων διαπροσωπικών αγχογόνων παραγόντων του εργαζόμενου με την εργασία του. Περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις την υπερβολική εξάντληση, αισθήματα κυνισμού, απομάκρυνσης και αποδέσμευσης από την εργασία και αισθήματα αναποτελεσματικότητας και έλλειψης επίτευξης (Maslach & Leiter, 2016:103). Πρόκειται για τη σταδιακή απώλεια εξαιρετικών ποιοτικών χαρακτηριστικών του εργαζόμενου, τα οποία σχετίζονται με την προσπάθεια, την αφοσίωση και τη δέσμευση στην εργασία του (Maslach & Leiter, 2017:36). Πάντως, το βασικό χαρακτηριστικό του burnout είναι η εξάντληση, η εξουθένωση, η όποια γίνεται προφανής στην εκδήλωση του συνδρόμου και λειτουργεί ως κριτήριο για την αναγνώρισή του (Maslach et al., 2001:403). Αρχικά, τα επαγγελματικά πεδία με τα οποία παραδοσιακά συνδέθηκε η έρευνα και η μελέτη του burnout ήταν της εκπαίδευσης και των ανθρώπινων υπηρεσιών, όπου οι εργαζόμενοι σχετίζονταν πολύ στενά με ανθρώπους. Οι προαναφερθέντες τομείς εργασίας συνεχίζουν να ανήκουν στο πεδίο πρωταρχικού ενδιαφέροντος των ερευνητών (Maslach, 2018:13; Maslach et al., 2001:407), αν και η μελέτη του burnout επεκτάθηκε και σε άλλου τύπου επαγγέλματα (McCormack & Cotter, 2013:8).

Το συνεχές και αυξανόμενο ενδιαφέρον των ερευνητών για το συγκεκριμένο ζήτημα στον χώρο εργασίας, παρά το πλήθος των δεδομένων που προστέθηκαν στο πέρασμα των δεκαετιών, υποδηλώνει και ενισχύει τη σημασία του φαινομένου (Leiter, Bakker & Maslach, 2014:1-4). Αυτό συμβαίνει γιατί το σύνδρομο έχει μια σειρά αρνητικών επιπτώσεων για τον ίδιο τον εργαζόμενο σε κάθε επαγγελματικό χώρο, το περιβάλλον του, τον οργανισμό γενικότερα (Maslach, 2018:12; Maslach & Leiter, 2017:36) και τους αποδέκτες παροχής των υπηρεσιών του (Maslach & Jackson, 1981:100). Το burnout συνδέεται με αντιδράσεις απομάκρυνσης φυσικής ή και ψυχολογικής των εργαζόμενων από την εργασία (Schwab, Jackson & Schuler, 1986:8). Επίσης, σχετίζεται με μειωμένη απόδοση, χαμηλή αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα στην εργασία, απουσίες, διάθεση αποχώρησης από την εργασία και κινητικότητα στις θέσεις των εργαζόμενων, μειωμένη αίσθηση εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης για την εργασία (Maslach et al., 2001:406). Κατά συνέπεια, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επηρεάσει τον οργανισμό, λόγω μειωμένων κινήτρων

και παραγωγικότητας των εργαζόμενων (Sharma, 2005, οπ. αναφ. στο Sharma & Cooper, 2017:1). Επιπροσθέτως, επιπτώσεις εμφανίζονται στη σωματική και ψυχική υγεία του εργαζόμενου με συνέπειες στην ποιότητα της εργασιακής απόδοσης και στην εκδήλωση χαμηλής αποτελεσματικότητας στη συνεργασία με άλλους, αντίκτυπο στις σχέσεις με οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον (Leiter & Maslach, 2005:2) γενικότερα, επιπτώσεις για τους ανθρώπους γύρω από τον εργαζόμενο, οι οποίοι επηρεάζονται από αυτόν (Maslach & Leiter, 2017:36).

Στον χώρο της εκπαίδευσης ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στο ζήτημα της επαγγελματικής εξουθένωσης εκπαιδευτικών και Διευθυντών σχολείων (Tomic & Tomic, 2008:12). Ειδικότερα, ο Διευθυντής είναι ιδιαίτερα ευάλωτος και επιρρεπής να εκδηλώσει burnout ως συνέπεια της ίδιας της φύσης της εργασίας του (Whitaker, 1995:287) στη σχολική μονάδα ένα χώρο, όπου κεντρικό στοιχείο είναι ο άνθρωπος και οι ανθρώπινες σχέσεις (Ανθοπούλου, 1999:19, 23). Ο Διευθυντής έχει αναλάβει ένα ρόλο απαιτητικό με πολλές διαστάσεις, ένα έργο πολύπλοκο, σε μια πραγματικότητα περίπλοκη, με αυξημένες και πολύπλευρες υποχρεώσεις και ευθύνες (Λαϊνας, 2004:168, 171-765). Πιο συγκεκριμένα, ασκεί τη διαδικασία της διοίκησης (Κουτούζης, 1999:23-40), καλείται συνεχώς να λαμβάνει αποφάσεις (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999α), διαμορφώνει την κουλτούρα της σχολικής μονάδας με τη σωστή διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων, (Ανθοπούλου, 1999:20), συνεργάζεται με όλα τα μέλη του οργανισμού αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον, έχει την ευθύνη για αποτελεσματική επικοινωνία (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999:138) στηρίζει και παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί (Ανθοπούλου, 1999α:217). Επομένως, καθημερινά εμπλέκεται, συναναστρέφεται, εργάζεται και αλληλεπιδρά στενά με ανθρώπους, στοιχείο το οποίο, όπως υποστηρίζει η Maslach (2003:17), προκαλεί στους εργαζόμενους συναισθηματική πίεση και επιπλέον είναι πολύ απαιτητικό (Maslach, 1982:26). Έρευνες έχουν αναδείξει τις απαιτήσεις του ρόλου του ως παράγοντες εργασιακού άγχους (Boyland, 2011; Friedman, 2002) και το άγχος ακολούθως έχει συνδεθεί στενά με την εκδήλωση burnout (Torelli & Gmelch, 1992:1). Αν τελικά ο Διευθυντής δεν καταφέρει να το ελέγξει, προκύπτουν αναπόφευκτα αρνητικές επιπτώσεις για τον ίδιο και τη σχολική μονάδα, δεδομένου ότι αποτελεί παράγοντα κεντρικής, καθοριστικής σημασίας με ιδιαίτερη συμβολή στην ποιότητα του παρεχόμενου έργου και την αποτελεσματική λειτουργία της (Λαϊνας, 2004:168, 171-765).

Στο πλαίσιο αυτό αναγνωρίζεται η σημασία του ερευνητικού ζητήματος της επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών σχολικών μονάδων. Παρά ταύτα, το ζήτημα της

επαγγελματικής τους εξουθένωσης δεν έχει λάβει την απαιτούμενη προσοχή από τους ερευνητές (Combs & Edmonson, 2010:442; Whitaker, 1995:288). Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας για το σύνδρομο του burnout διαπιστώθηκε ότι το ενδιαφέρον των ερευνών εστιάζει κυρίως στους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Ειδικότερα, στην Ελλάδα η βιβλιογραφία και η μελέτη για την επαγγελματική εξουθένωση των Διευθυντών σχολικών μονάδων είναι ανεπαρκής, από πολύ περιορισμένη έως ελάχιστη.

Τα περιορισμένα στοιχεία από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση για την επαγγελματική εξουθένωση του Διευθυντή σχολικής μονάδας, ο πολυδιάστατος και καθοριστικός ρόλος του και οι αρνητικές επιπτώσεις που έχει το σύνδρομο στον ίδιο και στη σχολική μονάδα συνέβαλλαν στην ανάδειξη την αναγκαιότητας του ερευνητικού προβλήματος και αποτέλεσαν το ερέθισμα για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας. Στο πλαίσιο αυτό σκοπός της είναι η διερεύνηση και καταγραφή του επιπέδου επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ηλείας, όπως αυτό γίνεται αντιληπτό και αναφέρεται από τους ίδιους, μέσα από τις τρεις υποκλίμακες του ευρέως χρησιμοποιημένου ερωτηματολογίου Maslach Burnout Inventory (MBI-ES), τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την προσωπική επίτευξη. Η διερεύνηση γίνεται τόσο αναφορικά με τα δημογραφικά τους στοιχεία, όσο και με επαγγελματικούς παράγοντες. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στην επίδραση της οικονομικής κρίσης στο επίπεδο της επαγγελματικής τους εξουθένωσης και στο βαθμό που επηρεάζει το επίπεδό της. Σημειώνεται ότι το ζήτημα της επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών δεν έχει διερευνηθεί στη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Συνεπώς, τα ευρήματα της έρευνας θα συμβάλλουν στην κάλυψη του κενού.

Η συγκεκριμένη μελέτη αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το εμπειρικό. Το θεωρητικό μέρος, το οποίο επικεντρώνεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος, αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη αναφορά στη σημασία της εργασίας για τον άνθρωπο και προσεγγίζεται η έννοια του εργασιακού άγχους. Ακολουθεί εννοιολογική προσέγγιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, μελετώνται μοντέλα του συνδρόμου, παράγοντες-αίτιες ανάπτυξης του φαινομένου, αναδεικνύεται η σχέση του με την επαγγελματική εξουθένωση, αναφέρονται συμπτώματα, επιπτώσεις και τρόποι αντιμετώπισής του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζεται ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, αναλύονται τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις του, αναφέρονται οι δεξιότητες που πρέπει να



κατέχει για να ανταποκριθεί στον ρόλο του και οριοθετείται το πλαίσιο λειτουργίας του στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Παρατίθενται, επίσης, οι δυσλειτουργίες και τα προβλήματα του θεσμού που αποτελούν και πηγές εργασιακού του άγχους.

Στο τρίτο κεφάλαιο προσεγγίζεται ειδικότερα η επαγγελματική εξουθένωση των Διευθυντών σχολικών μονάδων. Γίνεται αναφορά στις πηγές εργασιακού άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών σχολείων και με τον τρόπο αυτό υπογραμμίζεται η σχέση του άγχους με την εξουθένωση. Τα κεφάλαιο κλείνει με την παρουσίαση συναφών ερευνών για την επαγγελματική εξουθένωση, τόσο από το εξωτερικό όσο και την Ελλάδα.

Το δεύτερο μέρος, το εμπειρικό μέρος, παρουσιάζει τα σχετικά με την παρούσα έρευνα και περιλαμβάνει τρία κεφάλαια.

Στο τέταρτο κεφάλαιο ακολουθεί η παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται ο σκοπός, οι στόχοι της ερευνητικής μελέτης, τα ερευνητικά ερωτήματα και δίνονται στοιχεία για το δείγμα, το μέσο συλλογής δεδομένων και τη διαδικασία που ακολουθήθηκε.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας με χρήση πινάκων, γραφημάτων και στατιστικών δεικτών. Τέλος, ακολουθεί η ερμηνεία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν με βάση το θεωρητικό πλαίσιο και την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και η παρουσίαση των συμπερασμάτων της έρευνας.

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αρχικά αναφορά στον ρόλο που διαδραματίζει η εργασία στη ζωή των ατόμων και προσεγγίζεται εννοιολογικά το άγχος που προκαλεί η εργασία στον κάθε εργαζόμενο, όπως και τον Διευθυντή σχολικής μονάδας. Στη συνέχεια, αναλύεται το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, γίνεται ανασκόπηση σε θεωρητικά μοντέλα προσέγγισής του και αναδεικνύεται η σχέση του με το εργασιακό άγχος. Παρουσιάζονται επίσης τα συμπτώματα, οι αιτίες, οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και τρόποι παρέμβασης για την αντιμετώπιση του φαινομένου. Τέλος, προσεγγίζονται κάποια εργαλεία για την αξιολόγηση του burnout.

#### 1.1Ο ρόλος της εργασίας

Η εργασία αποτελεί κεντρική διάσταση της ζωής των ανθρώπων (Blustein, 2013:3). Ο ρόλος της είναι κεφαλαιώδους, ζωτικής σημασίας για αυτούς, δεδομένου ότι η ενασχόληση με το επάγγελμά τους καταλαμβάνει μεγάλο μέρος της ζωής τους (Sharabi & Harpaz, 2007:96). Η εργασία διαδραματίζει ποικίλους ρόλους και ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετική αίσθηση για την εργασία του, αφού μπορεί να αντλεί θετικά αισθήματα, ενέργεια, πληρότητα, χαρά, ή αρνητικά, αισθήματα άνοιας, να την αντιμετωπίζει ως αγγαρεία, ή να εκδηλώνει περίπλοκο συνδυασμό συναισθημάτων, ανάλογα με την αλληλεπίδραση και τη δυναμική που αναπτύσσεται ανάμεσα στον εργαζόμενο, στον οργανισμό και στην εργασία (Wrzesniewski, 2003:297).

Επιπλέον, η εργασία λειτουργεί ως μέσο για την οικονομική ευημερία των ατόμων (Harpaz, 2002:3) με την κάλυψη των καθημερινών απαιτήσεων της ζωής τους για επιβίωση (Blustein, 2008:234), συνεπώς αποτελεί αναγκαιότητα (Wrzesniewski, 2003:298) για αξιοπρεπή επιβίωση. Επίσης, προσδίδει ικανοποίηση και κοινωνικό-οικονομικό κύρος, αποτελεί σκοπό και αποδίδει νόημα στη ζωή των ανθρώπων (Iacovides, Fountoulakis, Kaprinis & Kaprinis, 2003:209-210). Τέλος, ικανοποιεί σημαντικές ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες τους, ενισχύει την αυτοεκτίμησή τους, προσφέρει αίσθηση ολοκλήρωσης, επίτευξης, και ταυτότητας και συμβάλλει στην αλληλεπίδραση, τις διαπροσωπικές και τις κοινωνικές σχέσεις (Harpaz & Fu, 2002:639-640). Η εργασία σχετίζεται με την ψυχολογική υγεία και την

ευημερία των ανθρώπων, προσδιορίζει και καθορίζει την πορεία της ζωής τους (Blustein, 2008:234-235). Στο πλαίσιο αυτό γίνεται αντιληπτή η σημασία που δίνεται στη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στον εργαζόμενο και την εργασία του (Sharabi & Harpaz, 2007:96).

## 1.2 Το εργασιακό άγχος

Παρά τα οφέλη που προσφέρει η εργασία στον εργαζόμενο, αποτελεί ταυτόχρονα πηγή στρεσογόνων καταστάσεων (Iacovides et al., 2003:210) και δυσκολιών. Οι καταστάσεις που προκαλούν άγχος στον εργαζόμενο εμφανίζονται, όταν η σχέση που έχει με την εργασία του, η οποία παραλληλίζεται με κάθε σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στους ανθρώπους και την οποία ο εργαζόμενος προσπαθεί να διατηρήσει (Leiter & Maslach, 2005:1-2), δεν εξελίσσεται όπως θα προσδοκούσε (Maslach et al., 2001:398). Το άγχος στον χώρο της εργασίας αποτελεί ζήτημα εξαιρετικού ενδιαφέροντος παγκοσμίως (Jex & Britt, 2014:244).

Ο Selye, γνωστός ως πατέρας του στρες, προσεγγίζει και ορίζει γενικά το στρες (stress), μια λέξη που χρησιμοποίησε και έγινε αποδεκτή στις ξένες γλώσσες, «ως τη μη συγκεκριμένη αντίδραση του σώματος σε οποιαδήποτε απαίτηση» (Fink, 2009:5). Επομένως, το άγχος αποτελεί μέρος της ζωής των ανθρώπων, οι ανθρώπινες δραστηριότητες προκαλούν την εμφάνισή του (Brock & Grady, 2002:1-2) και αναγνωρίζεται ότι έχει αρνητική επίπτωση, τόσο στη σωματική, όσο και στην ψυχολογική υγεία του ατόμου (Maslach, 2018:12).

Ο Selye αναγνώρισε και περιέγραψε τρία στάδια στη διαδικασία που βιώνει κάποιος σε αγχογόνες καταστάσεις, τα οποία συνθέτουν το «Σύνδρομο Γενικής Προσαρμογής». Στο πρώτο στάδιο της «*Αντίστασης Συναγερμού*» υπάρχει η έκθεση σε κάποια αγχογόνα κατάσταση, σε παράγοντα που προκαλεί stress και αυτομάτως γίνεται κινητοποίηση του οργανισμού για να ανταποκριθεί, ενώ εμφανίζονται συμπτώματα, όπως πονοκέφαλος, στομαχικές διαταραχές, κούραση. Στη συνέχεια, στη «*Φάση Αντίστασης*» σταθεροποιείται η προσαρμογή του οργανισμού, η άμυνά του βρίσκει ισορροπία και τα συμπτώματα του προηγούμενου σταδίου υποχωρούν, εκλείπουν. Τέλος, αν το στρεσογόνο ερέθισμα συνεχίζει, επιμένει για κάποιο χρονικό διάστημα και αυξάνεται η έντασή του, ακολουθεί η «*Φάση Εξουθένωσης*», κατά την οποία οι σωματικές δυνάμεις έχουν αναλωθεί, η αντίσταση έχει καμφθεί, η ενέργεια έχει εξαντληθεί και εμφανίζονται πλέον συμπτώματα που σχετίζονται με το σώμα, τη συμπεριφορά αλλά και ενδείξεις στο συναισθηματικό επίπεδο (Coon & Mitterer, 2008:436).

Ειδικότερα, το εργασιακό άγχος ανήκει σε μια κατηγορία πηγών στρες και προκαλείται από τις καταστάσεις της εργασίας, τις συνθήκες που επικρατούν και τις προσδοκίες του εργαζόμενου (Brock & Grady, 2002:4). Σύμφωνα με τον Cox (1975:494, οπ. αναφ. στο Παπαδόπουλος & Σταμόπουλος, 2011:67), το άγχος που εμφανίζεται στην εργασία μπορεί να προσεγγιστεί «ως το αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών του εργασιακού χώρου τα οποία ασκούν πίεση στο άτομο» ή και ως αποτέλεσμα της ανισορροπίας ανάμεσα στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας και την ικανότητα του εργαζόμενου να ανταποκριθεί αποτελεσματικά (Lazarus & Folkman, 1984, όπ. αναφ. στο Kinman, 2001:475). Στο ίδιο πνεύμα και ο Κάντας προσεγγίζει το εργασιακό άγχος ως αποτέλεσμα συσσωρευμένων καταστάσεων που σχετίζονται με την εργασία ή μιας συγκεκριμένης εργασιακή κατάσταση, καθήκοντος (Κάντας, 1995:103).

Ας ληφθεί υπόψη ότι υπάρχουν διαφορές στον τρόπο που τα άτομα αντιδρούν στις ίδιες αγχογόνες καταστάσεις, δεδομένου ότι ακολουθούν διαφορετική γνωστική αξιολόγηση, διαφορετική αρχική εκτίμηση της απειλής που προκαλεί ο στρεσογόνος παράγοντας και διαφορετική εκτίμηση για τον τρόπο που θα τον ελέγξουν τελικά με τους διαθέσιμους πόρους και τα διαθέσιμα αποθέματα (Martin, Carlson & Buskist, 2010:753).

Αξίζει να αναφερθεί ότι ίσως πιο συχνά σε επαγγελματικά πεδία στα οποία υπάρχει έντονη επικοινωνία, επαφή και αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους, το άγχος που προέρχεται από την εργασία και είναι χρόνιο, επίμονο, παρατεταμένο μπορεί να προκαλέσει συναισθηματική εξάντληση, να αφαιρέσει κάθε ενέργεια και ζωντάνια από τον εργαζόμενο και τελικά μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach & Jackson, 1981:99). Αν και πηγές άγχους, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε επαγγελματική εξουθένωση, υπάρχουν σε κάθε εργασιακό πεδίο (Maslach & Schaufeli, 1993:12). Οι Maslach και Leiter (οπ. αναφ. στο Cooper, 2005:156) χρησιμοποιώντας την ορολογία του Seyle, παρουσιάζουν την επαγγελματική εξουθένωση ως τη «φάση εξουθένωσης» του Συνδρόμου Γενικής Προσαρμογής.

### **1.3 Αφετηρία και εξέλιξη της επαγγελματικής εξουθένωσης**

Το burnout ξεκίνησε ως κοινωνικό πρόβλημα και δεν είχε αρχικά καμία σχέση με ακαδημαϊκή έννοια (Maslach & Schaufeli, 1993:2). Η εισαγωγή της χρήσης του όρου επαγγελματική εξουθένωση (burnout) αποδίδεται στον ψυχίατρο Freudenberger (Schaufeli & Enzmann, 1998:2). Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης ως ψυχολογικός, ψυχιατρικός

όρος έγινε γνωστή το 1973 (Freudenberger, 1989:1). Η σύλληψη του όρου προσέγγιζε κάτι πολύ σημαντικό, το οποίο σχετιζόταν με την εμπειρία των ανθρώπων με την εργασία τους (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2008:204). Ο Freudenberger ουσιαστικά εισήγαγε και θεμελίωσε το πεδίο του ψυχολογικού συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Schaufeli & Buunk, 1996:312; Schaufeli & Enzmann, 1998:3). Υπήρξε ο πρώτος ερευνητής ο οποίος μελέτησε το φαινόμενο σε εθελοντές σε κλινική για εθισμένους σε ναρκωτικά στις Η.Π.Α. Ο Freudenberger διαπίστωσε ότι οι εθελοντές απώλεσαν σταδιακά τον αρχικό, μεγάλο ενθουσιασμό τους, την ενέργειά τους, τη δέσμευσή τους και τις υψηλές προσδοκίες τους, προσέγγιζαν με διαφορετική στάση την εργασία τους και εμφάνισαν εξάντληση και έλλειψη κινήτρων, μετά από διάστημα ενός έτους προσφοράς εργασίας. Παράλληλα, παρουσίασαν ψυχικά και σωματικά συμπτώματα (McCormack & Cotter, 2013:6; Muheim, 2013:41).

Ο Freudenberger δανείστηκε τη λέξη burnout από τον χώρο των ναρκωτικών. Το burnout στην καθομιλουμένη απέδιδε τις καταστρεπτικές συνέπειες στους μακροχρόνιους χρήστες ναρκωτικών ουσιών (Schaufeli, 2017:107; Schaufeli & Buunk, 1996:312). Η προσέγγισή του στο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης ήταν περισσότερο κλινική (Gold & Roth, 1993:3) και η προσοχή επικεντρώθηκε στην καταγραφή συμπτωμάτων (Sharma & Cooper, 2017:12). Πρόκειται για μια φάση αρχική, πρωτοποριακή (Maslach & Schaufeli, 1993:2) και διερευνητική μέσα από ποιοτικές προσεγγίσεις και μελέτες (Sharma & Cooper, 2017:7).

Παράλληλα και η ψυχολόγος Maslach με τους συνεργάτες της, στη δεκαετία του 70, προσέγγιζε το ζήτημα της εξουθένωσης που βίωναν οι εργαζόμενοι σε διαφορετικούς επαγγελματικούς χώρους (Schaufeli et al., 2008:205-206), εστιάζοντας στην έρευνα, στη θεωρία (Schaufeli & Buunk, 2003:384) και στα συναισθήματα που αναπτύσσονταν στον χώρο εργασίας (Maslach et al., 2001:399) στο πλαίσιο των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στον εργαζόμενο που παρέχει και στο άτομο που λαμβάνει την υπηρεσία (Sharma & Cooper, 2017:12). Γενικά, η πρώτη, πρωτοποριακή φάση για την έρευνα της επαγγελματικής εξουθένωσης εστίασε στην κλινική και κοινωνικό-ψυχολογική προσέγγιση (Maslach et al., 2001:400).

Ακολούθησε η εμπειρική φάση στην ανάπτυξη και εξέλιξη της έννοιας της επαγγελματικής εξουθένωσης στα 1980 και μετά, με συστηματική έρευνα, μελέτη και αξιολόγηση του φαινομένου με την κατασκευή εργαλείων μέτρησης και τους ερευνητές να εστιάζουν περισσότερο στη μελέτη παραγόντων-μεταβλητών που σχετίζονται με την εργασία και λιγότερο σε δημογραφικούς και προσωπικούς παράγοντες (Maslach & Schaufeli, 1993:6-7).

Στη συνέχεια, το ενδιαφέρον των ερευνητών για το θέμα αυξάνεται διαρκώς και η διερεύνηση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία και ενδιαφέρον παγκοσμίως (Schaufeli et al., 2008:204).

Αξίζει να σημειωθεί ότι αρχικά, η έρευνα και η μελέτη για την επαγγελματική εξουθένωση εστίασε περισσότερο σε συγκεκριμένα επαγγέλματα, ανθρωποκεντρικά, με κεντρικό χαρακτηριστικό τη σχέση μεταξύ αυτού που παρέχει την υπηρεσία και αυτού που τη λαμβάνει, επαγγέλματα δηλαδή προσφοράς και παροχής υπηρεσιών (Maslach et al., 2001:400). Πρόκειται για επαγγέλματα που σχετίζονται με ανθρώπους, όπως γιατροί, νοσηλεύτες, εκπαιδευτικοί και το burnout συνδέθηκε με αυτά τα επαγγέλματα ως κίνδυνος επαγγελματικός (Maslach, 1998:68). Στο πλαίσιο αυτό το burnout προσεγγίζεται ως «ένα σύνδρομο συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης, και μειωμένης προσωπικής επίτευξης, το οποίο μπορεί να εμφανιστεί σε άτομα που εργάζονται με ανθρώπους» (Maslach et al., 1997:192).

Πάντως, με τη διεύρυνση και συσσώρευση γνώσεων στο πέρασμα του χρόνου για το θέμα, στη δεκαετία του 1990, η εκδήλωση του συνδρόμου επεκτείνεται και σε άλλα επαγγέλματα (Maslach et al., 2001:401) και επικρατεί μια βιομηχανική και οργανωσιακή προοπτική και προσέγγιση, καθώς το φαινόμενο γίνεται αντιληπτό και ερμηνεύεται ως εργασιακό άγχος και σχετίζεται με παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος και καταστάσεις που εμφανίζονται στην εργασία (Sharma & Cooper, 2017:12). Έξαλλου, πιθανός κίνδυνος για την εκδήλωση burnout υπάρχει για τους εργαζόμενους σε κάθε επάγγελμα (Maslach, 1982:xxii; Maslach & Schaufeli, 1993:12) ακόμα και σε πεδία που δε σχετίζονται με την εργασία (Maslach & Schaufeli, 1993:7).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το ζήτημα έχει προσελκύσει το επιστημονικό ενδιαφέρον των ιατρών στο πεδίο της κοινωνικής και επαγγελματικής ιατρικής (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000:512). Ιδιαίτερη σημασία και ενδιαφέρον αποδίδεται στην επαγγελματική εξουθένωση σε ευρωπαϊκές χώρες, όπως τη Σουηδία και Ολλανδία, με σύγχρονα συστήματα κοινωνικής ασφάλειας, όπου το σύνδρομο burnout έχει καθιερωθεί ως ιατρική διάγνωση, προσεγγίζεται ανάλογα και αντιμετωπίζεται θεραπευτικά από τους ιατρούς (Schaufeli et al., 2008:205, 211).

### **1.3.1 «Burnout»: η μεταφορά για την επαγγελματική εξουθένωση**

Η χρήση της μεταφοράς «burnout» επιλέχθηκε για να προσεγγίσει εννοιολογικά και να αποδώσει παραστατικά την επαγγελματική εξουθένωση, την εξάντληση του εργαζομένου από

την εργασία του, όπως το σβήσιμο μιας φωτιάς ή ενός κεριού, τα οποία κάποτε έκαιγαν, αλλά πλέον δεν μπορούν να διατηρηθούν αναμμένα, αν δεν υπάρχουν επαρκείς πηγές και ενέργεια για να τα ενισχύσουν και να τα ενδυναμώσουν (Schaufeli et al., 2008:205).

Οι εργαζόμενοι ξεκινούν τον επαγγελματικό τους βίο με επαγγελματική δέσμευση, αφοσίωση, ζήλο, μεγάλο ενθουσιασμό, έμπνευση, προσδοκίες, μεγαλεπήβολους στόχους και κίνητρα για επιτυχίες και για το σκοπό αυτό δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. Δυστυχώς, στο πέραμα των ετών, κάτι έχει προκαλέσει προβλήματα και έχει εξελιχθεί λάθος στη σχέση των εργαζομένων με την εργασία τους. Το σκηνικό αλλάζει, και η αρχική τους φλόγα, το πάθος για την εργασία τους έχει πλέον σβήσει. Οι εργαζόμενοι βιώνουν μια αρνητική εμπειρία με αισθήματα εξουθένωσης, κυνισμού, απομάκρυνσης από την εργασία, απογοήτευσης και αναποτελεσματικότητας (Maslach & Leiter, 2017:36-37). Η μεταφορά «*burnout*» αποδίδει αυτή ακριβώς την έννοια (Schaufeli & Buunk, 2003:383).

Οι Schaufeli και Enzmann (1998:1) εκφράζουν τον προβληματισμό τους για την πλήρη καταλληλότητα της παραπάνω μεταφοράς, γιατί θεωρούν ότι είναι υπερβολικά στατική. Προσεγγίζουν, για τον λόγο αυτόν, την εξουθένωση που βιώνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους και την παραλληλίζουν με «*άδεια μπαταρία*», η οποία έχει σταδιακά χάσει την ισχύ και την ενέργειά της και δεν είναι δυνατόν να επαναφορτισθεί. Οι εργαζόμενοι προσφέρουν, επενδύουν πολλά στην εργασία τους και για μεγάλο διάστημα και ως ανταπόδοση λαμβάνουν ελάχιστα. Επομένως, καταγράφεται μια έλλειψη ισορροπίας ανάμεσα στην προσφορά και το αποτέλεσμα για τον εργαζόμενο, η οποία καταλήγει στο *burnout*.

Στο παραπάνω πλαίσιο, το *burnout* αναφέρεται και περιγράφει μια κατάσταση ή μια διαδικασία πνευματικής εξάντλησης (Schaufeli & Buunk, 1996:311). Πρόκειται δηλαδή για βασική έλλειψη επαφής, σχέσης μεταξύ του εργαζόμενου και του χώρου εργασίας, αφού ο εργαζόμενος χάνει σταδιακά τον αρχικό του ενθουσιασμό και τις προσδοκίες με τις οποίες εισήλθε στο επάγγελμά του για επιτυχίες και με το πέρασμα των ετών προσεγγίζει το άλλο άκρο, εμφανίζοντας αισθήματα εξάντλησης, απογοήτευσης, κυνισμού και αίσθηση μη επίτευξης και αποτυχίας (Leiter & Maslach, 2003:91-92). Συνεπώς, ο εργαζόμενος από τη θετική στάση απέναντι στην εργασία του εμφανίζει αρνητική στάση και δεν μπορεί να λειτουργήσει.

### 1.3.2 Εννοιολογική προσέγγιση επαγγελματικής εξουθένωσης

Το ζήτημα της εξουθένωσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι σε διάφορα επαγγελματικά πεδία μελετάται από τους ερευνητές για περισσότερα από 40 έτη. Το ερευνητικό ενδιαφέρον για την επαγγελματική εξουθένωση εξελίχθηκε σε σημαντικό κλάδο της έρευνας για το άγχος στο πεδίο της επαγγελματικής και οργανωσιακής ψυχολογίας (Enzmann, 2005:495). Πολλοί ερευνητές συνεισέφεραν στην προσέγγιση του φαινομένου και ο καθένας το παρουσιάζει με τον δικό του τρόπο (Schaufeli et al., 1993). Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αναδεικνύει πληθώρα και ποικιλία προσεγγίσεων και ορισμών για την έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης (Whitaker, 1995:287) χωρίς να υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός (Maslach, 1998:69), γεγονός το οποίο προκαλεί δυσκολίες στη μελέτη της (Cooper, Dewey & O'Driscoll, 2001:81). Πάντως, το burnout καταγράφεται ως μια έννοια με αξία που έχει διάρκεια στο πέρασμα των χρόνων και το πλήθος της βιβλιογραφίας που έχει προστεθεί, από την εμφάνιση του συνδρόμου, συμβάλει και βελτιώνει τον τρόπο που γίνεται αντιληπτό (Maslach & Schaufeli, 1993:3).

Πιο συγκεκριμένα, από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι μερικοί ερευνητές προσεγγίζουν την επαγγελματική εξουθένωση ως μια κατάσταση, επιλέγοντας τα πιο κεντρικά χαρακτηριστικά για να την παρουσιάσουν και άλλοι ως μια διεργασία–διαδικασία, την οποία και περιγράφουν (Schaufeli & Buunk, 2003:386). Στην πρώτη κατηγορία ορισμών περιγράφεται το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης ως μια αρνητική ψυχολογική κατάσταση, ενώ στη δεύτερη κατηγορία η έμφαση δίνεται στο πώς εξελίσσεται το σύνδρομο (Schaufeli, 2001:382). Οι δυο προσεγγίσεις λειτουργούν συμπληρωματικά, αν ληφθεί υπόψη ότι οι ορισμοί του burnout αναφέρονται στην τελευταία, καταληκτική κατάσταση στη διαδικασία της επαγγελματικής εξουθένωσης (Schaufeli & Enzmann, 1998:31).

Από τους διάφορους ορισμούς που έχουν δοθεί για την επαγγελματική εξουθένωση στη βιβλιογραφία, αποτελεί γενική παραδοχή ότι τα χαρακτηριστικά που τη συνθέτουν σχετίζονται με σωματική και συναισθηματική εξουθένωση, αίσθηση έλλειψης προσωπικής και επαγγελματικής επίτευξης, αρνητική στάση και συμπεριφορά στο επαγγελματικό πεδίο, όπως η αίσθηση της αποπροσωποποίησης (Friedman, 1995:191).

Πάντως, ο επικρατέστερος ορισμός για το burnout είναι της Maslach (Schaufeli & Peeters, 2000:21), η οποία απέδωσε ίσως με τον καλύτερα αντιληπτό τρόπο το φαινόμενο του burnout, αφού προσέγγισε τόσο τη σωματική όσο και την ψυχική εξουθένωση στους



εργαζόμενους (Iacovides et al., 2003:212). Σε απόλυτη συμφωνία και οι Brock & Grady, (2002) ότι το μοντέλο της Maslach είναι το πλέον ευρέως αποδεκτό.

Η επαγγελματική εξουθένωση προσεγγίζεται εννοιολογικά στην πορεία των ερευνών, όπως συνοψίζεται από τους Maslach et al. (2001:399), ως ένα ψυχολογικό σύνδρομο, το οποίο είναι αποτέλεσμα και αντίδραση του εργαζόμενου σε χρόνιες διαπροσωπικές πηγές άγχους στην εργασία. Η αντίδραση αυτή εμφανίζει τρεις κυρίαρχες διαστάσεις, τρία χαρακτηριστικά: την υπερβολική εξάντληση, αισθήματα κυνισμού και απομάκρυνσης, αποδέσμευσης από την εργασία και μια αίσθηση αναποτελεσματικότητας και έλλειψης επίτευξης.

### **1.3.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις επαγγελματικής εξουθένωσης**

Στη συνέχεια θα γίνει μια σύντομη αναφορά σε κάποια θεωρητικά μοντέλα, τα οποία προσεγγίζουν και διερευνούν την επαγγελματική εξουθένωση. Πολλοί ερευνητές έχουν αποσαφηνίσει και ορίσει το burnout με διαφορετικούς τρόπους (Burke & Richardsen, 2001:327). Οι προσεγγίσεις αυτές και οι αναλύσεις συμβάλλουν στο να γίνει αντιληπτό το πλαίσιο του (Gold & Roth, 1993:30) και καθεμιά συμβάλλει στην κατανόησή του με επιπλέον στοιχεία (Manzano-García & Ayala-Calvo, 2013:803), αφού από το πλήθος των ορισμών υποδηλώνονται πλήθος αιτιών, προειδοποιητικών σημαδιών και σταδίων εξέλιξης του συνδρόμου.

#### **1.3.3.1 Το μοντέλο των τριών διαστάσεων της Maslach**

Σύμφωνα με τη Maslach, το burnout προσεγγίζεται μέσα από τρεις διαστάσεις: τη συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion), την αποπροσωποποίηση (depersonalization) και τη μειωμένη προσωπική επίτευξη (reduced personal achievement) και μπορεί να εκδηλώνεται σε άτομα που η εργασία τους σχετίζεται με ανθρώπους (Maslach, 1999:215). Το μοντέλο των τριών διαστάσεων είναι σημαντικό, γιατί θέτει το άγχος που βιώνει ο εργαζόμενος σε κοινωνικό πλαίσιο (Maslach, 1998:69). Η Maslach προσέγγισε το φαινόμενο του burnout από κοινωνικό-ψυχολογική οπτική (Gold & Roth, 1993:32).

Το σύνδρομο του burnout μπορεί να θεωρηθεί ως ένα είδος άγχους, το οποίο είναι αντίδραση στις μακροχρόνιες συναισθηματικές πιέσεις και εντάσεις των ατόμων που έρχονται συνεχώς σε επαφή με άλλους ανθρώπους, ειδικότερα όταν αυτοί έχουν προβλήματα. Το χαρακτηριστικό αυτό της κοινωνικής αλληλεπίδρασης αποτελεί και το στοιχείο που

διαφοροποιεί το burnout από άλλες αντιδράσεις σε στρεσογόνες καταστάσεις (Maslach, 1982:2).

Πιο αναλυτικά, η διάσταση της συναισθηματικής εξουθένωσης κυριαρχεί στο σύνδρομο και σχετίζεται με την εξάντληση των συναισθηματικών πόρων, των δυνάμεων του εργαζόμενου, με υπερβολική συναισθηματική φόρτιση κατά την επαφή του με άλλους ανθρώπους και την αίσθηση αδυναμίας του να υποστηρίξει ψυχολογικά τους άλλους (Maslach & Jackson, 1981:99). Η δεύτερη διάσταση, συνέπεια της συναισθηματικής εξουθένωσης, η αποπροσωποποίηση, συνδέεται με την εκδήλωση αρνητικών, σκληρών συναισθημάτων ή εκδήλωση απρόσωπης, χωρίς συναισθήματα συμπεριφοράς και την εμφάνιση κυνικής αντιμετώπισης και στάσης στους αποδέκτες της παροχής υπηρεσιών του εργαζόμενου. Τέλος, η έλλειψη προσωπικής επίτευξης σχετίζεται με τα αρνητικά αισθήματα του εργαζόμενου για την προσφορά του, την ικανότητά του, την επίτευξη των στόχων του και την αίσθηση ανεπάρκειάς του στον χώρο εργασίας του (Schaufeli & Buunk, 2003:314).

Αργότερα, μετά την επέκταση της έρευνας του συνδρόμου και σε άλλα επαγγελματικά πεδία διευρύνθηκε η έννοια του συνδρόμου και επαναπροσδιορίστηκαν οι τρεις αρχικές διαστάσεις ως εξής: εξάντληση, κυνισμός και έλλειψη αποτελεσματικότητας στην εργασία (Maslach, Leiter & Jackson, 2012:296).

Στο διευρυμένο πλέον πλαίσιο, η εξάντληση αποτελεί την αρχική αντίδραση στο άγχος που προκαλούν οι απαιτήσεις της εργασίας. Αναφέρεται σε σωματική και συναισθηματική πίεση με τον εργαζόμενο να έχει απολέσει την ενέργειά του, τους πόρους του σωματικά και συναισθηματικά για να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις της εργασίας του. Ο κυνισμός λειτουργεί ως αντίδραση προστασίας στην εξάντληση και την απογοήτευση. Εμφανίζεται όταν ο εργαζόμενος αποστασιοποιείται από την εργασία του, έχει μια στάση αδιάφορη, απόμακρη, αρνητική χωρίς ιδανικά τόσο από το αντικείμενο της εργασίας όσο και τους ανθρώπους, ενώ εμφανίζει μειωμένη εμπλοκή. Τέλος, η αίσθηση της αναποτελεσματικότητας, ανεπάρκειας συνοδεύεται και από το αίσθημα μειωμένης εμπιστοσύνης στον εαυτό του και στην πρόοδο που μπορεί να πετύχει (Maslach & Leiter, 1997:17-18).

Από την ανάλυση που προηγήθηκε γίνεται αντιληπτό ότι το χαρακτηριστικό της εξουθένωσης σχετίζεται με την ατομική διάσταση του άγχους της επαγγελματικής εξουθένωσης στον εργαζόμενο, του κυνισμού-αποπροσωποποίησης με το διαπροσωπικό πλαίσιο και τέλος της μειωμένης απόδοσης, επίτευξης με τη διάσταση αυτοαξιολόγησης (Maslach, 1982:2).

Αυτό που διαφοροποιεί το μοντέλο από άλλα είναι ότι λαμβάνει υπόψη επιπλέον πως το άγχος που βιώνει ο εργαζόμενος σχετίζεται με την αντίδραση που εκδηλώνει στους άλλους στην εργασία του και την αίσθηση που έχει για τον εαυτό του (Maslach, 1999:216).

Οι Maslach και Leiter (2017:41-42) θεωρούν ότι μια πλήρης προσέγγιση και περιγραφή του συνδρόμου του burnout αναδεικνύεται από το συνδυασμό αξιολόγησης και των τριών διαστάσεων, της εξάντλησης, του κυνισμού και της αναποτελεσματικότητας, οι οποίες αποτελούν διαδοχικά στάδια στην εκδήλωση του φαινομένου και η εμφάνιση της μιας διάστασης προκαλεί και επιταχύνει την εμφάνιση της άλλης.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η προσέγγιση του φαινομένου με το μοντέλα των τριών διαστάσεων τυγχάνει σχεδόν της καθολικής αποδοχής σε ερευνητικό επίπεδο (Schaufeli et al., 2009:214).

### **1.3.3.2 Το μοντέλο των Pines και Aronson**

Οι ερευνήτριες Pines και Aronson οριοθέτησαν την επαγγελματική εξουθένωση με ένα πιο ευρύ ορισμό και συμπεριλαμβάνουν τα σωματικά συμπτώματα (Schaufeli & Buunk, 2003:386). Η επαγγελματική εξουθένωση προσεγγίζεται ως *«κατάσταση εξάντλησης σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής που προκαλείται από την μακροχρόνια εμπλοκή σε συνθήκες συναισθηματικά απαιτητικές»* (Pines & Aronson, 1988:9). Πιο αναλυτικά, η κατάσταση της σωματικής εξάντλησης σχετίζεται με χαμηλή ενέργεια, χρόνια εξάντληση, αδυναμία και πλήθος σωματικών και ψυχοσωματικών προβλημάτων για τον εργαζόμενο (Sharma & Cooper, 2017:152). Η κατάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης χαρακτηρίζεται από αισθήματα εγκλωβισμού, παγίδευσης, ανικανότητας και απελπισίας. Η κατάσταση της πνευματικής εξάντλησης σχετίζεται με αρνητική συμπεριφορά που αναπτύσσεται απέναντι στον ίδιο τον εαυτό, την εργασία αλλά και τη ζωή (Schaufeli & Buunk, 2003:386). Στο πλαίσιο που έθεσαν οι ερευνήτριες, η εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένους επαγγελματικούς χώρους και ομάδες εργαζομένων (Schaufeli, Enzmann & Girault, 1993:205).

### **1.3.3.3 Το μοντέλο του Cherniss**

Ο Cherniss (1980) προσέγγισε με ξεκάθαρο τρόπο τη διαδικασία της επαγγελματικής εξουθένωσης (Schaufeli & Enzmann, 1998:34). Το σύνδρομο της επαγγελματικής

εξουθένωσης παρουσιάστηκε ως διαδικασία αποδέσμευσης, απομάκρυνσης του εργαζόμενου από την εργασία του, αποτέλεσμα αγχογόνων παραγόντων που σχετίζονται με αυτή (Cooper et al., 2001:82) ή αλλαγή στην κινητοποίηση του εργαζόμενου, εξαιτίας υπέρμετρου εργασιακού άγχους (Sharma & Cooper, 2017:149).

Στη δυναμική αυτή διαδικασία, ο Cherniss αναφέρεται σε τρία στάδια εξέλιξης: Κατά το πρώτο στάδιο εμφανίζεται έλλειψη ισορροπίας ανάμεσα στους πόρους που διατίθενται από τον εργαζόμενο και σε αυτούς που απαιτούνται από την εργασία και συνεπώς εκδηλώνεται άγχος. Ακολουθεί αμέσως, λόγω της παραπάνω διατάραξης της ισορροπίας, μια σύντομη συναισθηματική ένταση, κόπωση, υπερφόρτωση και εξάντληση, αφού δεν μπορεί ο εργαζόμενος να αντιμετωπίσει και να μειώσει το άγχος και την πίεση. Τέλος, εμφανίζονται αλλαγές στην επαγγελματική στάση και συμπεριφορά του εργαζόμενου στην προσπάθειά του να επιβιώσει επαγγελματικά, να λειτουργήσει αμυντικά και να αποδράσει ψυχολογικά. Ο εργαζόμενος εκδηλώνει κυνική αντιμετώπιση, απάθεια και αποστασιοποίηση από την εργασία του (Burke & Richardsen, 2001:329; Schaufeli & Buunk, 2003:387).

#### **1.3.3.4 Το μοντέλο των Edelwich και Brodsky**

Οι Edelwich και Brodsky προσεγγίζουν το σύνδρομο της εξουθένωσης που βιώνει ο εργαζόμενος στην εργασία του ως μια διαδικασία απογοήτευσης και διάψευσης των προσδοκιών, το επίπεδο των οποίων συνεχώς αυξάνει. Οι εργαζόμενοι, λόγω των συνθηκών εργασίας, βιώνουν σταδιακά απώλεια του ιδεαλισμού, της ενέργειας και του σκοπού τους στο επαγγελματικό τους πεδίο. Στο πλαίσιο αυτό, οι αρχικές, ιδανικές προσδοκίες και υψηλοί στόχοι των εργαζόμενων λειτουργούν πλέον ως πηγές για μελλοντική απογοήτευση και αποτελούν κύριες αίτιες για εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης (Schaufeli & Enzmann, 1998:34).

Συγκεκριμένα, οι Edelwich & Brodsky (1980:28, οπ. αναφ. στο Coppenhall, 1995:34) αναγνωρίζουν τέσσερα διακριτά στάδια που εκδηλώνει διαδοχικά ο εργαζόμενος στην εργασία του προς την εξουθένωση. Ο ενθουσιασμός αφορά τη χρονική περίοδο κατά την οποία ο εργαζόμενος δεν γνωρίζει ακριβώς το πλαίσιο της εργασίας του, στην έναρξη του εργασιακού του βίου και διακατέχεται από υπερβολικά υψηλούς στόχους, μη ρεαλιστικές προσδοκίες, και ελπίδες, ενώ λειτουργεί με υψηλά επίπεδα ενέργειας και «επενδύει» υπερβολικά στην εργασία του. Ακολουθεί το στάδιο της στασιμότητας, αδράνειας και τελμάτωσης, όπου ο ενθουσιασμός υποχωρεί και η πραγματικότητα εισβάλλει, ο εργαζόμενος

απλά κάνει τη δουλειά του και αποδίδει πλέον σημασία σε ζητήματα πιο καθημερινά που αναφέρονται σε οικονομικές απολαβές, εργασιακό ωράριο και εξέλιξη. Το επόμενο στάδιο είναι αυτό της απογοήτευσης, όπου πηγή αμφιβολιών για τον εργαζόμενο αποτελούν η αποτελεσματικότητά του και η αξία της εργασίας του, στοιχεία τα οποία λειτουργούν απειλητικά ως προς τον σκοπό της εργασίας του. Τελικό στάδιο, η απάθεια, η αμφιβολία. Η στάση αυτή του εργαζόμενου λειτουργεί ως τρόπος άμυνας για να διαχειριστεί το προηγούμενο στάδιο, της συνεχούς απογοήτευσης για μια εργασία που εκτελεί για επιβίωση με την ελάχιστη δυνατή ενέργεια (Corpenhall, 1995:34).

### **1.3.3.5 Το μοντέλο των Schaufeli και Enzmann**

Οι Schaufeli και Enzmann, (1998) έδωσαν τον δικό τους ορισμό για το burnout, ο οποίος προσεγγίζει το σύνδρομο τόσο με χαρακτηριστικά κατάστασης όσο και με χαρακτηριστικά διαδικασίας (Schaufeli & Buunk, 2003:388). Πρόκειται για ένα ορισμό που παρουσιάζει το σύνδρομο συνθετικά. Πιο αναλυτικά, περιγράφουν το σύνδρομο ως μια αρνητική, επίμονη, πνευματική κατάσταση που σχετίζεται με την εργασία με κύρια χαρακτηριστικά την εξάντληση, συνοδευόμενη από υπερβολική ανησυχία, απελπισία και αισθήματα μειωμένης αποδοτικότητας, μειωμένα κίνητρα για τον εργαζόμενο και την ανάπτυξη και εκδήλωση δυσλειτουργικών επαγγελματικών συμπεριφορών. Οι μελετητές επισημαίνουν τη σταδιακή ανάπτυξη της συγκεκριμένης συμπεριφοράς με αποτέλεσμα να μη γίνεται αντιληπτή για μεγάλο διάστημα από το άτομο. Διασαφηνίζουν επίσης, ότι είναι αποτέλεσμα μη συμφωνίας ανάμεσα στις προθέσεις του εργαζόμενου και της πραγματικότητας που αντιμετωπίζει στην εργασία (Schaufeli, 2001:382).

### **1.3.3.6 Το μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων–Πόρων**

Τέλος, σύμφωνα με το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων–πόρων, JD-R model, το burnout προσεγγίζεται ως συνέπεια, αποτέλεσμα έλλειψης ισορροπίας μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων και πόρων, δηλαδή οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υψηλές και οι εργασιακοί πόροι περιορισμένοι (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001:508). Σε κάθε επάγγελμα οι συνθήκες εργασίας διακρίνονται σε δυο ευρύτερες κατηγορίες: τις απαιτήσεις της εργασίας και τους εργασιακούς πόρους. Πιο αναλυτικά, οι εργασιακές απαιτήσεις περιλαμβάνουν τη μεγάλη πίεση από την εργασία, τις συναισθηματικές απαιτήσεις, τον υπερφορτωμένο ρόλο και τις φτωχές περιβαλλοντικές συνθήκες. Οι δε εργασιακοί πόροι

σχετίζονται με τις οικονομικές απολαβές, την ασφάλεια και την προοπτική στην εργασία, το εργασιακό κλίμα, την υποστήριξη από συναδέλφους και ανώτερους, τη σαφήνεια του ρόλου, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, την ταυτότητα και σημαντικότητα της εργασίας και την αυτονομία (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004:86). Η επαγγελματική εξουθένωση εκδηλώνεται στον εργαζόμενο, όταν αδυνατεί να ανταποκριθεί με τους διαθέσιμους εργασιακούς πόρους, να μειώσει και να ικανοποιήσει τις επίμονες και συνεχείς εργασιακές απαιτήσεις που βιώνει. Οι απαιτήσεις εξαντλούν κάθε πόρο και ο εργαζόμενος εμφανίζει το burnout (Maslach & Leiter, 2017:42).

#### **1.4 Σχέση Εργασιακού Άγχους με Επαγγελματική Εξουθένωση**

Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης σχετίζεται άμεσα με το άγχος στον χώρο της εργασίας, αφού το burnout προσεγγίζεται ως συγκεκριμένος τύπος παρατεταμένου, μακροχρόνιου επαγγελματικού άγχους (Schaufeli, 2001:383; Schaufeli & Enzmann, 1998:17). Ο χρόνος επομένως αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην εμφάνιση του burnout (Maslach & Schaufeli, 1993:9).

Το επαγγελματικό άγχος είναι ένας πιο γενικός όρος και αναφέρεται σε αρνητικές εμπειρίες που βιώνει ο εργαζόμενος, ως αποτέλεσμα έλλειψης ισορροπίας ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας του και στην ικανότητα ανταπόκρισής του. Οι υψηλές απαιτήσεις στο εργασιακό πεδίο, στις οποίες ανταποκρίνεται δύσκολα ο εργαζόμενος, είναι πιθανό να οδηγήσουν στην εμφάνιση εργασιακού άγχους (Schaufeli & Enzmann, 1998:8). Ας σημειωθεί ότι το προσωρινό και σύντομο άγχος στην εργασία δεν είναι σπάνιο φαινόμενο και δεν είναι πάντα αρνητικό και κακό, αρκεί να αντιμετωπίζεται. Το εργασιακό άγχος εκδηλώνεται και στη συνέχεια μπορεί να εκλείπει, αντίθετα το burnout εξελίσσεται σταδιακά και ο εργαζόμενος χρειάζεται χρόνο για να το ξεπεράσει (McCormack & Cotter, 2013:14). Το άγχος σχετίζεται με μια διαδικασία προσαρμογής για τον εργαζόμενο προσωρινή, ταυτόχρονα με συμπτώματα πνευματικά και σωματικά, ενώ το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αναφέρεται στην αποτυχία της προσαρμογής, η οποία εκδηλώνεται με χρόνια και κρίσιμη δυσλειτουργία στην εργασία (Schaufeli, 2001:383). Πρόκειται δηλαδή για το τελικό στάδιο του παρατεταμένου εργασιακού άγχους (Schaufeli & Buunk, 2003:389; Schaufeli et al., 2008:214), το αποτέλεσμα, την αρνητική συνέπεια έντονου και υπερβολικού άγχους που βιώνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους (Downey, Whitney & Wefald, 2008:102). Το άγχος προηγείται επομένως της επαγγελματικής εξουθένωσης και γίνεται πιο γρήγορα

αντιληπτό από το burnout (Weingartner, 2009:88). Το burnout εκδηλώνεται ως αντίδραση σωρευτική και αθροιστική σε καταστάσεις που προκαλούν διαρκώς άγχος (Maslach & Leiter, 2005:156). Το στρες οδηγεί τους εργαζόμενους να εκδηλώνουν συχνά υπερβολική αφοσίωση και δέσμευση στην εργασία τους, αντίδραση και υπερκινητικότητα, αντίθετα η επαγγελματική εξουθένωση τους οδηγεί να απομακρύνονται, να απεμπλέκονται από την εργασία τους και να εμφανίζονται αδιάφοροι, αποστασιοποιημένοι με αίσθημα μη επίτευξης (McCormack & Cotter, 2013:14).

Εξάλλου, άγχος είναι δυνατό να βιώσει κάθε εργαζόμενος, ενώ επαγγελματική εξουθένωση βιώνουν εργαζόμενοι που ξεκίνησαν την επαγγελματική τους καριέρα με υψηλές απαιτήσεις, ζήλο, προσδοκίες και μεγάλους στόχους (Schaufeli & Buunk, 2003:389). Όπως επισημαίνουν οι Maslach και Schaufeli η διαφοροποίηση του στρες από το burnout δεν έγκειται στα συμπτώματα που εμφανίζονται, αλλά στη διαδικασία και στον τρόπο που εκδηλώνονται αντίστοιχα (Maslach & Schaufeli 1993:10).

Συνοψίζοντας, η χρήση των όρων στρες και burnout εναλλακτικά είναι λανθασμένη και δημιουργεί σύγχυση και αποπροσανατολισμό (McCormack & Cotter, 2013:14).

## **1.5 Παράγοντες-αιτίες επαγγελματικής εξουθένωσης**

Η αιτία που οδηγεί στο burnout δεν είναι μια και μοναδική (Carod-Artal & Vázquez-Cabrera, 2013:28). Αντιθέτως, υπάρχουν ένα πλήθος παραγόντων που δρουν από κοινού και συμβάλλουν στην εμφάνιση της εξουθένωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους (Wicks, 2006:18). Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται τόσο με τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου, όσο και τις εργασιακές συνθήκες και καταστάσεις, αν και εντοπίζονται κυρίως στο περιβάλλον εργασίας στο οποίο λειτουργούν οι εργαζόμενοι και στα χαρακτηριστικά του (Maslach & Leiter, 1997:17), γεγονός που αναδεικνύει την κοινωνική περισσότερο διάσταση του φαινομένου, παρά την ατομική (Maslach et al., 2001:409). Το burnout εκδηλώνεται ως αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης στοιχείων και των δυο παραγόντων (Cooper, Dewe, & O'Driscoll, 2001:80). Η φύση του εργαζομένου, χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, όπως αυτοεκτίμηση και αντοχή επηρεάζουν τη διαδικασία εκδήλωσης επαγγελματικής εξουθένωσης (Sharma & Cooper, 2017:19-20) διαδραματίζουν κάποιο ρόλο, αλλά δεν αποτελούν τη βασική αιτία για το σύνδρομο (Maslach, 1982:14). Επιπροσθέτως, στους προσωπικούς παράγοντες καταγράφονται προσωπικά, οικογενειακά προβλήματα, προδιάθεση

εμφάνισης εξουθένωσης, συμβιβασμός και εξισορρόπηση επαγγελματικών και μη επαγγελματικών υποχρεώσεων (Downey et al., 2008:102).

Όπως υποστηρίζει η Maslach, οι αιτίες του συνδρόμου δεν εστιάζονται στις προσωπικές αδυναμίες του εργαζόμενου, αλλά σε χρόνιους παράγοντες στο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον της εργασίας που προκαλούν άγχος και ευθύνονται για το σύνδρομο (Maslach, 2018:14). Παράγοντας κεντρικός στην αιτιοπαθογένεια του συνδρόμου θεωρείται το αρνητικό στρες (distress), ενώ ως άλλοι παράγοντες αναφέρονται οι προσδοκίες που έχουν διαψευσθεί και προκαλούν απογοήτευση και οι απαιτήσεις της καθημερινής ρουτίνας (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000:513).

Κοινωνικό-δημογραφικοί παράγοντες, ίσως επίσης ευθύνονται για την εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης και ελέγχονται μέσα από έρευνες, δεδομένου ότι αυτοί σχετίζονται με τον διαφορετικό τρόπο που αντιδρά κάθε εργαζόμενος και διαχειρίζεται τους στρεσογόνους παράγοντες, οι οποίοι προέρχονται από τις εργασιακές συνθήκες (McCormack & Cotter, 2013:17, 27-28).

Πιο συγκεκριμένα, ως παράγοντες που συνδέονται με την εμφάνιση burnout και σχετίζονται με την εργασία αναφέρονται ο φόρτος εργασίας, η απώλεια προσωπικού ελέγχου στον εργασιακό χώρο, τα προβλήματα που απορρέουν από τον ρόλο του εργαζόμενου, όπως ασάφεια ρόλου, σύγκρουση ρόλων και υπερφορτωμένος ρόλος και οι διαπροσωπικές σχέσεις (Downey et al., 2008:102).

Στο ίδιο πλαίσιο και οι Maslach et al. (2001:407) αναφέρουν ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας που συνδέονται με υπερβολικές απαιτήσεις, φόρτο εργασίας σε πιεστικά χρονικά πλαίσια σχετίζονται με την εμφάνιση εργασιακής εξουθένωσης. Επιπλέον, ποιοτικά χαρακτηριστικά της εργασίας που συνδέονται με ασάφεια και σύγκρουση ρόλων, η έλλειψη διαθέσιμων πόρων στην εργασία, όπως κοινωνική υποστήριξη, υποστήριξη από ανώτερους και από συναδέλφους αναφέρονται στους παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση burnout. Ερευνάται επίσης, αν σημαντικά χαρακτηριστικά κάποιων επαγγελματιών και επαγγέλματα με συναισθηματικές πηγές άγχους, λόγω των απαιτήσεων τους, σχετίζονται με το σύνδρομο.

Τέλος, οι Leiter και Maslach αναγνωρίζουν έξι ασυμφωνίες, προβληματικές καταστάσεις μεταξύ των εργαζόμενων και της εργασίας τους, οι οποίες ευθύνονται για την εκδήλωση burnout. Πρόκειται για ένα νέο μοντέλο προσέγγισης που αντιμετωπίζει από κοινού ατομικούς και εργασιακούς παράγοντες. Οι έξι αυτές περιοχές της εργασιακής ζωής του εργαζόμενου αναφέρονται στον φόρτο εργασίας, τον έλεγχο, τις αμοιβές, την κοινότητα του



οργανισμού, τη δικαιοσύνη και τις αξίες (Golonka, Mojsa-Kaja, Gawlowska, & Marek, 2014:280).

Αναλυτικότερα, ο φόρτος εργασίας αναφέρεται σε καταστάσεις σύνθετων απαιτήσεων της εργασίας, τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών, οι οποίες απορροφούν κάθε ικανότητα του εργαζόμενου να ανταποκριθεί, όταν είναι συνεχείς και χρόνιες, με αποτέλεσμα να οδηγούν στο burnout. Επίσης, υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην έλλειψη ελέγχου, την έλλειψη επαγγελματικής αυτονομίας και δυνατότητας λήψης αποφάσεων που επηρεάζουν την εργασία τους με την εμφάνιση υψηλού επίπεδου άγχους και burnout. Επιπροσθέτως, τα άτομα γίνονται πιο ευάλωτα στην εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης και βιώνουν αισθήματα αναποτελεσματικότητας, όταν εισπράττουν ανεπαρκή αναγνώριση και ανταμοιβές. Εξάλλου, οι σχέσεις στον οργανισμό είναι καθοριστικές για την εκδήλωση εξουθένωσης. Η έλλειψη εμπιστοσύνης, υποστήριξης και οι συγκρουσιακές καταστάσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους αυξάνουν τον κίνδυνο για burnout. Η έλλειψη αισθήματος δικαιοσύνης, ισότητας και σεβασμού συμβάλλουν στην εμφάνιση του συνδρόμου. Τέλος, η συμφωνία και η σύγκρουση ανάμεσα στις αξίες της εργασίας και σε αυτές του εργαζόμενου οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση (Leiter & Maslach, 1999:2004, οπ. αναφ. στο Maslach, 2018:14 ). Γενικά στην περίπτωση που υπάρχει μεγάλη ασυμβατότητα, ασυμφωνία μεταξύ της φύσης της εργασίας και της φύσης του εργαζομένου υπάρχει πιθανότητα εμφάνισης του συνδρόμου (Maslach & Leiter, 1997:9). Συνοψίζοντας, εύστοχα οι Brock & Grady (2002:6) αναφέρουν ότι αιτία για το burnout είναι το γεγονός ότι η καρδιά του εργαζόμενου και η εργασία του δε συναντώνται, αφού βρίσκονται σε διαφορετικά μέρη.

## **1.6 Συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης**

Το burnout είναι ένα φαινόμενο με πολλές διαστάσεις και επίπεδα (James & Gilliland, 2013:617). Τα συμπτώματα δεν είναι διακριτά αλλά είναι περίπλοκα και πολυεπίπεδα (Brock & Grady, 2002:6) για αυτό και ένας ορισμός για το burnout δεν είναι δυνατό να συμπεριλάβει το σύνολο των συμπτωμάτων (Schaufeli & Enzenman, 1998:31). Σύμφωνα με τις έρευνες, οι φάσεις εξέλιξης της επαγγελματικής εξουθένωσης ποικίλουν τόσο σε αριθμό όσο και στην ακολουθία, τη σειρά, με αναφορές για 3 έως και 12 φάσεις burnout και την εκδήλωση πλήθους συμπτωμάτων (Bährer-Kohler, 2013:2). Πρόκειται για ένα πλήθος 132 συμπτωμάτων, τα οποία καλύπτουν έναν κατάλογο αλφαβητικά από την ανησυχία έως τον ζήλο, και προκύπτουν από περιπτώσεις εργαζόμενων με επαγγελματική εξουθένωση μέσω

παρατηρήσεων ή συνεντεύξεων (Schaufeli & Enzenman, 1998:19). Τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης σχετίζονται με διαταραχές σε ψυχιατρικό, σωματικό, ψυχοσωματικό και κοινωνικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για χρόνια κόπωση, απώλεια ενέργειας και συνεχή εξάντληση, μειωμένη δραστηριότητα, συναισθηματικές αντιδράσεις με επιθετικότητα, κυνισμό και αρνητική διάθεση, απώλεια κοινωνικών επαφών, διαταραχές στην ψυχική υγεία με δυσλειτουργία της συγκέντρωσης και της μνήμης, αλλαγές στην προσωπικότητα του ατόμου, πονοκεφάλους, καρδιαγγειακά και γαστρεντερικά προβλήματα, άγχος και τέλος καταθλιπτικές διαταραχές (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000:514).

Τα συμπτώματα εκδηλώνονται και αναγνωρίζονται γενικά σε τρία επίπεδα: ατομικό, διαπροσωπικό και οργανωσιακό και είναι δυνατό να κατηγοριοποιηθούν σε πέντε διακριτές κατηγορίες. Πρόκειται για συμπτώματα που σχετίζονται με την απώλεια κινήτρων, συναισθηματικά συμπτώματα, γνωστικά, σωματικά και συμπεριφοράς. Αξίζει να αναφερθεί ότι κυρίαρχα συμπτώματα στα οποία υπάρχει γενική συμφωνία από τους μελετητές είναι η εξουθένωση, η απώλεια ενέργειας και χρόνια κόπωση που σχετίζεται με την εργασία (Schaufeli, 2001:382). Η εξουθένωση αποτελεί την ατομική διάσταση άγχους στο burnout και συνδέεται με ποικιλία σωματικών συμπτωμάτων (Maslach, 2018:12).

Οι McCormack & Cotter (2013:17-21) αναφέρονται σε συμπτώματα που σχετίζονται με αλλαγές στη συμπεριφορά, στα συναισθήματα, στη σκέψη και στην υγεία. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι που βιώνουν burnout απομακρύνονται από τους γύρω τους και δεν εμπλέκονται με τους άλλους στον χώρο εργασίας, διαθέτουν λιγότερη ενέργεια και χρόνο για την εργασία τους, γίνονται ευερέθιστοι και εκδηλώνουν μια εχθρική στάση. Επιπροσθέτως, έχουν αλλάξει τα συναισθήματά τους για την εργασία τους και το εργασιακό τους περιβάλλον γενικότερα, έχουν χάσει τον αρχικό τους ενθουσιασμό, εμφανίζουν θυμό, απογοήτευση και αδιαφορία. Επίσης, εκδηλώνονται προβλήματα στη συγκέντρωση, στην αντίληψη και στη λήψη αποφάσεων. Τέλος, παρουσιάζουν μια μόνιμη κόπωση και εξάντληση, διαταραχές στον ύπνο και διάφορα προβλήματα υγείας.

Πάντως, θεωρείται ότι επικρατεί σύγχυση ως προς το ποια είναι τα συμπτώματα και ποιες οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Εξάλλου, ο τρόπος με τον οποίο διακρίνονται σχετίζεται με το μοντέλο θεωρητικής προσέγγισης και λειτουργίας του συνδρόμου και για τον λόγο αυτόν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μάλλον αυθαίρετος (Schaufeli & Buunk, 2003:398).

## **1.7 Επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης**

Η σημασία για την επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται με τις ποικίλες επιπτώσεις που επιφέρει (Maslach et al., 2001). Αν και, όπως επισημαίνει η Maslach (2018:11), μόλις προσφάτως αποδίδεται ευρέως σημασία και ενδιαφέρον για τους κινδύνους και τις επιπτώσεις που επιφέρει η επαγγελματική εξουθένωση, παρά την ενασχόληση των μελετητών με το σύνδρομο για τόσα χρόνια.

Οι επιπτώσεις του burnout σχετίζονται με προβλήματα τόσο στον οργανισμό όσο και στον εργαζόμενο (Maslach et al., 2001:406). Πιο συγκεκριμένα εμφανίζονται στον εργαζόμενο προβλήματα συναισθηματικά, βιολογικά και συμπεριφοράς, τα οποία ακολούθως επηρεάζουν το επίπεδο απόδοσης και παραγωγικότητας και τη γενικότερη στάση του στο επαγγελματικό του πεδίο. Εκδηλώνεται αλλαγή στον τρόπο που ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει την εργασία του, με την εμφάνιση αρνητικών συναισθημάτων, ως συνέπεια της συναισθηματικής εξουθένωσης, τα οποία σχετίζονται με απογοήτευση, μείωση της ικανοποίησης που του προσφέρει η εργασία, της δέσμευσης τόσο στην εργασία όσο και στον οργανισμό. Ας σημειωθεί ότι οι αλλαγές αυτές ευθύνονται και για αρνητικές επιπτώσεις σε θέματα υγείας (Downey et al., 2008:103). Επιπροσθέτως, ο εργαζόμενος παράγει χαμηλής ποιότητας εργασία, αφού έχει απολέσει το πάθος του για την εργασία του και για αυτό προσφέρει το λιγότερο δυνατό, αντιδρά αρνητικά ως προς την εργασία με απουσίες, εναλλαγή σε διάφορες θέσεις και εμφανίζει υψηλότερα ποσοστά εγκατάλειψης της εργασίας του. Επίσης, παρουσιάζονται προβλήματα και στις σχέσεις με τους συναδέλφους του με την πρόκληση προσωπικών συγκρούσεων. Εξάλλου, έχει ανοίξει μεγάλη συζήτηση για τη σχέση του burnout με την κατάθλιψη με το να θεωρείται σημαντικός παράγοντας για τον κίνδυνο της πνευματικής υγείας. Τέλος, αναφέρεται ότι το σύνδρομο έχει παράπλευρες επιπτώσεις και στην οικογενειακή ζωή του εργαζομένου εκδηλώνοντας στο σπίτι ευερεθιστότητα, θυμό και απογοήτευση (Maslach, 2018:12).

## **1.8 Αντιμετώπιση burnout**

Η γνώση των αιτιών και των παραγόντων που ευθύνονται για την εκδήλωση burnout γίνεται αντιληπτό ότι συμβάλλουν στην πρόληψή του. Η μείωση του άγχους αναγνωρίζεται ως η καλύτερη επιλογή για την αντιμετώπιση και πρόληψη εκδήλωσης επαγγελματικής εξουθένωσης. Επίσης, οι αλλαγές στον οργανισμό και η εκπαίδευση των εργαζόμενων αναφέρονται στις στρατηγικές για την πρόληψη του συνδρόμου (Carod-Artal & Vázquez-

Cabrera, 2013:28). Η πρόληψη ή η μείωση του επιπέδου επαγγελματικής εξουθένωσης είναι δυνατό να περιλαμβάνει παρεμβάσεις επικεντρωμένες στον εργαζόμενο και στην ικανότητα του να αντιμετωπίζει το άγχος, καθώς και αλλαγές στον χώρο, το περιβάλλον εργασίας, ώστε να προλαμβάνονται οι καταστάσεις που ευθύνονται για το σύνδρομο (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000:515).

Οι παρεμβάσεις σε επίπεδο εργαζόμενου, οι οποίες προτείνονται από τη βιβλιογραφία, σχετίζονται με την προετοιμασία των εργαζόμενων και την ενημέρωσή τους για το άγχος, τη σοβαρότητα των επιπτώσεών του και τη διαχείρισή του, τεχνικές χαλάρωσης και διαχείρισης του χρόνου, σωματική άσκηση, καθώς και την ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων και διατήρηση ισορροπημένης σχέσης εργασίας και προσωπικής ζωής. Σε επίπεδο χώρου εργασίας προτείνεται επανασχεδιασμός εργασίας, εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης και συμβουλευτικής των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση της κοινωνικής στήριξης στο εργασιακό πεδίο και χορήγηση αδειών (Schaufeli & Buunk, 2003:414-416). Έξαλλου, η ανάπτυξη δέσμευσης με την εργασία θεωρείται ότι λειτουργεί προληπτικά για τον κίνδυνο εκδήλωσης burnout και πρέπει να αποτελεί σκοπό του οργανισμού (Maslach, 2018:14; Maslach & Leiter, 1997:77) σε συνδυασμό με τη χρήση εργαλείων αξιολόγησης που θα συμβάλλουν στον έγκαιρο εντοπισμό του συνδρόμου (Maslach, 2011:44).

Οι Maslach και Leiter (1997) υποστηρίζουν ότι η αντιμετώπιση του συνδρόμου πρέπει να εστιάσει στις συνθήκες του κοινωνικού πλαισίου του χώρου εργασίας. Η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να λειτουργήσει υποστηρικτικά για να προλάβει την εκδήλωση burnout στους εργαζόμενους. Οι έξι περιοχές της ζωής στην οργάνωση, δηλ. ο φόρτος εργασίας, ο έλεγχος, οι αμοιβές, η κοινότητα του οργανισμού, η δικαιοσύνη και οι αξίες, οι οποίες αποτελούν αιτίες για εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης, στην περίπτωση που εμφανίζεται ασυμφωνία και δυσλειτουργία με τον εργαζόμενο, πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της διοίκησης του κάθε οργανισμού για να βελτιωθεί η εργασιακή ζωή των ατόμων και να επέλθει συμφωνία και σχέσεις αρμονίας μεταξύ εργασίας και εργαζόμενου και να αποτραπεί η εκδήλωση burnout. Αλλά, και ο εργαζόμενος υποστηρίζει ότι πρέπει να οργανώσει ένα σχέδιο δράσης για να αντιμετωπίσει προβλήματα και ασυμφωνίες στα παραπάνω πεδία (Maslach & Leiter, 1997:79).

Πάντως, από τη βιβλιογραφία αναδεικνύεται ότι οι περισσότερες παρεμβάσεις έχουν στόχο να αλλάξουν τον εργαζόμενο (Pervez & Halbesleben, 2017:116). Αν και η Maslach (2011:45) θεωρεί περισσότερο αποδοτικές τις αλλαγές, βελτιώσεις και παρεμβάσεις στον οργανισμό.

Προφανώς, συνδυασμός και των δυο παρεμβάσεων τόσο σε επίπεδο εργαζομένων όσο και στην αντιμετώπιση από τον οργανισμό θα οδηγούσε σε καλύτερα αποτελέσματα.

## **1.9 Εργαλεία αξιολόγησης επαγγελματικής εξουθένωσης**

Διάφορα εργαλεία έχουν δημιουργηθεί από τους ερευνητές για τη μέτρηση, την αξιολόγηση του επιπέδου της επαγγελματικής εξουθένωσης, των αισθημάτων που δημιουργούνται στους εργαζόμενους στον χώρο εργασίας. Τα ερωτηματολόγια αυτά διαφοροποιούνται ανάλογα με τη θεωρητική βάση και προσέγγιση των ερευνητών στο ζήτημα (McCormack & Cotter, 2013:94). Πρόκειται για ερωτηματολόγια τα οποία διερευνούν το burnout μέσα από τις αυτοαναφορές των εργαζομένων και διαφέρουν ως προς τις διαστάσεις που ελέγχουν, αν και κεντρική τους διάσταση, είναι η συναισθηματική εξουθένωση, η αποστράγγιση των συναισθηματικών αποθεμάτων των εργαζόμενων (Schaufeli & Buunk, 2003:391). Στη συνέχεια γίνεται μια σύντομη αναφορά σε κάποια από αυτά.

### **1.9.1 Το Maslach Burnout Inventory-MBI**

Όπως αναφέρουν οι Maslach και Jackson (1981:100) τα αποτελέσματα των ερευνών τους, αποτέλεσαν την πηγή για τον σχεδιασμό ενός εργαλείου για την αξιολόγηση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πρόκειται για το Maslach Burnout Inventory (MBI), ένα ερωτηματολόγιο με τρεις υποκλίμακες που αναφέρονται στις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, με δηλώσεις που αφορούν σε προσωπικά αισθήματα ή στάσεις και συμπεριφορές. Το ερωτηματολόγιο αξιολογείται ως έγκυρο, αξιόπιστο και εύκολο στη χρήση (Maslach & Jackson, 1981:100). Οι ερωτώμενοι αναφέρουν την εμπειρία τους αναφορικά με συμπτώματα που σχετίζονται με τις παραπάνω διαστάσεις (McCormack & Cotter, 2013:94).

Το ερωτηματολόγιο αρχικά κατασκευάστηκε με στοιχεία από την εμπειρία των εργαζόμενων στις υπηρεσίες υγείας, αργότερα όμως δημιουργήθηκε το MBI-GS για γενικευμένη χρήση και για κάθε επάγγελμα (Maslach & Leiter, 2017:38). Είναι χαρακτηριστικό ότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται ευρέως σε μελέτες και κυριαρχεί στο πεδίο των ερευνών από τα τέλη του 1990 (Schaufeli & Enzmann, 1998:71). Υπάρχουν τρεις διαφορετικές εκδόσεις του ερωτηματολογίου MBI, το MBI-HSS, για επαγγέλματα που προσφέρουν ανθρώπινες υπηρεσίες, το MBI-ES για εκπαιδευτικούς και το MBI-GS; για γενικευμένη

χρήση με μικρές διαφορές. Το MBI-HSS και το MBI-ES χρησιμοποιούν τη λέξη αποδέκτες και μαθητές αντίστοιχα, ενώ το MBI-GS περιλαμβάνει τις διαστάσεις εξουθένωση, κυνισμό και μειωμένη προσωπική αποτελεσματικότητα, αντί για συναισθηματική εξουθένωση, αποπροσωποποίηση και μειωμένη προσωπική επίτευξη που χρησιμοποιούν τα άλλα δυο (Schaufeli & Buunk, 2003:391). Το MBI-GS περιλαμβάνει πιο γενικές και μη κοινωνικές διαστάσεις της εργασίας σύμφωνα με τις προτάσεις του (Deremouti et al., 2001:500). Αξίζει να σημειωθεί ότι το MBI έχει μεταφραστεί σε πολλές γλώσσες και χρησιμοποιείται παγκοσμίως σε έρευνες (Maslach, Leiter & Jackson, 2012:296).

### **1.9.2 To Burnout Measure-BM**

Το Burnout Measure (BM) κατασκευασμένο από τις Pines και Aronson αποτελείται από 21 δηλώσεις, σε 7βάθμια κλίμακα από «ποτέ» έως «πάντα», οι οποίες αξιολογούν μια μόνο διάσταση του burnout, την εξάντληση. Επομένως, η επαγγελματική εξουθένωση αξιολογείται από μία μόνο κλίμακα που δίνει μια συνολική βαθμολογία. Συνεπώς, αντιμετωπίζεται στο ερωτηματολόγιο ως μονοδιάστατη έννοια σε αντίθεση με τον αρχικό τους ορισμό (Schaufeli et al., 1993:205-207). Το ερωτηματολόγιο BM θεωρείται αξιόπιστο και έγκυρο (Schaufeli et al., 1993:205-206) και χρησιμοποιείται ως εναλλακτική επιλογή του ερωτηματολογίου MBI (McCormack & Cotter, 2013:100-101). Αποτελεί το δεύτερο περισσότερο χρησιμοποιημένο ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Schaufeli & Buunk, 2003:391).

### **1.9.3 To Oldenburg Burnout Inventory-OLBI**

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αξιολογεί δυο διαστάσεις του burnout, την εξουθένωση και την αποδέσμευση από την εργασία (Maslach & Leiter, 2017:38). Περιλαμβάνει για τον σκοπό αυτόν δυο υποκλίμακες με θετικά και αρνητικά διατυπωμένες δηλώσεις για τις δυο διαστάσεις (Demerouti & Bakker, 2008:4). Η υποκλίμακα για την εξουθένωση, με 7 δηλώσεις, αξιολογεί τη σωματική και πνευματική, υπερφόρτωση, πίεση του εργαζόμενου και η υποκλίμακα για την αποδέσμευση από την εργασία, με 8 δηλώσεις, αξιολογεί το επίπεδο απομάκρυνσης των ερωτώμενων από την εργασία τους και την εκδήλωση κυνικής αντιμετώπισης για το πεδίο της εργασίας (McCormack & Cotter, 2013:102).

Ανακεφαλαιώνοντας, στο κεφαλαίο αυτό προσεγγίσθηκε εννοιολογικά το εργασιακό άγχος και αναδείχθηκε η σχέση του με την εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης. Ακολούθησε

παρουσίαση του εννοιολογικού πλαισίου του burnout των εργαζόμενων, στους οποίους προφανώς εντάσσονται και οι Διευθυντές σχολικών μονάδων και έγινε μια σύντομη αναφορά σε θεωρίες-μοντέλα προσέγγισής του. Επίσης, αναδείχθηκαν οι παράγοντες-αίτιες που συντελούν στην επαγγελματική εξουθένωση και επισημάνθηκαν τα συμπτώματα, οι επιπτώσεις και οι τρόποι παρέμβασης για την αντιμετώπιση του φαινομένου. Τέλος, παρουσιάστηκαν μερικά σημαντικά εργαλεία για τη μέτρησή του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

Στο κεφάλαιο αυτό προσεγγίζεται ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας και το πεδίο των αρμοδιοτήτων του στην Ελλάδα. Επίσης, περιγράφεται το πλαίσιο και η οργάνωση του συστήματος διοίκησης εκπαίδευσης, το οποίο καθορίζει και ρυθμίζει τον ρόλο του στην πράξη, προσδιορίζονται οι ευκαιρίες και τα περιθώρια που έχει να λειτουργήσει ως ηγέτης και να συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Επιπροσθέτως, γίνεται αναφορά σε κριτήρια και προϋποθέσεις για την επιλογή Διευθυντών. Όλα τα παραπάνω στοιχεία θα συμβάλλουν ακολούθως στην καλύτερη κατανόηση των αιτίων και παραγόντων που τον οδηγούν στην εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης.

### **2.1 Το έργο του Διευθυντή σχολικής μονάδας**

Από τη διεθνή βιβλιογραφία ο Διευθυντής–ηγέτης αναγνωρίζεται ότι αποτελεί παράγοντα καθοριστικής σημασίας για τον συντονισμό της σχολικής ζωής, την εξασφάλιση της αποδοτικότητας, της επιτυχούς λειτουργίας (Κουλουμπαρίτη κ.α., 2010:46) και της ποιότητας της σχολικής μονάδας (Saiti, 2012:128). Ο ρόλος του αναδεικνύεται, μέσα από έρευνες, ως απαιτητικός, πολυδιάστατος και ρυθμιστικός για την αποτελεσματικότητα του σχολείου (Athanasoula-Reppa, Lazaridou & Lyman, 2006:2), αφού διαχειρίζεται όλες τις διαστάσεις στις λειτουργίες της σχολικής μονάδας, αν και πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι κάποιες λειτουργίες διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος και τη θέση του σχολείου (Lunenburg, 2010:1).

Γενικά, η βιβλιογραφία αναφέρει στον ρόλο του τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο για την επίτευξη των στόχων του σχολείου και απαιτούν από τον Διευθυντή δεξιότητες τεχνικές, ανθρώπινες και νοητικές. Επίσης, το έργο του περιλαμβάνει διοικητικά-γραφειοκρατικά καθήκοντα, διαμόρφωση κουλτούρας σχολείου, φόρτο εργασίας σε έντονους ρυθμούς, ποικιλία και κατακερματισμό καθηκόντων, γρήγορες αποφάσεις, απρόβλεπτες, σημαντικές κρίσεις, καθημερινή εργασία χωρίς συγκεκριμένο μοτίβο και μεγάλο χρόνο διαπροσωπικής επικοινωνίας συνεχώς με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου (Lunenburg, 2010:1-11).



Ειδικότερα, στην Ελλάδα σύμφωνα με την Υπουργική Απόφαση με αρ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/02, ΦΕΚ 1340/2002, άρθρο 27, παράγραφο 1, ο Διευθυντής του σχολείου είναι ο επικεφαλής, το πρόσωπο στην κορυφή της σχολικής κοινότητας, το οποίο είναι υπεύθυνο σε επίπεδο διοικητικό, επιστημονικό και παιδαγωγικό για αυτή. Πιο συγκεκριμένα, ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι το διοικητικό στέλεχος που βρίσκεται στο κατώτερο επίπεδο, στη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας στη διοικητική οργάνωση της εκπαίδευσης και αναλαμβάνει την ευθύνη για την επίτευξη των σκοπών του σχολείου, την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του (Σαΐτης, 2008:18-20). Επιλέγεται κάθε φορά για να ασκήσει καθήκοντα Διευθυντή σχολικής μονάδας για συγκεκριμένη θητεία, με κριτήρια σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις (Σαΐτης, 2002:117). Η θέση του στην ιεραρχία της εκπαίδευσης, αλλά και οι αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί (Σαΐτης, 2008α:259) προσδίδουν στον ρόλο του σημασία καίρια και κεφαλαιώδη για τη διοίκηση της εκπαίδευσης (Σαΐτης, 2002:105). Ανήκει στα όργανα διοίκησης της σχολικής μονάδας μαζί με τον Υποδιευθυντή και τον Σύλλογο των Διδασκόντων (Κουλουμπαρίτση κ.α., 2010:47; Σαΐτης, 2002:57-58).

Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις του Διευθυντή είναι αυστηρά οριοθετημένα, περιγράφονται και υπαγορεύονται από το πλαίσιο νόμων (Thody, Pashiardis, Johansson & Papanoum, 2007:13). Η πολιτεία αναδεικνύει και αναγνωρίζει τον καταλυτικό του ρόλο μέσα από τις αρμοδιότητες που του αναθέτει (Κουλουμπαρίτση κ.α., 2010:47) για τη διεύθυνση του εκπαιδευτικού οργανισμού, ο οποίος βρίσκεται συνεχώς σε διαδικασία αλλαγής και εξέλιξης (Brinia & Tsouni, 2017:11). Ο ρόλος του Διευθυντή, οι αρμοδιότητες και τα ειδικότερα καθήκοντα του έχουν καταγραφεί αρχικά στον Ν.1566/1985 (ΦΕΚ 167/1985 τ. Α') και αργότερα στην Υ. Α. με αριθμό 105657/Δ1 (ΦΕΚ 1340/2002, τ. Β') και είναι διοικητικού, γραφειοκρατικού, παιδαγωγικού και εποπτικού χαρακτήρα. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, η παραπάνω Υ.Α, η οποία αποτελεί την πιο πρόσφατη αναφορά συνολικά για το έργο και τα γενικά καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του Διευθυντή σχολικής μονάδας, αλλά και ειδικότερα για τα καθήκοντά του σε σχέση με τον Σύλλογο Διδασκόντων, τους Σχολικούς Συμβούλους, τον Διευθυντή Εκπαίδευσης, τους μαθητές, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης, απαριθμεί 45 καθήκοντα-αρμοδιότητες στα αντίστοιχα άρθρα από 28 έως και 31.

Επομένως, ο Διευθυντής σχολικής μονάδας καλύπτει ποικίλους τομείς ευθύνης και πολύπλευρης δράσης και έχει πληθώρα καθηκόντων που υπαγορεύουν ανάλογες ενέργειες (Σαΐτης, 2008:25-26). Επίσης, λαμβάνει καθημερινά αποφάσεις και η εκτέλεση των

καθηκόντων του και η λειτουργία του στο πλαίσιο του επαγγελματικού του ρόλου αποτελεί δύσκολο έργο (Σαΐτης, 1994:11-12). Το ευρύ, πολυδιάστατο και πολυεπίπεδο πεδίο, στο οποίο λειτουργεί, σχετίζεται με το διδακτικό προσωπικό, τους μαθητές, φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος, την κτιριακή και υλικοτεχνική υποδομή και με την οργάνωση και διεκπεραίωση της διοικητικής εργασίας (Σαΐτης, 2002:99). Επιπλέον, έχει να διαχειριστεί μια υποδομή απαρχαιωμένη και τους περιορισμένους οικονομικούς πόρους που του παρέχονται (Papakitsos & Argyriou, 2017:1).

Ο Διευθυντής σχολείου προέρχεται από τους εκπαιδευτικούς και έχει την ευθύνη και την εξουσία να ασκεί τις λειτουργίες της διοίκησης σε επίπεδο σχολικής μονάδας και να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς να επιτελούν το έργο τους αποτελεσματικά και σύμφωνα με το πλαίσιο νόμων ασκώντας εποπτεία στις καθημερινές τους δραστηριότητες (Σαΐτης, 2002:94, 2008α:261, 2008:34).

Επιπροσθέτως, ηγείται ενός οργανισμού με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Κουτούζης, 1999:26-28), ο οποίος είναι ζωντανός και εξελίσσεται με τη δυναμική συνύπαρξη διαφορετικών ομάδων, εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων, αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας. Έχει την ευθύνη για τη σωστή λειτουργία του μέσα από την ανάπτυξη του κατάλληλου κλίματος, το οποίο προβάλλει τη συνεργασία, τη δημιουργική διάδραση των μελών για να επιτυγχάνονται οι στόχοι (Brinia & Tsouni, 2017:11).

Εξάλλου, στον περίπλοκο οργανισμό του σχολείου, περιβάλλον εργασίας για αριθμό εκπαιδευτικών διαφορετικών σε κάθε επίπεδο, αλλά και μαθητών, εκδηλώνονται αναπόφευκτα συγκρούσεις με τα μέλη της σχολικής κοινότητας γενικότερα και ο Διευθυντής του σχολείου αναλώνεται, τόσο σε χρόνο, όσο και σε ψυχικές δυνάμεις για την επίλυσή τους σε βάρος πολλές φορές άλλων υποχρεώσεων (Saiti, 2015:582-583).

Ο Διευθυντής λειτουργεί ως αναγκαίο και καθοριστικής σημασίας μέσο, κανάλι για την επίτευξη της επικοινωνίας με τα επίπεδα της ιεραρχίας (Lazaridou & Iordanidis, 2011:7). Έχει επικοινωνιακό ρόλο ανάμεσα σε ιεραρχικά ανώτερους στη διοίκηση της εκπαίδευσης και τους εκπαιδευτικούς (Σαΐτης, 2008α:259) και λειτουργεί ως κομβικό σημείο, ως «συνδετικός κρίκος» για να διασφαλίζει την ισορροπία των εμπλεκόμενων μερών στο ανοικτό σύστημα του εκπαιδευτικού οργανισμού (Σαΐτης, 2002:94). Λόγω της θέσης του στην πυραμίδα της εκπαιδευτικής διοίκησης δέχεται πιέσεις επιχειρώντας να συμβιβάσει τις διαφορετικές προσδοκίες (Σαΐτης, 2008:20). Επιπλέον, λειτουργεί ως σύνδεσμος και μεσολαβητής για τη μεταφορά και εφαρμογή των αποφάσεων που λαμβάνονται κεντρικά

(Brinia & Tsouni, 2017:11) και των εκπαιδευτικών αλλαγών που προωθούνται από την κεντρική διοίκηση με τον κατάλληλο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα (Σαΐτης, 2008:26), επομένως αποτελεί παράγοντα επιρροής για τον εκπαιδευτικό οργανισμό (Brinia & Tsouni, 2017:11).

Επιπροσθέτως, επιχειρεί να συντονίζει προσδοκίες μαθητών, γονέων, κοινωνίας, γενικότερα του περιβάλλοντος του σχολείου (Σαΐτης, 2002:94) και να διαχειρίζεται ανταγωνιστικά συμφέροντα διαφόρων κοινωνικών ομάδων με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο και συμπεριφορά (Parakitsos & Argyriou, 2017:2). Οι αυξημένες απαιτήσεις που εγείρονται κατά την εφαρμογή του προγράμματος σπουδών, οι προσδοκίες που τρέφουν οι γονείς των μαθητών και οι απαιτήσεις που έχουν, καθώς και οι απαιτήσεις της πολιτείας για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας ενισχύουν τον χαρακτηρισμό ότι η άσκηση ηγεσίας στο σύγχρονο σχολείο είναι πολυσύνθετη, περίπλοκη και απαιτητική (Thody et al., 2007:10).

Επιπλέον, ο Διευθυντής, όντας εκπαιδευτικός, έχει και διδακτικά καθήκοντα (Leventis, Parakitsos, Karakiozis & Argyriou, 2017:2) ανάλογα με το μέγεθος της σχολικής μονάδας, τα οποία του περιορίζουν τον χρόνο για την εκτέλεση των διοικητικών αρμοδιοτήτων του, αλλά του παρέχουν την άμεση επαφή και αντίληψη της πραγματικότητας της μονάδας (Κατσαρός, 2008:187).

Ο Λαΐνας (2004:159-165) προσεγγίζει και παρουσιάζει συνοπτικά, αλλά ουσιαστικά, τις πτυχές του πολύπλευρου έργου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, στηριζόμενος στους δέκα διαφορετικούς, διακριτούς ρόλους των διοικητικών στελεχών κατά τον Mintzberg. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας ως διοικητικό στέλεχος και αυτός, λειτουργεί και δρα σε τρία πεδία με πολλαπλούς ρόλους, οι οποίοι, όπως επισημαίνει, δεν αναπτύσσονται όλοι ουσιαστικά στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, λόγω της κεντρικής του οργάνωσης και λειτουργίας.

1) Στο πεδίο που σχετίζεται γενικότερα με τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ειδικότερα, ο Διευθυντής λειτουργεί α) ως πρόσωπο σύμβολο της σχολικής μονάδας στην οποία είναι επικεφαλής και εμπλέκεται σε διαδικασίες, δραστηριότητες και εκδηλώσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, β) ως ηγέτης ο οποίος καθοδηγεί, υποκινεί και εμπνέει τους υφισταμένους του και γ) ως πρόσωπο που συνδέει τη σχολική μονάδα με εξωτερικούς φορείς και αναπτύσσει επαφές προς όφελος του σχολείου.

2) Στο πεδίο που σχετίζεται ευρύτερα με τη διαχείριση και αξιοποίηση πληροφοριών. Ο Διευθυντής λειτουργεί α) ως το πρόσωπο που αναζητά, συγκεντρώνει πληροφορίες για να έχει την εποπτεία της εύρυθμης λειτουργίας του σχολείου, β) ως το πρόσωπο που διαβιβάζει αυτές προς κάθε κατεύθυνση για να αξιοποιηθούν καταλλήλως και γ) ως εκπρόσωπος της σχολικής μονάδας ο οποίος εκφράζει και διαχέει τις θέσεις της προς το εξωτερικό περιβάλλον.

Και 3) στο πεδίο που σχετίζεται με τη λήψη και εφαρμογή αποφάσεων. Ο Διευθυντής ενεργεί α) ως καινοτόμος και μεταρρυθμιστής εντοπίζει ευκαιρίες, σχεδιάζει και προωθεί αλλαγές και καινοτομίες για την αναμόρφωση του οργανισμού, β) ως διαχειριστής προβλημάτων αντιμετωπίζει προβλήματα κάθε φύσεως σε καθημερινή βάση και παρέχει λύσεις, γ) ως καταναεμητής πόρων αποφασίζει για την καλύτερη αξιοποίηση τόσο των υλικών όσο και των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού και δ) ως διαπραγματευτής εκφράζει από τη θέση του τα συμφέροντα του σχολείου και αναλαμβάνει δεσμεύσεις σε διαπραγματεύσεις με το εξωτερικό περιβάλλον

Στο ίδιο πνεύμα και ο Σαΐτης (2008:27-48) προσεγγίζει τον πολύπλευρο ρόλο του Διευθυντή ως εξής:

- ο Διευθυντής-οργανωτής διαχειρίζεται και μεριμνά με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για τη σχολική μονάδα στο σύνολό της, τους πόρους, τον εξοπλισμό, τις υποδομές και τα υλικά της,
- ο Διευθυντής-επόπτης επιβλέπει τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο σχολείο, παρακολουθώντας την πορεία και τα αποτελέσματα μιας απόφασης ή την τήρηση των υποδείξεών του, την επισήμανση προβλημάτων και την ανάγκη για λήψη μέτρων για την αντιμετώπισή τους,
- ο Διευθυντής-εκπαιδευτής ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού, μεταδίδει γνώσεις, καλλιεργεί ικανότητες και δεξιότητες, υποστηρίζει, ενθαρρύνει και καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς για να ανταποκριθούν επιτυχώς στα καθήκοντά τους,
- ο Διευθυντής-συντονιστής κατευθύνει τις επιμέρους δραστηριότητες, τις προσπάθειες των υφισταμένων του για να καταλήξουν επιτυχώς στον κοινό σκοπό,
- ο Διευθυντής-εκπαιδευτικός διατηρεί την εκπαιδευτική του ιδιότητα, ενημερώνεται για τις εξελίξεις σε θέματα διδακτικής και παιδαγωγικής και ασκεί τα διδακτικά του καθήκοντα ανάλογα με το μέγεθος της σχολικής μονάδας,

- ο Διευθυντής-ρυθμιστής λειτουργικών ζητημάτων μεριμνά για θέματα που άπτονται των διοικητικών πράξεων που εμφανίζονται καθημερινά στο σχολείο και αφορούν στη λειτουργία του, στο πλαίσιο των διοικητικών του καθηκόντων με γνώμονα την εφαρμογή του νομικού πλαισίου,

- τέλος, ο Διευθυντής-εκπρόσωπος επικοινωνεί με το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, Δήμο, φορείς, υπηρεσίες, οργανώσεις, συλλόγους, δεδομένου ότι το σχολείο αποτελεί ένα ανοικτό σύστημα και δέχεται τις επιδράσεις του περιβάλλοντος.

Πάντως, οι Siritanou και Kiriatzakou χαρακτηρίζουν το έργο του Διευθυντή σχολικής μονάδας περισσότερο διοικητικής φύσεως στην πράξη με γραφειοκρατικού τύπου ενέργειες και διαχείριση του προσωπικού και λιγότερο παιδαγωγικού και καθοδηγητικού χαρακτήρα (Siritanou & Kiriatzakou, 2012:106).

Η πολυπλοκότητα των απαιτήσεων στην εκτέλεση των υποχρεώσεων των σύγχρονων Διευθυντών προκαλεί στρεσογόνες καταστάσεις στην εργασία τους, με πολλές συγκρούσεις, στοιχεία τα οποία λειτουργούν ως «φορτίο» και τους καταβάλλουν (Fullan, 1998; Leithwood et al., 2004; Day, 2005, οπ. αναφ. στο Athanasoula-Reppa & Lazaridou, 2008: 67-68).

Σημαντικό είναι ο Διευθυντής να διαχειρίζεται τέτοιες καταστάσεις και να ελέγχει παράγοντες που του προκαλούν συνεχώς άγχος στην εργασία του για να λειτουργήσει ομαλά και αποτελεσματικά. Σε αντίθετη περίπτωση, προκαλείται σταδιακά η εκδήλωση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Gold & Roth, 1993:30). Οι Διευθυντές ανήκουν στην ομάδα των εργαζόμενων οι οποίοι κινδυνεύουν να εμφανίσουν burnout στο επαγγελματικό τους πεδίο, αν ληφθεί υπόψη τόσο το εύρος του ρόλου τους όσο και τα προβλήματα που συνεχώς αυξάνονται (Karakose, Kocabas, Yirci, Esen & Celik, 2016:1489) στους περίπλοκους εκπαιδευτικούς οργανισμούς που διευθύνουν, με τις συνεχείς εκπαιδευτικές αλλαγές σε κάθε επίπεδο, με τον ανταγωνισμό, αλλά και τις αυξημένες απαιτήσεις από την κοινωνία (Brinia & Tsouni, 2017:15).

## **2.2 Διευθυντής σχολικής μονάδας και Ελληνικό σύστημα Διοίκησης Εκπαίδευσης**

Για να καταστεί περισσότερο κατανοητός ο ρόλος του Διευθυντή σχολικής μονάδας είναι αναγκαίο να προσεγγισθεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο ο Διευθυντής λειτουργεί, ο τρόπος

δηλαδή που το ελληνικό σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης είναι οργανωμένο και να αναφερθούν τα χαρακτηριστικά του.

Το σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης στην Ελλάδα είναι συγκεντρωτικό, «ογκώδες και δαιδαλώδες» (Κουλουμπαρίτση κ.α., 2010:44), πολύπλοκο, με μεγάλο μέγεθος, πλήθος δομών, γραφειοκρατία, ιεραρχική δομή (Ανδρέου-Παπακωνσταντίνου, 1994:136-137), πολυνομία και τυπολατρία (Koutouzis, Bithara, Kyranakis, Mavraki, & Verevi, 2008:1). Χαρακτηρίζεται από την επίβλεψη και τον έλεγχο της πολιτείας, μέσω της συγκέντρωσης της εξουσίας στο Υπουργείο Παιδείας και την ομοιομορφία της εκπαιδευτικής πολιτικής σε όλη τη χώρα (Lainas, 1989; Lainas, 2000, όπ. αναφ. στο Lainas, 2010:455). Στο πλαίσιο αυτό, οι σχολικές μονάδες έχουν στόχους και κανόνες για τη λειτουργία τους καθορισμένους και επιβεβλημένους κεντρικά (Σαΐτης, 2008α:262). Εξάλλου, η χρήση του όρου «σχολική μονάδα» αντί «σχολείου» δηλώνει ότι είναι πλήρως ενσωματωμένες στην κεντρική διοίκηση και ότι δεν πρόκειται για ξεχωριστούς, αυτόνομους οργανισμούς. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι περισσότερο από το 80% των αποφάσεων που παίρνονται στα σχολεία έχουν ληφθεί κεντρικά (OECD, 2018:42,64).

Το προδιαγεγραμμένο και οριοθετημένο πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου από την κεντρική διοίκηση έχει σοβαρές επιπτώσεις στον ρόλο και στον τρόπο λειτουργίας των Διευθυντών σχολικών μονάδων. Ο Διευθυντής δεν έχει αρμοδιότητες καθοριστικών αποφάσεων, οι οποίες θα βελτιώσουν ουσιαστικά τη σχολική μονάδα, με αποτέλεσμα να περιορίζεται στο πλαίσιο του νόμου και να ελαχιστοποιούνται τα περιθώρια αυτονομίας του και ελευθερίας επιλογών και πρωτοβουλιών του (Σαΐτης, 2008:24, Saitis & Eliophotou-Menon, 2004:142). Αυτά τα χαρακτηριστικά του συστήματος διοίκησης στην εκπαίδευση περιορίζουν την καινοτομία στη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας, το επίπεδο του σχολείου (Καραου & Bush, 2015:324) και καλλιεργούν τη φιλοσοφία της «προσκόλλησης στις εγκυκλίους και όχι στην ουσία, το εκπαιδευτικό έργο» (Κουλουμπαρίτση κ.α., 2010:50). Επομένως, ο Διευθυντής καταλήγει να λειτουργεί ως «αποδέκτης εγκυκλίων και διαταγών» βάσει των οποίων ρυθμίζονται κεντρικά σημαντικά θέματα του σχολείου τόσο σε επίπεδο λειτουργίας όσο και διδασκαλίας (Σαΐτης, 2008α:262).

Σε συστήματα εκπαίδευσης με χαρακτήρα συγκεντρωτικό, ο ρόλος που η πολιτεία δίνει στον Διευθυντή είναι περισσότερο εκτελεστικός, διαχειριστικός και συντονιστικός (Σαΐτης, 2008:24). Επομένως, στο πλαίσιο αυτό ο ρόλος του Διευθυντή εμφανίζεται στην ουσία περιορισμένος, λόγω της πίεσης της κεντρικής εξουσίας, με αρμοδιότητες που επικεντρώνονται πρωτίστως και κυρίως στο επίπεδο της εκτέλεσης, εφαρμογής και λιγότερο

της διοίκησης, δεδομένου ότι οι αρμοδιότητες του σχετίζονται με καθημερινά ζητήματα λειτουργίας της σχολικής μονάδας, τον προγραμματισμό, κυρίως για βραχυπρόθεσμους στόχους, την οργάνωση του σχολείου, την καθοδήγηση και υποκίνηση των εκπαιδευτικών και τον έλεγχο των διαδικασιών (Κουτούζης, 1999:39).

Επομένως, «ο ρόλος του Διευθυντή ασφυκτιά μέσα στη γραφειοκρατική διεκπεραίωση και στην τυπική ορθότητα» (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008:543). Το υπερβολικά συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης αποτελεί για τη Saiti (2009:383) σημαντικό εμπόδιο για την αποτελεσματική λειτουργία του Διευθυντή σχολείου, ενώ θέτει υπό αμφισβήτηση την αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας (Saiti, 2012:127). Οι Διευθυντές σχολικών μονάδων υπηρετούν τη θέση τους και λειτουργούν κυρίως ως όργανα εκτελεστικά και λιγότερο με τη διάσταση του ηγέτη- Διευθυντή, αφού δεν έχουν περιθώρια αυτόνομης δράσης, να αναλάβουν πρωτοβουλίες διαφορετικές για τη σχολική τους μονάδα, λόγω του εκπαιδευτικού συστήματος διοίκησης (Saiti, 2012:128).

Έξαλλου, και οι ίδιοι οι Διευθυντές, όπως επισημαίνουν οι Koutouzis et al. (2008:9), εμφανίζονται να έχουν συμμορφωθεί με τις συνθήκες λειτουργίας του συστήματος και αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους ως διαχειριστές και όχι ως ηγέτες ή managers. Αν και αφήνεται μια μικρή δυνατότητα για τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας, μέσα από την εφαρμογή εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής στη σχολική μονάδα, να λειτουργήσει με κάποια περιθώρια αυτονομίας και να αναλάβει ουσιαστικότερο ρόλο επικεντρωμένο στο πεδίο της διοίκησης (Koutouzis et al., 2008:2).

Στο ίδιο πνεύμα και οι επισημάνσεις των Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου (1994:137, 154) οι όποιοι υπογραμμίζουν ότι ο Διευθυντής σχολικής μονάδας περιορίζεται σε αρμοδιότητες πειθαρχίας στην πιστή εφαρμογή κεντρικών αποφάσεων, διαχείρισης, εκτέλεσης πλήθους εντολών και διεκπεραίωσης με εξουσία ουσιαστικά μηδαμινή. Ο Διευθυντής, ίσως μόνο σε θέματα που άπτονται της καθημερινής λειτουργίας του σχολείου, έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει αυτοδιοίκηση στη σχολική μονάδα (Σαΐτης, 2002:73). Έξαλλου, και τα ευρήματα έρευνας του Σαΐτη (1997, οπ. αναφ. στο Σαΐτης, 2002:99-102) επιβεβαιώνουν τα προαναφερθέντα με την πλειοψηφία των Διευθυντών να διαχειρίζονται καθημερινά και να αναλώνουν τον περισσότερο χρόνο στην εργασία τους σε ζητήματα που σχετίζονται με τη ρουτίνα της λειτουργίας του σχολείου, ενώ οι δημιουργικές πρωτοβουλίες και παρεμβάσεις είναι περιορισμένες.

Για να γίνει καλύτερα αντιληπτός ο περιορισμένος αλλά και διαφοροποιημένος ρόλος του Διευθυντή στην ελληνική σχολική πραγματικότητα, αξίζει να αναδειχθούν σε γενικές γραμμές οι διαστάσεις του ουσιαστικότερου και αναβαθμισμένου ρόλου του Διευθυντή σχολικών μονάδων σε εκπαιδευτικά συστήματα που παρουσιάζουν χαρακτηριστικά αποκέντρωσης. Πιο συγκεκριμένα, στα αποκεντρωμένα συστήματα εκπαίδευσης έχουν εκχωρηθεί στον Διευθυντή ουσιαστικές αρμοδιότητες και ευχέρεια λήψης καθοριστικών αποφάσεων για θέματα που σχετίζονται με τη γενική πολιτική του σχολείου, την πρόσληψη εκπαιδευτικού προσωπικού, την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και του έργου που παράγεται στη σχολική μονάδα, την οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας και τη σύνταξη προϋπολογισμού (Κατσαρός, 2008:187). Επομένως, ο Διευθυντής έχει τη δυνατότητα άσκησης στρατηγικού προγραμματισμού (Λαΐνας, 2000:34).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι το πώς ανταποκρίνεται ο Διευθυντής στη φύση του ρόλου του και στο εύρος των αρμοδιοτήτων του σχετίζεται με την κατάρτιση και την εμπειρία που έχει σε θέματα διοίκησης (Sipitanou & Kiriatazaku, 2012:106).

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό της ελληνικής πραγματικότητας είναι ότι οι Διευθυντές σχολείων επιτελούν τον ρόλο τους έχοντας ως έρεισμα στην εκτέλεση των πολύπλευρων απαιτήσεων τους, περισσότερο την εμπειρία τους, την οποία αποκτούν με το πέρασμα των ετών και τη διαίθησή τους για τις καταστάσεις, παρά τη συστηματική εκπαίδευσή τους (Saitis & Gounaropoulos, 2001:87, *οπ. αναφ. στο Thody et al., 2007:19*), δεδομένου ότι δεν υπάρχει στην Ελλάδα συστηματική εκπαίδευση σε Διευθυντές σχολικών μονάδων για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για τη διοικητική τους κατάρτιση και την άσκηση των καθηκόντων τους (Mavroskoufis, 1992, Papanauoum 1995, Saitis, Tsiamassi & Chatzi 1997, *οπ. αναφ. στο Thody et al., 2007:19*).

Σε απόλυτη συμφωνία και ο Σαΐτης (2008α:261) ο οποίος επισημαίνει ότι ο Διευθυντής σχολικής μονάδας δεν έχει επιμορφωθεί σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης με αποτέλεσμα να μην ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις του ρόλου του ως ηγέτη. Για τον λόγο αυτό υπάρχει αναγκαιότητα ανάπτυξης ηγετών στα σχολεία μέσα από προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης των Διευθυντών σχολείων από την πολιτεία για τη βελτίωση της ποιότητας του σχολείου (Saiti, 2012:126). Η έρευνα και η εμπειρία άλλων χωρών αναδεικνύουν την επιτακτική ανάγκη για συνεχή προετοιμασία των Διευθυντών, πριν την επιλογή τους και κατά τη διάρκεια της επιλογής τους για την αποτελεσματική άσκηση του ρόλου τους (Athanasoula-Reppa & Lazaridou, 2008:71).



Έξαλλου, ένα άλλο σημείο που χρήζει αναφοράς είναι ότι στην Ελλάδα τα κριτήρια που τίθενται για την επιλογή των Διευθυντών σχολικών μονάδων δε σχετίζονται με δεξιότητες και ικανότητες απαραίτητες για την αποτελεσματική διοίκηση (Athanasoula-Reppa, 2001, όπ. αναφ. στο Athanasoula-Reppa & Lazaridou, 2008:70). Δεν είναι απαραίτητο, για να αναλάβει κάποιος τη θέση του Διευθυντή σχολείου και να ασκήσει τον διοικητικό και ηγετικό του ρόλο, να έχει τις τεχνικές και επαγγελματικές ικανότητες που απαιτούνται. Δεν υφίσταται για την επιλογή Διευθυντών σχολείων η κατάρτιση και επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης σχολικών μονάδων ως προαπαιτούμενο (Athanasoula-Reppa, 2005, όπ. αναφ. στο Athanasoula-Reppa & Lazaridou, 2008:70). Να σημειωθεί ότι αυτό το φαινόμενο παρατηρείται σε εκπαιδευτικά συστήματα χώρων όπου οι Διευθυντές έχουν περιορισμένη αυτονομία και διαχειρίζονται την πολιτική που επιβάλλεται κεντρικά (Thody et al., 2007:12).

Έξαλλου, ένα άλλο σημείο το οποίο πρέπει να σημειωθεί είναι ότι το θεσμικό πλαίσιο για την επιλογή των Διευθυντών σχολικών μονάδων δε χαρακτηρίζεται για τη σταθερότητά του, αφού συνεχώς αλλάζει και τα κριτήρια επιλογής κάθε φορά τροποποιούνται. Τέλος, η Saiti (2012:129) επισημαίνει την ανάγκη επανεξέτασης του τρόπου επιλογής των Διευθυντών σχολείων με τη συγκεκριμένη διαδικασία και κριτήρια.

Συνοψίζοντας, στο κεφάλαιο αυτό προσεγγίστηκε ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας στην Ελλάδα, η οργάνωση και τα χαρακτηριστικά του συγκεντρωτικού συστήματος διοίκησης εκπαίδευσης, εντός του οποίου λειτουργεί περισσότερο ως διεκπεραιωτής-διαχειριστής, ώστε να επιχειρηθεί η σύνδεσή τους στη συνέχεια με παράγοντες-αιτίες που τον οδηγούν στην εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό αρχικά παρουσιάζονται οι αιτίες, οι πηγές, οι οποίες προκαλούν εργασιακό άγχος στους Διευθυντές σχολικών μονάδων. Ακολούθως, προσεγγίζονται οι πηγές που ευθύνονται για την επαγγελματική τους εξουθένωση. Τέλος, γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση των διεθνών και ελληνικών ερευνών συναφών με το θέμα.

### 3.1 Πηγές εργασιακού άγχους Διευθυντών Σχολείων και έρευνες

Όπως αναφέρθηκε αναλυτικά στο δεύτερο κεφάλαιο, το σύνδρομο της εξουθένωσης από την εργασία δεν παρουσιάζεται και δεν εκδηλώνεται ξαφνικά, αλλά προκύπτει ως αποτέλεσμα εργασίας με έντονο άγχος επί μακρόν (Maslach, 1982). Επομένως, για την κατανόηση της εκδήλωσης burnout στους Διευθυντές σχολικών μονάδων, θεωρείται αναγκαία η παρουσίαση των πηγών και των παραγόντων που τους προκαλούν άγχος.

Οι απαιτήσεις της εργασίας των εκπαιδευτικών γενικά και των Διευθυντών σχολικών μονάδων ειδικότερα αποτελούν πηγές άγχους. Το άγχος έχει καταγραφεί ως ο πιο κοινός παράγοντας πρόκλησης επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών (Gmelch & Gates, 1998) και σχετίζεται με τη φύση της εργασίας τους (Brock & Grady, 2002:1), καθώς συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη διαχείριση των καθημερινών διαφορετικών καθηκόντων: διδακτικό ωράριο, διοίκηση, γραφειοκρατικές εργασίες, συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις, οι οποίες απορρέουν από τον ρόλο τους. Έρευνες διεθνώς αναδεικνύουν ότι με την εμφάνιση υψηλών επιπέδων παρατεταμένου εργασιακού άγχους υπάρχει πιθανότητα εκδήλωσης επαγγελματικής εξουθένωσης (Borg & Riding, 1993; Boyland, 2011; Friedman, 2002; Johnson et al., 2005; Van der Merwe & Parsotam, 2012; Vuohijoki, 2006, οπ. αναφ. στο Tikkanen, Pyhältö, Pietarinen & Soini, 2017:1). Εξάλλου, η έρευνα των Leventis et al. (2017) στην Ελλάδα κατέγραψε Διευθυντές σχολικών μονάδων με χαμηλά επίπεδα εργασιακού στρες να εκδηλώνουν χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης και υψηλά επίπεδα προσωπικής επίτευξης.

Όπως κάθε διοικητικό στέλεχος έτσι και οι Διευθυντές σχολείων, λόγω της φύσης της εργασίας τους, είναι εκτεθειμένοι σε παράγοντες επαγγελματικούς και οργανωσιακούς που σχετίζονται με φόρτο εργασίας, σύγκρουση ρόλων, ανεπαρκείς διαθέσιμους πόρους και έλλειψη υποστήριξης, αλλά και πιο ειδικούς παράγοντες που σχετίζονται με τον ιδιαίτερο

χώρο εργασίας τους, το σχολείο (Westman & Etzion, 1999:270). Η θέση του Διευθυντή σχολείου αναγνωρίζεται ως θέση με πολύ άγχος, αφού, όπως υποστηρίζουν οι Τσιάκκικρος και Πασιαρδής (2006:541), τελικά ο Διευθυντής έχει την ευθύνη και είναι υπόλογος για καθετί που συμβαίνει, αλλά και για ό,τι δε συμβαίνει στον εκπαιδευτικό οργανισμό που προϊστάται. Έξαλλου, οι Διευθυντές σήμερα δέχονται μεγαλύτερη και συνεχή πίεση, αφού είναι υποχρεωμένοι να ανταποκριθούν σε εύρος απαιτήσεων και αντικειμένων εργασίας που επιβάλλει ο ρόλος τους, εξαιτίας των πολλών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σε κάθε επίπεδο τελευταία (Boyland, 2011:2).

Ειδικότερα, αν ληφθεί υπόψη και η έλλειψη εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των Διευθυντών σε θέματα διοίκησης στην Ελλάδα, γίνεται αντιληπτός ο κίνδυνος να εκδηλώσουν άγχος στην εργασία τους, για να ανταποκριθούν επιτυχώς στο έργο τους.

Στη συνέχεια αναφέρονται συνοπτικά και ενδεικτικά παράγοντες που έχουν καταγραφεί ως αγχογόνοι για τους Διευθυντές σχολείων για τους οποίους όμως θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το σύστημα και το οργανωτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί και έχει προσδιορισθεί ο ρόλος του Διευθυντή σχολικής μονάδας, αλλά και οι αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί. Οι έρευνες αφορούν τόσο σε συγκεντρωτικά όσο και σε αποκεντρωτικά συστήματα εκπαίδευσης με ότι αυτό συνεπάγεται για τον ρόλο του Διευθυντή.

Τα ερευνητικά δεδομένα καταδεικνύουν πληθώρα πηγών άγχους που σχετίζονται με την εργασία των Διευθυντών όπως: ο υπερφορτωμένος ρόλος, η περιπλοκότητα της εργασίας, η ασάφεια του ρόλου, ο πιεστικά περιορισμένος χρόνος, οι συγκρουόμενες ανάγκες και επιθυμίες, τα ζητήματα πειθαρχίας των μαθητών, η υπερβολική γραφειοκρατική εργασία, οι αντικρουόμενες εσωτερικές και εξωτερικές προσδοκίες, τα κτιριακά προβλήματα, η μη ικανοποίηση της κοινωνίας, οι ιδιαίτερες ομάδες μαθητών, η έλλειψη χρηματοδοτήσεων, οι διαφορετικές ομάδες συμφερόντων (Boyland, 2011:2-3). Επίσης, καταστάσεις που τους προκαλούν άγχος είναι οι καθημερινές απαιτήσεις στις οποίες πρέπει να ανταποκριθούν (Buhler, 1999; Friedman, 1995, *οπ. αναφ. στο Combs et al., 2009:10*). Έξαλλου, οι Vandenberghe & Huberman (1999:2) επισημαίνουν ότι οι Διευθυντές σχολείων αποτελούν παράγοντα, ο οποίος μπορεί να επηρεάσει την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών, γεγονός που προκαλεί επιπλέον ζητήματα άγχους στους Διευθυντές για την προσδοκία του ρόλου τους.

Πιο συγκεκριμένα, σε έρευνα στο Ηνωμένο Βασίλειο σημειώνονται οι παρακάτω παράγοντες που προκαλούσαν άγχος στους Διευθυντές: ο φόρτος εργασίας, ο χειρισμός σχέσεων με το

προσωπικό, η διοίκηση πόρων, οι τοπικές εκπαιδευτικές αρχές και ο χειρισμός της μειωμένης απόδοσης προσωπικού (Cooper & Kelly, 1993).

Επίσης, σε έρευνα στη Μάλτα σε Διευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από τους Borg και Riding (1993) προέκυψαν οι εξής παράγοντες που τους προκαλούσαν στρες: ο φόρτος εργασίας, οι ευθύνες που απορρέουν από τον ρόλο του Διευθυντή, οι πόροι που δεν επαρκούν, οι συνθήκες της εργασίας, η έλλειψη υποστήριξης και η επίλυση συγκρούσεων.

Σε έρευνα στη Ν. Αυστραλία παρουσιάστηκαν ως αγχογόνοι παράγοντες για τους Διευθυντές σχολείων: η αίσθηση που βίωναν για έλλειψη υποστήριξης από ιεραρχικά ανώτερους, οι δυσκολίες που αναφέρονται στη διαχείριση του προσωπικού και γενικότερα οι δυσκολίες των εργασιακών απαιτήσεων (Carr, 1994).

Ο Friedman (1997) ανέφερε γενικά ως πηγές άγχους για τους Διευθυντές τις εξαιρετικά απαιτητικές καταστάσεις, όπως διαχείριση χρόνου, ανθρώπινου δυναμικού και σχέσεων.

Επιπρόσθετα, η ποιοτική έρευνα που διεξήχθη σε Διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο από τους Τσιάκκιο και Πασιαρδή (2002:209) κατέδειξε τις διαπροσωπικές σχέσεις με παράγοντες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, το πλήθος ευθυνών και καθηκόντων, τα ζητήματα οργάνωσης σχολείου, τα ζητήματα αποτελεσματικού και επιτυχούς έργου, την εμπλοκή και τις επεμβάσεις γονέων στο έργο τους. Παρομοίως, πιο σύγχρονη έρευνά τους επίσης στην Κύπρο (2006) κατέγραψε και ομαδοποίησε τις πηγές άγχους Διευθυντών, οι οποίες σχετίζονται με την έλλειψη χρόνου, τη διαχείριση των διαφορετικών διαστάσεων της εργασίας, τη διοίκηση προσωπικού, την έλλειψη ισορροπίας ανάμεσα στις προσδοκίες και τα αποτελέσματα του Διευθυντή από την εργασία του, τη συνεργασία ή και προβλήματα με φορείς και λόγους που σχετίζονται με τα πρόσωπα.

Επίσης, στην έρευνα του Τσιάκκιο (2006) ως πηγές άγχους των Διευθυντών αναδείχθηκαν η διαχείριση ζητημάτων που δεν εμπίπτουν στο πεδίο των αρμοδιοτήτων τους, η ασυμφωνία ανάμεσα στις προσδοκίες τους και στα εφικτά αποτελέσματα, η λήψη αποφάσεων, τα θέματα πειθαρχίας και διοίκησης προσωπικού, η έλλειψη χρόνου, αναγνώρισης και υποστήριξης και τέλος η άσκηση διοίκησης.

Η ποσοτική έρευνα του Καρούμπαλη (2010) σε 142 Διευθυντές δημοτικών σχολείων διάφορων γεωγραφικών περιοχών της Ελλάδας ανέδειξε ως παράγοντες που τους προκαλούν άγχος: τις σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, την ασάφεια και σύγκρουση ρόλων, την έλλειψη ισχύος, τον υπερβολικό φόρτο εργασίας και την έλλειψη διαθέσιμων πόρων.

Η Boyland (2011) στην έρευνά της σε Διευθυντές δημοτικών σχολείων της πολιτείας Indiana διαπίστωσε υπερβολικό φόρτο εργασίας, λόγω πληθώρας καθηκόντων, τα οποία συνεχώς αυξάνονταν και διευρύνονταν. Πρόκειται κυρίως για διεκπεραίωση διοικητικών-γραφειοκρατικών καθηκόντων τα οποία τελικά απομάκρυναν τους Διευθυντές από ουσιαστικά ζητήματα άσκησης ηγεσίας. Επιπροσθέτως, αυτά τα καθήκοντα τους προκαλούσαν άγχος λόγω έλλειψης χρόνου.

Η έρευνα της Κουρτέση (2016) σε Διευθυντές δημοτικών σχολείων στην Αττική κατέγραψε, με σειρά συχνότητας εμφάνισης, ανάμεσα σε 21 δηλώσεις, τους εξής παράγοντες ως πηγές άγχους: τη μειωμένη χρηματοδότηση, τη θέση του Διευθυντή, την έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, τη γραφειοκρατική εργασία, την πληθώρα ευθυνών, την έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης, την πίεση χρόνου, τα διοικητικά καθήκοντα, τον έντονο ρυθμό και τις πολλές ώρες εργασίας, την ανεπαρκή υλικοτεχνική υποδομή, την έλλειψη υποστήριξης και τα κτιριακά προβλήματα.

Επιπλέον, στις παραπάνω πηγές άγχους προστίθενται και αυτές που συνδέονται με την ταυτόχρονη άσκηση εκπαιδευτικού έργου από τον Διευθυντή. Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής κατηγορίες: μαθητές χωρίς μαθησιακό ενδιαφέρον, ζητήματα διαχείρισης τάξης και πειθαρχίας, φόρτος εργασίας και πιεστικός χρόνος, εκπαιδευτικές αλλαγές και τρόπος αντιμετώπισής τους, σχέσεις με άλλους εκπαιδευτικούς, διοίκηση, ζητήματα αξιολόγησης, αυτοεκτίμησης και status, μη ικανοποιητικές εργασιακές συνθήκες, ρόλοι αντικρουόμενοι και ασαφείς (Kyriacou, 2001).

Συνοψίζοντας μέσα από την επισκόπηση των σχετικών ερευνών διαπιστώνεται ότι τόσο σε διεθνές όσο και σε ελληνικό επίπεδο οι πηγές άγχους στους Διευθυντές των σχολικών μονάδων είναι κοινές, με μικρές διαφοροποιήσεις και αποκλίσεις, οι οποίες ουσιαστικά αντανακλούν και τα διαφορετικά εκπαιδευτικά συστήματα των αντίστοιχων χωρών.

### **3.2 Πηγές επαγγελματικής εξουθένωσης Διευθυντών σχολικών μονάδων**

Στην προηγούμενη ενότητα αναφέρθηκαν οι πηγές που έχουν καταγραφεί ότι προκαλούν άγχος στους Διευθυντές σχολείων με το σκεπτικό ότι η συνεχής έκθεση σε έντονες, πιεστικές και αγχωτικές καταστάσεις, αλλά και η αδυναμία ανταπόκρισης και διαχείρισης τέτοιων καταστάσεων σε βάθος χρόνου, μπορεί να οδηγήσουν σταδιακά στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης.

Στα προαναφερθέντα αξίζει να ληφθεί υπόψη και η οικονομική κρίση η οποία βιώνεται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια με τη συνεπακόλουθη επίδραση και στον χώρο της εκπαίδευσης (OECD, 2018:21). Είναι χαρακτηριστικές οι περικοπές στους μισθούς, οι οποίες ανέρχονται στο 74% του επιπέδου του 2008 αλλά και γενικότερα στο εισόδημα των νοικοκυριών (OECD, 2018:46, 49). Η έρευνα των Mouza και Souchamvali (2015, οπ. αναφ. στο Kakana et al., 2017:3) σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ανέδειξε ανάμεσα σε άλλους, τη μείωση των οικονομικών απολαβών ως παράγοντα άγχους, προσθέτοντας έναν ακόμα στο ήδη επιβαρυνόμενο περιβάλλον εργασίας. Ένα τέτοιο πλαίσιο εργασίας, εντός του οποίου λειτουργούν όχι μόνο οι εκπαιδευτικοί αλλά και ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, επηρεάζει αρνητικά την ψυχολογία και το ηθικό των εργαζομένων (OECD, 2018:136). Το ίδιο υποστηρίζεται από την έρευνα των Στάγια και Ιορδανίδη (2014), οι οποίοι διαπίστωσαν τη συσχέτιση της δύσκολης οικονομικής κατάστασης που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί, λόγω κρίσης, με την εμφάνιση burnout σε συνδυασμό με αυξανόμενο εργασιακό άγχος. Στο ίδιο πνεύμα και η έρευνα των Avgitidou et al. (2017:139), οι οποίοι συσχετίζουν την οικονομική κρίση με την αρνητική ψυχολογική και συναισθηματική κατάσταση των εκπαιδευτικών.

Γενικά, η ίδια η φύση της εργασίας των Διευθυντών σχολείων συνδέεται με την εκδήλωση burnout. Σύμφωνα με τον Friedman «ο επαγγελματικός κόσμος του Διευθυντή χαρακτηρίζεται από υπερβολικές ευθύνες, σύγχυση πληροφοριών και συναισθηματική ανησυχία» (Friedman, 2002:229), ο ρόλος του έχει εξελιχθεί σε περίπλοκο, επιφορτισμένο με ποικίλες ευθύνες (Bass, 2006:19) και οι έρευνες επιβεβαιώνουν τις υψηλές απαιτήσεις και το υψηλό επίπεδο του άγχους για τη φύση της εργασίας του Διευθυντή σχολείου (ERS, 1998; Groff, 2001; Tirozzi, 2001, οπ. αναφ. στο Bass, 2006:23). Για τον λόγο αυτόν ο μη αποτελεσματικός τρόπος λειτουργίας ενός Διευθυντή, εξαιτίας burnout, συνδέεται με την εκδήλωση προβληματικών καταστάσεων στο σύνολο της σχολικής μονάδας (Beausaert, Froehlich, Devos & Riley, 2016:348).

Άλλοι παράγοντες που σχετίζονται με την εκδήλωση burnout σε Διευθυντές σχολείων είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο φόρτος εργασίας, η έλλειψη χρόνου, παράγοντες που συνδέονται με το σύστημα εκπαίδευσης, ενδοσχολικοί παράγοντες, η ανεπαρκής θετική ανατροφοδότηση, η στάση γονέων και της ευρύτερης κοινωνίας, όπως υποστηρίζεται από αντίστοιχη ποιοτική έρευνα του Sarrós στον Καναδά (1988).

Στην έρευνα της Whitaker (1995) ως αιτίες της επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών καταγράφηκαν οι αυξημένες απαιτήσεις της θέσης, ο φόρτος εργασίας, η ασάφεια του ρόλου, η έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης και η μειωμένη αυτονομία

Επίσης, καταστάσεις που σχετίζονται με ζητήματα πειθαρχίας των μαθητών, χαμηλής τους επίδοσης, μειωμένων πόρων και ο παρεξηγημένος από την κοινωνία ρόλος του Διευθυντή συμβάλλουν στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών σχολείων (Allison, 1997; Gmelch & Gates, 1997; Whitaker, 1996, οπ. αναφ. στο Combs, Edmonson, & Jackson, 2009:10).

Τέλος, ο Friedman (2002) σε έρευνά του σε Διευθυντές σχολείων ανέδειξε τη σχέση της επαγγελματικής εξουθένωσής τους περισσότερο με καταστάσεις πίεσης που προέρχονταν από γονείς με παράλογες απαιτήσεις, από την άσχημη συμπεριφορά γονέων, τη μειωμένη απόδοση των εκπαιδευτικών και του βοηθητικού προσωπικού του σχολείου γενικότερα, ενώ κατέγραψε ότι ο φόρτος της ποιοτικής ή και ποσοτικής εργασίας τους ευθυνόταν λιγότερο για το σύνδρομο.

Από τις προαναφερθείσες έρευνες διαπιστώνεται ότι πλήθος παραγόντων συμβάλλουν στην εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών και πολλοί είναι κοινοί με αυτούς που τους προκαλούν εργασιακό άγχος.

### **3.3 Έρευνες για την επαγγελματική εξουθένωση Διευθυντών σχολικών μονάδων στο εξωτερικό**

Από τη διεθνή βιβλιογραφική ανασκόπηση και τη μελέτη ερευνών προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στον χώρο της εκπαίδευσης ανήκουν σε ιδιαίτερα αγχογόνα επαγγέλματα (Αλεξιάς, Αναγνωστόπουλος & Πιλάτης, 2010:109-110). Το άγχος που βιώνουν αυξάνεται, όσο αυξάνεται η αλληλεπίδραση της κοινωνίας με την εκπαίδευση (Esteve & Fracchia, 1986, οπ. αναφ. στο Παπαδόπουλος & Σταμόπουλος, 2011:66). Τα επαγγέλματα αυτά έχουν συνδεθεί στενά με την επαγγελματική εξουθένωση (Αβεντισιάν-Παγοροπούλου, Κουμπιάς & Γιαβρίμης, 2002:104).

Ωστόσο, διαπιστώνεται ότι, ενώ υπάρχει πληθώρα ερευνών που αφορούν στο εργασιακό άγχος και στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών, δεν υπάρχουν αριθμητικά αντίστοιχες εστιασμένες στους Διευθυντές σχολικών μονάδων (Friedman, 1995:191; Whitaker, 1995:288; Westman & Etzion, 1999:270). Το έλλειμμα αυτό στη βιβλιογραφία υπογραμμίζεται από τους Combs και Edmonson (2010:442) και Carter (2011:106).

Η έρευνα της Whitaker (1995) πραγματοποιήθηκε σε 107 Διευθυντές σχολείων για να διερευνηθεί η εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης. Για την αξιολόγηση των τριών

διαστάσεων του burnout χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο MBI της Maslach. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι: το 77% των Διευθυντών βίωναν υψηλό επίπεδο προσωπικής επίτευξης, το 19.6% κατέγραψαν υψηλό βαθμό στη συναισθηματική εξουθένωση και το 13.1% υψηλό επίπεδο στην αποπροσωποποίηση. Επίσης, η ηλικιακή ομάδα των Διευθυντών από 35-44 εμφάνισε σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία στη συναισθηματική εξουθένωση και την αποπροσωποποίηση.

Ο Friedman (1995a:649) πραγματοποίησε έρευνα σε 821 Διευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο Ισραήλ για να αναπτύξει ένα έγκυρο ερωτηματολόγιο μέτρησης της επαγγελματικής τους εξουθένωσης. Η έρευνα ανέδειξε ότι οι Διευθυντές είχαν εκδηλώσει επαγγελματική εξουθένωση και εμφάνιζαν αρνητικά συναισθήματα, δυσαρέσκεια, εξάντληση σωματική, ψυχική και πνευματική και απομακρύνονταν συναισθηματικά από συναδέλφους, μαθητές και γονείς. Το επίπεδο συνεργασίας γινόταν ακόμα δυσκολότερο, αφού εκδηλώνονταν ταυτόχρονα διάθεση υποτίμησης προς τους γύρω.

Η έρευνα των Combs, Edmonson και Jackson (2009) διεξήχθη σε 228 Διευθυντές δημοτικών σχολείων μιας νοτιοδυτικής πολιτείας των Η.Π.Α. προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση, το φύλο, την ηλικία και την προϋπηρεσία των Διευθυντών. Τα αποτελέσματα κατέγραψαν μόλις το 8.8% των Διευθυντών να βιώνουν υψηλά επίπεδα burnout, το 26.8% μέτρια επίπεδα και το 64.5% χαμηλά επίπεδα εξουθένωσης. Επίσης, δεν καταγράφηκε συσχέτιση των παραγόντων ηλικίας, φύλου, έτη εκπαιδευτικής εμπειρίας και έτη εμπειρίας στη θέση του Διευθυντή με την εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η έρευνα της Carter (2011) έλαβε χώρα στις Η.Π.Α., σε 59 Διευθυντές ειδικής αγωγής με τη χρήση του MBI-ES ερωτηματολογίου για τη μελέτη του επιπέδου της επαγγελματικής τους εξουθένωσης. Από την έρευνα διαπιστώθηκε υψηλό επίπεδο συναισθηματικής εξουθένωσης, μέτριο επίπεδο αποπροσωποποίησης και υψηλό επίπεδο προσωπικής επίτευξης. Επίσης, καταγράφηκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ της προσωπικής επίτευξης και συναισθηματικής εξάντλησης, όσοι ανέφεραν υψηλότερο επίπεδο προσωπικής επίτευξης εμφάνιζαν, χαμηλότερο επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης. Τέλος, δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τα έτη εμπειρίας των διευθυντών, το φύλο και τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η έρευνα των Baş και Yıldırım (2012) πραγματοποιήθηκε στη Νίγη της Τουρκίας σε 190 Διευθυντές δημοτικών σχολείων για να αναλυθεί το επίπεδο της επαγγελματικής τους



εξουθένωσης. Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο MBI. Τα ευρήματα έδειξαν μέτριο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης. Η έρευνα κατέγραψε χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης, μέτριο επίπεδο μειωμένης επίτευξης και αποπροσωποποίησης. Επίσης, οι γυναίκες Διευθύντριες εμφάνισαν υψηλότερο επίπεδα μειωμένης επίτευξης και αποπροσωποποίησης από τους άνδρες. Επιπλέον, βρέθηκε ότι Διευθυντές με μικρότερη διοικητική εμπειρία είχαν υψηλότερα επίπεδα burnout στη διάσταση της μειωμένης επίτευξης. Τέλος, δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στους Διευθυντές αναφορικά με το επίπεδο σπουδών τους και τις μεταβλητές του χώρου εργασίας τους.

Η έρευνα του Basol (2013) διεξήχθη σε 306 Διευθυντές σχολείων της Άγκυρας, το σχολικό έτος 2010-2011 και είχε σκοπό να συγκρίνει το επίπεδα burnout που βίωναν οι Διευθυντές σε σχέση με την κοινωνική υποστήριξη ως προς τη μεταβλητή του φύλου. Για τη συλλογή των δεδομένων αξιοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο MBI. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης κυμαίνεται από χαμηλό έως μέτριο. Πιο συγκεκριμένα το 46,4% Διευθυντών του δείγματος ανέφερε burnout σε χαμηλό επίπεδο, το 50,3% των συμμετεχόντων σε μέτριο επίπεδο και το 3,3% σε υψηλό επίπεδο. Ειδικότερα, ως προς τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, το 37,3% των ερωτηθέντων δήλωσε χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης, το 44,4% μέτριο επίπεδο και το 18,3% υψηλό. Αναφορικά με το επίπεδο αποπροσωποποίησης το 73,2% κατέγραψε χαμηλό, το 21,2% μέτριο και το 5,6% υψηλό. Ως προς την προσωπική επίτευξη το 58,2% των Διευθυντών ανέφερε υψηλό επίπεδο, το 35,9% μέτριο και τέλος το 5,9% χαμηλό επίπεδο. Επιπροσθέτως, αναφορικά με τα δυο φύλα, το επίπεδο της συναισθηματικής εξάντλησης διαπιστώθηκε υψηλότερο στις γυναίκες Διευθύντριες σε σχέση με τους άνδρες, ενώ δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική διάφορα ως προς τη διάσταση της αποπροσωποποίησης. Τέλος οι άνδρες Διευθυντές ανέφεραν υψηλότερο επίπεδο προσωπικής επίτευξης.

Οι Hosgorur και Arikoglu (2013) πραγματοποίησαν έρευνα σε 273 Διευθυντές σχολικών μονάδων στη Μούγλα της Τουρκίας για να προσδιορίσουν τη σχέση των επιπέδων άγχους τους για τη χρήση εξουσίας με τα επίπεδα burnout. Και στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο MBI. Από τα ευρήματα διαπιστώθηκε ότι οι Διευθυντές εμφάνιζαν συναισθηματική εξάντληση σε χαμηλό επίπεδο και αποπροσωποποίηση σε πολύ χαμηλό. Αντίθετα, είχαν την αίσθηση της υψηλής ανεπάρκειας σε σχέση με την προσωπική τους επίτευξη στη διάσταση της προσωπικής επίτευξης. Εξάλλου, το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών δεν εμφάνιζε στατιστικά σημαντικές διαφορές με τις μεταβλητές, αρχαιότητα σε εκπαίδευση, αρχαιότητα σε διοικητική θέση, φύλο, τύπο

σχολείου, περιοχή και ειδικότητα των ερωτώμενων. Αν και στη διάσταση αποπροσωποποίησης τα ευρήματα έδειξαν σημαντική διαφοροποίηση ως προς την αρχαιότητα σε διοικητικές θέσεις.

Η έρευνα των Karakose, Kocabas, Yirci, Esen και Celik (2016) διεξήχθη στην Τουρκία σε 92 Διευθυντές και Υποδιευθυντές σχολείων με σκοπό να διερευνήσει το επίπεδο επαγγελματικής τους εξουθένωσης και τα επίπεδα ικανοποίησής τους από τη ζωή, καθώς και τη μεταξύ τους σχέση. Η έρευνα διεξήχθη με τη χρήση του ερωτηματολογίου MBI. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι εμφάνιζαν μετρίου επιπέδου burnout, με τα υψηλότερα επίπεδα να καταγράφονται στη διάσταση της συναισθηματικής εξουθένωσης. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση ανέδειξε σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική εξουθένωση και την αποπροσωποποίηση, με τις δυο διαστάσεις να συσχετίζονται. Ενώ, η διάσταση της προσωπικής επίτευξης είχε αρνητική σημαντική σχέση με τη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση. Η χαμηλή βαθμολογία στην έλλειψη προσωπικής επίτευξης δήλωνε χαμηλά επίπεδα burnout.

Συμπερασματικά, από την επισκόπηση των ερευνών στο εξωτερικό προκύπτει ότι οι Διευθυντές σχολείων παρουσιάζουν από χαμηλό έως και υψηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης με κάποιες αποκλίσεις στις επιμέρους διαστάσεις της.

### **3.4 Έρευνες για την επαγγελματική εξουθένωση Διευθυντών σχολικών μονάδων στην Ελλάδα**

Ομοίως, η ανασκόπηση ερευνών στην Ελλάδα έδειξε ότι, ενώ υπάρχει πλήθος ερευνών για την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών (Αμαραντίδου 2010; Δανιηλίδου, 2013; Κάμτσιος & Λώλης, 2016; Kantas, & Vassilaki; 1997; Kokkinos, 2007; Κουστέλιος & Κουστέλιου; 2001; Μούζουρα; 2005; Tsigilis, Zournatzi & Koustelios, 2011; Χαραλάμπους, 2012; Φλάμπουρας-Νιέτος, 2017; Φλάμπουρας-Νιέτος, Παπαβαγγέλη, Ζουρνατζή & Κουστέλιος, 2018), δεν υπάρχει το ίδιο ενδιαφέρον και για το πεδίο της επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών σχολικών μονάδων, δεδομένης και της φύσης της εργασίας τους, όπως παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Θα μπορούσε ίσως κανείς να αναρωτηθεί κατά πόσο μπορεί να υπάρχουν κοινά ευρήματα, δεδομένων των διαφορών που υπάρχουν στον ευρύτερο ρόλο τους. Πάντως, οι έρευνες για την επαγγελματική εξουθένωση του Διευθυντή σχολικών μονάδων είναι ελάχιστες. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι Διευθυντές μάλλον εκδηλώνουν την επαγγελματική εξουθένωση περισσότερο στο πλαίσιο του πρώτου

σταδίου του burnout, τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης, η οποία είναι κυρίαρχο χαρακτηριστικό του συνδρόμου, παρά στις άλλες δυο διαστάσεις, την αποπροσωποποίηση ή την έλλειψη προσωπικής επίτευξης (Combs & Edmonson, 2010 , οπ. αναφ. στο Maxwell & Riley, 2016:4). Στη συνέχεια παρουσιάζονται σχετικές έρευνες.

Η έρευνα των Ποντίκα, Παπαβαγγέλη, Κολλάρου και Κουστέλιου (2015) εξέτασε το επίπεδο επαγγελματική εξουθένωσης 250 Διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ανατολική Αττική, Νότιο Αιγαίο και Θεσσαλία. Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο MBI της Maslach και Jackson (1986). Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι Διευθυντές βίωναν χαμηλά επίπεδα εξουθένωσης. Πιο αναλυτικά, η συναισθηματική εξάντληση είχε M.O.=16,7, η αποπροσωποποίηση M.O.=3,17 και τα επίπεδα προσωπικής επίτευξης ήταν αρκετά υψηλά M.O.=41,6. Τέλος, δε διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο και ως προς την ηλικία των Διευθυντών των σχολικών μονάδων.

Μια ακόμα έρευνα, της Κουρτέση (2016), διεξήχθη στην Αττική σε 164 Διευθυντές σχολικών μονάδων με σκοπό να καταγραφούν οι απόψεις τους για την ύπαρξη εργασιακού άγχους και να συσχετιστεί το άγχος με πιθανά συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης. Για τη διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης επιλέχτηκε το ερωτηματολόγιο MBI. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης εμφάνισαν τους Διευθυντές να καταγράφουν στη διάσταση της αποπροσωποποίησης την υψηλότερη βαθμολογία. Επίσης, στην υποκλίμακα της συναισθηματικής εξάντλησης, οι Διευθυντές κατέγραψαν υψηλή βαθμολογία, σε ποσοστό 63,4 %, μέτρια σε ποσοστό 22,6% και χαμηλή βαθμολογία σε ποσοστό 14%. Αναφορικά με την έλλειψη προσωπικής επίτευξης, οι Διευθυντές εμφάνισαν υψηλή βαθμολογία σε ποσοστό 75% και μέτρια σε ποσοστό 25%. Επίσης, η έρευνα έδειξε σημαντική συσχέτιση φύλου και έλλειψης προσωπικής επίτευξης, με τις γυναίκες Διευθύντριες να καταγράφουν μέτριο επίπεδο έλλειψης προσωπικής επίτευξης σε σχέση με τους άνδρες Διευθυντές, οι οποίοι κατέγραψαν υψηλό. Επίσης, βρέθηκε σημαντική συσχέτιση φύλου και συναισθηματικής εξάντλησης, με τους άνδρες Διευθυντές να δηλώνουν χαμηλή και τις γυναίκες από μέτρια έως υψηλή συναισθηματική εξάντληση.

Μια πρόσφατη έρευνα στη Θεσσαλία σε δείγμα 116 Διευθυντών δημοτικών σχολείων, από τους Leventis, Papakitsos, Karakiozis και Argyriou (2017) διεξήχθη για τα επίπεδα εργασιακού στρες και διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης. Από τα ευρήματα διαπιστώθηκε ότι οι Διευθυντές βίωναν περιορισμένα έως ελάχιστα επίπεδα στρες, τα οποία δε σχετίζονταν με burnout. Πιο συγκεκριμένα, κατέγραψε χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής

εξάντλησης και αποπροσωποποίησης των Διευθυντών σχολείων και πολύ υψηλά επίπεδα προσωπικής επίτευξης. Οι άνδρες ανέφεραν μεγαλύτερα επίπεδα προσωπικής επίτευξης αλλά και αποπροσωποποίησης σε σχέση με τις γυναίκες, οι οποίες δήλωναν μεγαλύτερο επίπεδο συναισθηματικής εξουθένωσης. Επίσης, ως προς το μέγεθος των σχολείων οι Διευθυντές μεγαλύτερων σχολείων κατέγραψαν μεγαλύτερα επίπεδα συναισθηματικής εξουθένωσης και αποπροσωποποίησης. Ως προς την προϋπηρεσία, Διευθυντές με προϋπηρεσία άνω των 30 ετών κατέγραψαν χαμηλότερα επίπεδα στρες, ενώ οι Διευθυντές με χρόνια υπηρεσίας από 21-30 κατέγραψαν μέτριο επίπεδο στρες. Τέλος, όσοι Διευθυντές διέθεταν επιπρόσθετες σπουδές βίωναν αισθήματα απογοήτευσης με αποτέλεσμα μεγαλύτερα επίπεδα άγχους και burnout.

Η έρευνα της Σύριου (2017) πραγματοποιήθηκε στην Τρίπολη σε 10 Διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Πρόκειται για ποιοτική έρευνα με ημιδομημένες συνεντεύξεις με σκοπό να διαπιστωθεί πώς οι Διευθυντές, λόγω των αυξημένων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων τους, εκδηλώνουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η έρευνα έδειξε ότι οι Διευθυντές θεωρούν το έργο τους πολυποίκιλο, τόσο σε διοικητικό επίπεδο όσο και παιδαγωγικό. Αντιλαμβάνονται την επαγγελματική εξουθένωση ως κόπωση, εσωτερική ένταση που οδηγεί σε παραίτηση, από υπερβολικό εργασιακό άγχος, το οποίο προκαλεί αδυναμία εκτέλεσης του έργου τους και απομάκρυνσή τους από την εργασία τους. Δηλώνουν δε χαμηλή αυτοεκτίμηση. Επίσης, ως παράγοντες που συμβάλλουν στην εκδήλωση εξουθένωσης αναφέρονται: οι υπερβολικές υποχρεώσεις τους, η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, το στυλ ηγεσίας, η έλλειψη αναγνώρισης του έργου τους, οι παρεμβάσεις, το κλίμα και οι σχέσεις στη μονάδα, οι χαμηλές αμοιβές και η αναποτελεσματικότητα.

Η έρευνα του Καραγεώργου (2017) διεξήχθη σε 100 Διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Δυτικής Αττικής με στόχο να ελεγχθούν παράγοντες που συμβάλλουν στην εκδήλωση του burnout, με τη χρήση του ερωτηματολογίου MBI-ES. Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε υψηλό επίπεδο εξουθένωσης στη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης (32.88). Επίσης και η βαθμολογία που καταγράφηκε στην κλίμακα της αποπροσωποποίησης ήταν υψηλή (13.84). Τέλος, αναφορικά με τα προσωπικά επιτεύγματα η τιμή ήταν πολύ υψηλή (33.09). Πιο αναλυτικά, αναφορικά με τη συχνότητα των απαντήσεων ως προς τις τρεις διαστάσεις τα αποτελέσματα έχουν ως εξής: α) στη συναισθηματική εξάντληση, 10 διευθυντές εμφανίζουν χαμηλό επίπεδο, 30 Διευθυντές μέτριο και 60 υψηλό, β) στην αποπροσωποποίηση, κανένας Διευθυντής δεν αναφέρει χαμηλό επίπεδο, 28 σημειώνουν μέτριο και 72 υψηλό και γ) στα προσωπικά επιτεύγματα, κανένας

Διευθυντής δεν εμφανίζει χαμηλό επίπεδο, 34 εμφανίζουν μέτριο και 66 υψηλό. Τα παραπάνω στοιχεία υποδεικνύουν την ύπαρξη της επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των Διευθυντών των σχολείων μόνο στις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης, αφού οι διευθυντές έχουν υψηλή αίσθηση για την αποτελεσματικότητά τους και τα προσωπικά τους επιτεύγματα. Τέλος, δεν παρατηρήθηκε διαφοροποίηση ως προς το φύλο και στις τρεις υποκλίμακες του burnout. Επίσης, βρέθηκε συσχέτιση ηλικίας και της υποκλίμακας της αποπροσωποποίησης με τους νεότερους ηλικιακά Διευθυντές να καταγράφουν υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης σε σχέση με τους μεγαλύτερους. Ενώ, δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά για τις υποκλίμακες της συναισθηματικής εξάντλησης και των προσωπικών επιτευγμάτων. Επιπρόσθετα, αναφορικά με τα έτη υπηρεσίας στη θέση Διευθυντή βρέθηκε συσχέτιση με την υποκλίμακα της αποπροσωποποίησης, με τους Διευθυντές με πολλά χρόνια υπηρεσίας σε θέσεις ευθύνης να αναφέρουν χαμηλότερα επίπεδα.

Τέλος, η ποιοτική έρευνα του Γκίνη (2017) πραγματοποιήθηκε σε 15 Διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο νομό Αργολίδας προκειμένου να διερευνηθούν, να καταγράφουν και να ερμηνευθούν οι απόψεις τους για την επαγγελματική τους εξουθένωση. Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω ημιδομημένης συνέντευξης. Οι Διευθυντές ανέφεραν ότι αισθάνονται αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αποτελεσματικοί στην άσκηση των καθηκόντων τους, αν και καθημερινά αντιμετωπίζουν πλήθος προβλημάτων, τα οποία δυσχεραίνουν το έργο τους. Ανάμεσα στα άλλα προβλήματα αναφέρουν τη γραφειοκρατική εργασία, την έλλειψη γραμματειακής στήριξης, το διδακτικό τους ωράριο, τον φόρτο εργασίας, την πίεση χρόνου, τις συχνές αλλαγές, την πολυνομία, τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Αυτά τα προβλήματα θεωρούνται παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν στην εκδήλωση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι απαντήσεις τους ίσως να δηλώνουν ότι βρίσκονται στο στάδιο της συναισθηματικής εξάντλησης.

Από τα ελάχιστα ερευνητικά δεδομένα, τα οποία αναφέρονται στο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης του Διευθυντή της σχολικής μονάδας στην Ελλάδα, διαπιστώνεται ότι το επίπεδο διατηρείται από χαμηλό έως και υψηλό.

### **3.4.1 Έρευνες για την επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών στην Ελλάδα**

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούν ενδεικτικά μερικές πρόσφατες έρευνες για την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών, δεδομένου ότι ο Διευθυντής κυρίως και πρωτίστως είναι εκπαιδευτικός. Επίσης κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν για να γίνει

αντιληπτό αν διαφοροποιούνται ως προς το ίδιο επίπεδο εξουθένωσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι επιλέχθηκαν έρευνες που διεξήχθησαν στην περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Η έρευνα των Tsigilis, Zournatzi και Koustelios (2011) πραγματοποιήθηκε σε 437 εκπαιδευτικούς φυσικής αγωγής πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με το ερωτηματολόγιο MBI-ES με σκοπό να διερευνηθεί το επίπεδο επαγγελματικής τους εξουθένωσης σε σχέση με τη βαθμίδα εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, γενικά, χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι εκπαιδευτικούς ανέφεραν χαμηλό επίπεδο στη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης (15,44) και αποπροσωποποίησης (3,60) και υψηλό αίσθημα προσωπικής επίτευξης (39,34). Επίσης ο έλεγχος των μέσων όρων ανέδειξε διαφοροποίηση ανάμεσα στις δυο βαθμίδες εκπαίδευσης με τους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας να σημειώνουν μεγαλύτερη βαθμολογία σε κάθε διάσταση. Η πιο μεγάλη βαθμολογία σημειώθηκε στη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης.

Ο Βασιλόπουλος (2012) διερεύνησε τη σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και το κοινωνικό άγχος σε 427 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης 54 πολυθέσιων δημοτικών σχολείων αστικών περιοχών από διάφορους νομούς της Ελλάδας. Η έρευνα διεξήχθη το 2009 με το ερωτηματολόγιο MBI-ES. Από τα ευρήματα προκύπτει χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης. Επίσης, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές αναφορικά με το φύλο και τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Κατεγράφη όμως στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την οικογενειακή κατάσταση, με τους έγγαμους να αναφέρουν μεγαλύτερο επίπεδο προσωπικής επίτευξης και χαμηλότερο επίπεδο αποπροσωποποίησης από τους αγάμους, Αναφορικά με τα χρόνια υπηρεσίας, σημειώθηκε σημαντική διαφορά στο αίσθημα προσωπικής επίτευξης, με τους εκπαιδευτικούς με προϋπηρεσία κάτω από 16 έτη να αναφέρουν χαμηλότερο επίπεδο προσωπικής επίτευξης από τους εκπαιδευτικούς με περισσότερα έτη υπηρεσίας.

Η έρευνα της Δανηλίδου (2013) πραγματοποιήθηκε σε 320 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από 49 δημοτικά σχολεία από διαφορετικά μέρη της Ελλάδας. Σκοπός της ήταν να διερευνηθεί την επαγγελματική τους εξουθένωση με τρία ερωτηματολόγια και τα θεωρητικά μοντέλα, της Maslach, της Pines και Aronson και της Κοπεγγάγης. Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκαν χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης με απαντήσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7. Πιο συγκεκριμένα, χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης (2,64), πολύ χαμηλά επίπεδα αποπροσωποποίησης (1,58) και υψηλά επίπεδα προσωπικής επίτευξης (5,74). Ως προς το φύλο των εκπαιδευτικών

κατεγράφησαν διαφορές, με τις γυναίκες να βιώνουν μεγαλύτερο επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης από τους άνδρες.

Η ερευνητική προσπάθεια των Στάγια και Ιορδανίδη (2014) έλαβε χώρα το σχολικό έτος 2013-2014 με σκοπό να διερευνήσει τις αιτίες και τα επίπεδα του επαγγελματικού άγχους, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της οικονομικής δυσκολίας σε δείγμα 93 εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης. Για την αξιολόγηση του επιπέδου burnout των εκπαιδευτικών χρησιμοποιήθηκε το MBI-ES. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης ήταν χαμηλό. Πιο συγκεκριμένα, ως προς τη συναισθηματική εξάντληση, χαμηλό επίπεδο ανέφερε το 62,4% των ερωτηθέντων, ως προς την αποπροσωποποίηση, το 65,5% σημείωσε χαμηλό επίπεδο και ως προς τη μειωμένη προσωπική επίτευξη, το 52,6% κατέγραψε υψηλό επίπεδο.

Μια ακόμα έρευνα των Κάμτσιου και Λώλη (2016) διεξήχθη σε δείγμα 1447 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από 53 νομούς της Ελλάδας, από τον Οκτώβριο 2014 έως και τον Ιανουάριο 2015, με στόχο τη διερεύνηση των επιπέδων της επαγγελματικής τους εξουθένωσης σε σχέση με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο MBI-ES. Η έρευνα έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί βίωναν burnout με επίπεδο από μέτριο ως υψηλό, με υψηλά επίπεδα στη συναισθηματική εξάντληση (28.77), μέτρια και υψηλά (9.83) στην αποπροσωποποίηση και χαμηλά στην προσωπική επίτευξη (34.53). Ειδικότερα, το 56.47% και το 35.39% των ερωτηθέντων ανέφεραν υψηλά και μέτρια επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης αντίστοιχα, το 31% και 53% σημείωσαν χαμηλά και μέτρια επίπεδα αντίστοιχα στην αποπροσωποποίηση και το 36.7% και 36% κατέγραψαν χαμηλό και μέτριο αίσθημα προσωπικής επίτευξης αντίστοιχα. Επίσης, δεν καταγράφηκε διαφορά στη συναισθηματική εξάντληση ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης, ενώ σημειώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην αποπροσωποποίηση και στην προσωπική επίτευξη, με τους εκπαιδευτικούς Δ.Ε. να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα στην αποπροσωποποίηση και χαμηλότερα στην προσωπική επίτευξη. Οι εκπαιδευτικοί της προσχολικής αγωγής σημείωσαν υψηλότερα επίπεδα στην προσωπική επίτευξη και χαμηλότερα στην αποπροσωποποίηση. Ως προς τα έτη υπηρεσίας των εκπαιδευτικών καταγράφηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις τρεις διαστάσεις του burnout. Αναλυτικότερα, οι εκπαιδευτικοί με έτη υπηρεσίας από 11 έως 30 σημείωσαν τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί με έως 10 έτη προϋπηρεσίας, είχαν υψηλότερο επίπεδο στην αποπροσωποποίηση, ενώ αυτοί με περισσότερα έτη υπηρεσίας είχαν υψηλότερο επίπεδο προσωπικής επίτευξης. Αναφορικά με

την ηλικία των εκπαιδευτικών δε σημειώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη συναισθηματική εξάντληση, ενώ αναδείχθηκε σχέση της προσωπικής επίτευξης με την ηλικία, με τους μεγαλύτερους ηλικιακά εκπαιδευτικούς να αναφέρουν υψηλότερο επίπεδο προσωπικής επίτευξης. Επιπροσθέτως, οι εκπαιδευτικοί από 31 έως 40 έτη είχαν υψηλότερο επίπεδο στην αποπροσωποποίηση σε σχέση με τους υπόλοιπους. Ως προς τον αριθμό των τμημάτων της σχολικής μονάδας διαπιστώθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε σχολεία με 1 έως και 10 τμήματα ανέφεραν υψηλότερο επίπεδο στο αίσθημα προσωπικής επίτευξης σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε σχολεία με περισσότερα από 15 τμήματα. Δε διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά του αριθμού των τμημάτων στις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης. Αναφορικά με το φύλο των εκπαιδευτικών, η έρευνα διαπίστωσε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στην αποπροσωποποίηση και προσωπική επίτευξη, με τους άνδρες να παρουσιάζουν το υψηλότερο επίπεδο. Τέλος, ως προς την οικογενειακή κατάσταση των εκπαιδευτικών, οι έγγαμοι βίωναν υψηλότερο επίπεδο αίσθησης προσωπικής επίτευξης, ενώ οι άγαμοι υψηλότερο επίπεδο στην αποπροσωποποίηση.

Τέλος, μια πρόσφατη έρευνα των Φλάμπουρα-Νιέτο, Παπαβαγγέλη, Ζουρνατζή και Κουστέλιου (2018) πραγματοποιήθηκε σε 430 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της χώρας με το ερωτηματολόγιο MBI-ES. Σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση της επαγγελματικής τους εξουθένωσης και η επίδραση σε αυτή της εκπαιδευτικής βαθμίδας. Τα αποτελέσματα έδειξαν χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης με ιδιαίτερα υψηλή τιμή στη διάσταση της προσωπικής επίτευξης. Ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης οι εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας κατέγραψαν μεγαλύτερο επίπεδο εξουθένωσης από αυτούς της πρωτοβάθμιας.

Από τις παραπάνω έρευνες διαπιστώνεται ότι οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης, με εξαίρεση τα αποτελέσματα μιας έρευνας η οποία καταγράφει επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης από μέτρια έως υψηλά.

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο με την επισκόπηση των ερευνών για τους Διευθυντές σχολικών μονάδων διαπιστώνεται συμφωνία στις έρευνες τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, αναφορικά με το επίπεδο της επαγγελματικής τους εξουθένωσης το οποίο σημειώνεται από χαμηλό έως υψηλό. Έξαλλου, το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών σχολικών μονάδων στην Ελλάδα καταγράφεται υψηλότερο από των εκπαιδευτικών.



## **ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Έχοντας προσεγγίσει βιβλιογραφικά, στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, το ζήτημα της επαγγελματικής εξουθένωσης για τους Διευθυντές σχολικών μονάδων, στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν ο σκοπός, οι επιμέρους στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα της συγκεκριμένης έρευνας και θέματα που αφορούν στη μεθοδολογία της. Η παρούσα μελέτη βασίστηκε στο θεωρητικό μοντέλο της Maslach με τις τρεις διατάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης.

#### **4.1 Σκοπός της έρευνας**

Η εργασία αυτή εξετάζει τις απόψεις των Διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ηλείας για τη σχέση που έχουν με την εργασίας τους. Βασίζεται στη μελέτη των δεδομένων που προκύπτουν από τα ερωτηματολόγια που απευθύνθηκαν στους Διευθυντές των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Ηλείας.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει και να καταγράψει το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Ηλείας. Η διερεύνηση γίνεται τόσο αναφορικά με τα δημογραφικά τους στοιχεία όσο και με επαγγελματικούς παράγοντες. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στην επίδραση της οικονομικής κρίσης και στο βαθμό που αυτή επηρεάζει το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης.

#### **4.2 Επιμέρους στόχοι**

Οι ειδικότεροι και επιμέρους στόχοι της εργασίας είναι:

- η διερεύνηση των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης: της συναισθηματικής εξάντλησης, της αποπροσωποποίησης και της προσωπικής επίτευξης με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων,
- η διερεύνηση των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης με βάση επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων,

- η διερεύνηση της επίδρασης της συνεχούς τροποποίησης του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης στην ψυχολογία τους και τέλος
- η διερεύνηση της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στο επίπεδο της επαγγελματικής τους εξουθένωσης.

### **4.3 Ερευνητικά ερωτήματα**

Λαμβάνοντας υπόψη τον σκοπό και τους επιμέρους στόχους που τέθηκαν, τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν τα οποία θα αποτελέσουν τη βάση, θα κατευθύνουν την παρούσα έρευνα και θα παρέχουν το πλαίσιο για την εξαγωγή συμπερασμάτων, έχουν ως εξής:

1. Αντιλαμβάνονται οι Διευθυντές σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ηλείας εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης; Και αν ναι, σε τι επίπεδο;
2. Σε τι επίπεδο θεωρούν οι Διευθυντές σχολικών μονάδων Δ.Ε. Ηλείας ότι εκδηλώνονται οι τρεις διαστάσεις, παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης, η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και η έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων;
3. Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών σχολικών μονάδων Δ. Ε. Ηλείας και σε παράγοντες δημογραφικούς και επαγγελματικούς; (ηλικία, φύλο, πρόσθετες σπουδές, οικογενειακή κατάσταση, αριθμός τμημάτων, περιοχή έδρας σχολείου, έτη υπηρεσίας στη δημόσια εκπαίδευση, έτη υπηρεσίας ως διευθυντής).
4. Επιδρά η συνεχής τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης στην ψυχολογική τους κατάσταση;
5. Επιδρά η οικονομική κρίση και σε τι βαθμό στο επίπεδο της επαγγελματικής τους εξουθένωσης;

### **4.4 Το δείγμα της έρευνας**

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι 66 Διευθυντές σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ηλείας, όλων των τύπων σχολείων. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για Διευθυντές που υπηρετούν σε Γυμνάσια, Γενικά Λύκεια, Επαγγελματικά Λύκεια, Εργαστηριακό Κέντρο, Ειδικό Γυμνάσιο και Ε.Ε.Ε.Ε.Κ το σχολικό έτος 2017-2018.

Διανεμηθήκαν 67 ερωτηματολόγια στο σύνολο των Διευθυντών της Δευτεροβάθμιας Ηλείας, οι οποίοι αποτέλεσαν τον πληθυσμό αναφοράς αυτής της έρευνας, μέσω του διαδικτυακού εργαλείου ερωτηματολογίων Google Forms και επεστράφησαν συμπληρωμένα για στατιστική επεξεργασία 66 ερωτηματολόγια.

Το ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα των Διευθυντών ήταν πολύ υψηλό και εξαιρετικά ικανοποιητικό και ανήλθε στο 98,5%. Η τηλεφωνική επαφή που προηγήθηκε της αποστολής του ερωτηματολογίου στους Διευθυντές από την ερευνήτρια για να της δοθούν οι προσωπικές τους ηλεκτρονικές διευθύνσεις, η σύντομη ενημέρωσή τους για το ερευνώμενο θέμα, αλλά και η προσωπική γνωριμία με τους περισσότερους από τους Διευθυντές, οι οποίοι με μεγάλη προθυμία δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, συνέβαλλε στην ανταπόκριση περίπου του συνόλου τους. Η αποστολή των ερωτηματολογίων και η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά τον Απρίλιο 2018.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί η θετική αντιμετώπιση της ερευνητικής μας προσπάθειας από τους Διευθυντές, η θεώρηση του θέματος της έρευνας ως ιδιαίτερα ενδιαφέροντος και ξεχωριστής σημασίας για τους ίδιους και η ταύτισή τους με τον στόχο της. Επίσης, η έρευνα αποτέλεσε αφορμή για προβληματισμό και συζήτηση κατά την τηλεφωνική επικοινωνία της ερευνήτριας με τους Διευθυντές. Όπως δήλωσαν αρκετοί από τους συμμετέχοντες, το ερωτηματολόγιο αποτέλεσε ευκαιρία για να αναστοχαστούν τον ρόλο τους, το πλήθος των αρμοδιοτήτων τους και το πώς αισθάνονται για την εργασία τους. Ας μην παραληφθεί το γεγονός ότι έδειξαν μεγάλο ενδιαφέρον για να πληροφορηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας.

#### **4.5 Μέθοδος συλλογής των δεδομένων**

Για να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας θεωρήθηκε ως ενδεδειγμένη, και για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε, η ποσοτική μέθοδος, η οποία, μέσω της συλλογής και ανάλυσης αριθμητικών δεδομένων προσεγγίζει και εξηγεί το προς διερεύνηση ζήτημα και παρέχει απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί (Muijs, 2004:2-3). Επίσης, δίνει έμφαση και επικεντρώνεται στη διερεύνηση και εντοπισμό των σχέσεων «*αιτίας και αιτιατού*» ανάμεσα σε μεταβλητές και επιπλέον προσφέρει δυνατότητα πρόσβασης σε μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων (Bird, Hammersley, Gomm & Woods, 1999:25, 27).

Για τη συλλογή των δεδομένων που αφορούν τις απόψεις και συμπεριφορές των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με τη σχέση που έχουν με την εργασία τους επελέγη ως

καταλληλότερο εργαλείο το ερωτηματολόγιο, με τη χρήση του οποίου θα παραχθούν τα δεδομένα για μετρήσεις, συγκρίσεις (Thomas, 2003:1), ερμηνεία σχέσεων ανάμεσα σε διαφόρους παράγοντες και εκτίμηση των επιδράσεών τους (Fairbrother, 2007:39-40). Η συγκεκριμένη επιλογή ενισχύθηκε, λόγω της εξοικείωσης των υποκειμένων της έρευνας με το συγκεκριμένο εργαλείο, της ευκολίας χρήσης του και της ευκολίας που προσφέρει στην ανάλυση (Cohen, Manion & Morrison, 2008:414) και φυσικά του περιορισμένου χρόνου για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Στους συμμετέχοντες στην έρευνα εστάλη, με ηλεκτρονική αλληλογραφία στο προσωπικό τους ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, μια επιστολή σχετικά με το σκοπό της έρευνας, το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται, θέματα δεοντολογίας, εκούσιας συμμετοχής, ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας των απαντήσεων και χρήσης των αποτελεσμάτων για ερευνητικούς σκοπούς. Επίσης, η επιστολή είχε τον σύνδεσμο (link) για το ερωτηματολόγιο και ενθάρρυνε τους Διευθυντές να το απαντήσουν. Επιλέγοντας το σύνδεσμο και πριν τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν εκ νέου για τους όρους συμμετοχής στην έρευνα και έδιναν τη συγκατάθεσή τους για να συνεχίσουν. Η διαδικασία συμπλήρωσης δεν ήταν χρονοβόρα, καθώς απαιτούσε περίπου 10 λεπτά.

#### **4.6 Το ερωτηματολόγιο της έρευνας**

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα για τη συλλογή δεδομένων αποτελείται από δυο διακριτά μέρη και κατασκευάστηκε μέσω του διαδικτυακού εργαλείου ερωτηματολογίων Google Forms, δυνατότητα η οποία χρησιμοποιήθηκε για την πιο εύκολη συλλογή του δείγματος.

Για τις ανάγκες της έρευνας το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλάμβανε οκτώ αυτοσχέδιες ερωτήσεις για τη διερεύνηση των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων Διευθυντών σχολικών μονάδων όπως: ηλικία, φύλο, πρόσθετες σπουδές, οικογενειακή κατάσταση, περιοχή έδρας σχολείου, αριθμός τμημάτων σχολικής μονάδας, έτη υπηρεσίας στη δημόσια εκπαίδευση και έτη υπηρεσίας ως Διευθυντή/τρια σχολικής μονάδας. Επιπλέον, στο τέλος του πρώτου μέρους υπήρχε μια ερώτηση που ζητούσε από τους Διευθυντές σχολικών μονάδων να εκτιμήσουν σε τι ποσοστό έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την ψυχολογική τους κατάσταση. Τα δεδομένα που πρόεκυψαν αξιοποιήθηκαν για τις απαραίτητες συσχετίσεις με την επαγγελματική εξουθένωση.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αξιολογούσε τον δείκτη επαγγελματικής εξουθένωσης με το ερωτηματολόγιο Maslach Burnout Inventory, (MBI-ES), των Maslach, Jackson & Schwab (1986), το οποίο αποτελεί τροποποίηση του αρχικού ερωτηματολογίου Maslach Burnout Inventory των Maslach & Jackson (1981), ειδική έκδοση για την περίπτωση των εκπαιδευτικών με 22 ερωτήσεις. Πρόκειται για σχεδόν ταυτόσημα ερωτηματολόγια με τη μόνη αλλαγή που αφορά στην αντικατάσταση της λέξης «αποδέκτης» της παροχής υπηρεσιών με τη λέξη «μαθητής». (Maslach, Jackson & Leiter, 1996:206). Στη συγκεκριμένη περίπτωση, για να αξιολογηθεί η επαγγελματική εξουθένωση των Διευθυντών αντικαταστήθηκε η λέξη μαθητής με τη λέξη «συνάδελφοι-εκπαιδευτικοί». Το MBI αποτελεί ερωτηματολόγιο το οποίο κυριαρχεί στη μελέτη του πεδίου και χρησιμοποιείται ευρέως (Schaufeli & Enzmann, 1998:71). Πρόκειται για το εργαλείο που έχει χρησιμοποιηθεί σε έρευνες για την αξιολόγηση του burnout περισσότερο από άλλο (Enzeman, 2005:495) και έχει ελεγχθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του πολλάκις. Επίσης, ο Schaufeli σημειώνει ότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αξιοποιείται και κυριαρχεί ως εργαλείο αξιολόγησης του επιπέδου επαγγελματικής σχεδόν σε όλες τις έρευνες (Schaufeli, 2003:2). Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Maslach et al. (1997:193) το MBI «έχει διαπιστωθεί ότι είναι αξιόπιστο, έγκυρο και εύκολο ως προς τη διαχείρισή του». Επιπλέον, έχει ελεγχθεί σε διάφορες χώρες και επαγγελματικά πεδία και εμφανίζει σταθερότητα (Maslach et al., 2001).

Το MBI-ES αξιολογεί κάθε διάσταση του συνδρόμου burnout μέσα από τρεις υποκλίμακες. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και τα προσωπικά επιτεύγματα. Αναλυτικότερα, η συναισθηματική εξάντληση αξιολογείται από εννέα δηλώσεις ως εξής: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9. Η αποπροσωποποίηση μετράται από πέντε δηλώσεις τις: 18, 19, 20, 21, 22. Τέλος, η προσωπική επίτευξη αξιολογείται από οκτώ δηλώσεις: 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17. Για την αξιολόγηση του δείκτη της επαγγελματικής τους εξουθένωσης οι ερωτώμενοι απαντούν σε μια κλίμακα επτά διαβαθμίσεων Likert, από το 0 «ποτέ» έως το 6 «κάθε μέρα» για τη συχνότητα που βιώνουν την εμπειρία που αναφέρει η κάθε δήλωση και το πώς αισθάνονται. Πρόκειται επομένως για αξιολόγηση μέσω αυτοαναφοράς. Δεν υπάρχει συνολική βαθμολογία για την επαγγελματική εξουθένωση, αλλά υπολογίζεται η βαθμολογία σε κάθε από τις τρεις υποκλίμακες-διαστάσεις του ερωτηματολογίου, δεδομένου ότι το burnout είναι μια διαδικασία η οποία εξελίσσεται. Ειδικότερα, όσο πιο μεγάλη είναι η βαθμολογία στις υποκλίμακες συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Σε αντίθεση με την υποκλίμακα

των προσωπικών επιτευγμάτων, η οποία σε υψηλό επίπεδο αποτελεί ένδειξη χαμηλού κινδύνου καθώς έχουν αντιστρόφως ανάλογη σχέση με τη συναισθηματική εξάντληση (Maslach & Jackson, 1981:100-103). Επομένως, μεγάλες βαθμολογίες στις δυο υποκλίμακες, της συναισθηματικής εξουθένωσης και της αποπροσωποποίησης και χαμηλή στην τρίτη της προσωπικής επίτευξης αποτελούν ενδείξεις υψηλού βαθμού επαγγελματικής εξουθένωσης.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα όρια για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης στις τρεις υποκλίμακες.

**Πίνακας 1. Κατηγοριοποίηση επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης**

Υποκλίμακα	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή
Συναισθηματική Εξάντληση	$\leq 20$	21-30	$\geq 31$
Προσωπικά Επιτεύγματα	$\geq 42$	41-36	$\leq 35$
Αποπροσωποποίηση	$\leq 5$	6-10	$\geq 11$

Πηγή : Αναγνωστόπουλος και Παπαδάτου, 1992

Ας σημειωθεί ότι στο τέλος του ερωτηματολογίου είχε προστεθεί μια ακόμα ερώτηση που αναφέρεται στην επίδραση που έχει η συνεχής τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης στην ένταση-στρες των Διευθυντών.

#### **4.7 Στατιστική επεξεργασία**

Μετά τη συλλογή των πληροφοριών τα στοιχεία των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων εξήχθησαν σε αρχείο του excel που με τη σειρά του μετατράπηκε σε βάση δεδομένων του στατιστικού λογισμικού SPSS18. Κάθε γραμμή της βάσης δεδομένων αντιπροσωπεύει τις απαντήσεις ενός Διευθυντή, ενώ κάθε στήλη της αντιπροσωπεύει τις απαντήσεις των Διευθυντών σε μια ερώτηση του ερωτηματολογίου.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων είναι μεταβλητές είτε κατηγορικές (φύλο, πρόσθετες σπουδές, οικογενειακή κατάσταση, περιοχή έδρας σχολείου), είτε αριθμητικές (ηλικία, αριθμός τμημάτων σχολικής μονάδας, έτη υπηρεσίας). Αριθμητική μεταβλητή είναι και η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των ερωτώμενων.

Οι ερωτήσεις που αφορούν την επαγγελματική εξουθένωση είναι ιεραρχικές μεταβλητές, όπου γίνεται κατάταξη των ερωτώμενων με βάση διατεταγμένες αριθμητικές τιμές. Σε ακόλουθο στάδιο της ανάλυσης μετατρέπονται και σε κατηγορικές.

Οι κατηγορικές μεταβλητές αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας:

1. Διαγράμματα: Ραβδογράμματα ποσοστών, γραφήματα πίτας.
2. Περιγραφική στατιστική: Πίνακες συχνοτήτων – ποσοστών.

Οι αριθμητικές μεταβλητές αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας:

1. Περιγραφική στατιστική: Μέση τιμή, τυπική απόκλιση, ελάχιστο, μέγιστο.

Οι ιεραρχικές μεταβλητές αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας:

1. Διαγράμματα: Ραβδογράμματα μέσων όρων, διαγράμματα errorbar.
2. Περιγραφική στατιστική: Μέση τιμή, τυπική απόκλιση, μέγιστο, ελάχιστο, επικρατούσα τιμή.
3. Συσχέτιση: Συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson με τιμές από -1 (απόλυτη αρνητική συσχέτιση) έως +1 (απόλυτη θετική συσχέτιση).
4. Εξάρτηση: Απλή γραμμική παλινδρόμηση, προκειμένου να διαπιστωθεί, αν οι τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης εξαρτώνται από το ποσοστό επιρροής της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση.
5. Επαγωγική στατιστική: Για τη σύγκριση των μέσων όρων διαφορετικών ομάδων του δείγματος χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό test Mann-Whitney (για σύγκριση δυο ομάδων).

Η αξιοπιστία των τριών υποκλιμάκων της επαγγελματικής εξουθένωσης διερευνήθηκε με το συντελεστή Cronbach's Alpha. Τιμές του συντελεστή  $> 0,7$  δεικνύουν ικανοποιητική αξιοπιστία.

Στο στατιστικό τεστ Mann-Whitney και σε όλους τους ελέγχους υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ . Επομένως, όταν  $p\text{-value}<0,05$  αναδεικνύεται στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους μέσους όρους των διαφόρων εξεταζόμενων ομάδων του δείγματος. Τέλος, οι συντελεστές της απλής γραμμικής παλινδρόμησης και ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικοί όταν  $p\text{-value}<0,05$ .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>Ο</sup>: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει και αναλύει το σύνολο των ευρημάτων της έρευνας που διεξήχθη σε δείγμα 66 Διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Ηλείας για να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα, όπως έχουν διατυπωθεί. Αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά και επαγγελματικά τους δεδομένα, ενώ ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα.

### 5.1 Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των Διευθυντών του δείγματος

Πίνακας 2. Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=66)

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (N)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
ΦΥΛΟ	<i>Ανδρας</i>	37	56,1
	<i>Γυναίκα</i>	29	43,9
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ	<i>Διδακτορικό Δίπλωμα</i>	5	7,6
	<i>Μεταπτυχιακό Δίπλωμα</i>	29	43,9
	<i>Πρόσθετο Πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ</i>	4	6,1
	<i>Πτυχίο ΣΕΛΜΕ</i>	1	1,5
	<i>Κανένα από τα παραπάνω</i>	27	40,9
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	<i>Άγαμος/η</i>	9	13,6
	<i>Έγγαμος/η χωρίς παιδιά</i>	5	7,6
	<i>Έγγαμος/η με παιδιά</i>	45	68,2
	<i>Διαζευγμένος/η</i>	4	6,1
	<i>Σε χηρεία</i>	3	4,5
ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΔΡΑΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	<i>Αστική</i>	19	28,8



	<i>Αγροτική-Ημιαστική</i>		47	71,2
<b>ΗΛΙΚΙΑ</b>	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	T.A.
	35	66	55,44	5,881
<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ</b>	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	T.A.
	3	16	7,50	3,820
<b>ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	T.A.
	13	38	26,06	5,914
<b>ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΝΤΡΙΑ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ</b>	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	T.A.
	1	22	6,5	4,950

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, ως προς το φύλο, το δείγμα για τους Διευθυντές των σχολικών μονάδων κατανέμεται ως εξής: από το σύνολο των 66 Διευθυντών, οι 37 (56,1%) είναι άνδρες, ενώ οι 29 (43,9%) είναι γυναίκες. Διαπιστώνεται μια σχετική υπεροχή των ανδρών Διευθυντών σε σχέση με τις γυναίκες.

Ως προς τις πρόσθετες σπουδές, 5 Διευθυντές (7,6%) είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, 29 Διευθυντές (43,9%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, 4 Διευθυντές (6,1%) έχουν δεύτερο πτυχίο, 1 Διευθυντής (1,5%) κατέχει πτυχίο ΣΕΛΜΕ, ενώ 27 Διευθυντές (40,9%) δεν έχουν τίποτα από τα παραπάνω, κατέχουν μόνο το βασικό τους πτυχίο. Συνεπώς, η πλειονότητα των συμμετεχόντων, το 59,1% του δείγματος, έχουν πρόσθετες σπουδές, με τους κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων να αποτελούν την πολυπληθέστερη ομάδα, με δεύτερη σε αριθμό ομάδα (40,9%) τους Διευθυντές που κατέχουν μόνο το βασικό τους πτυχίο.

Αναφορικά με την οικογενειακή τους κατάσταση, από το σύνολο των 66 Διευθυντών, οι 9 (13,6%) είναι άγαμοι, οι 5 (7,6%) έγγαμοι χωρίς παιδιά, οι 45 (68,2%) έγγαμοι με παιδιά, οι 4 (6,1%) διαζευγμένοι και 3 (4,5%) σε χηρεία. Συνεπώς, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων Διευθυντών (68,2%) είναι έγγαμοι με παιδιά.

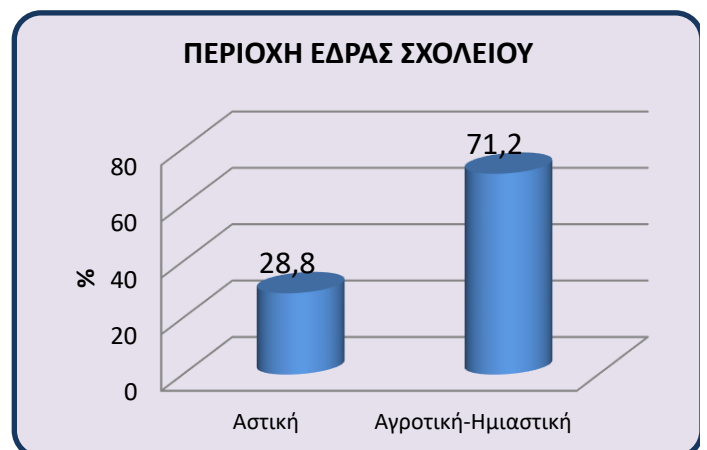
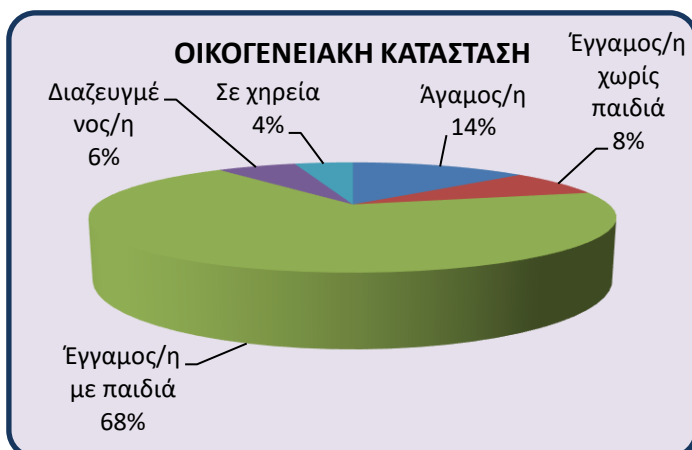
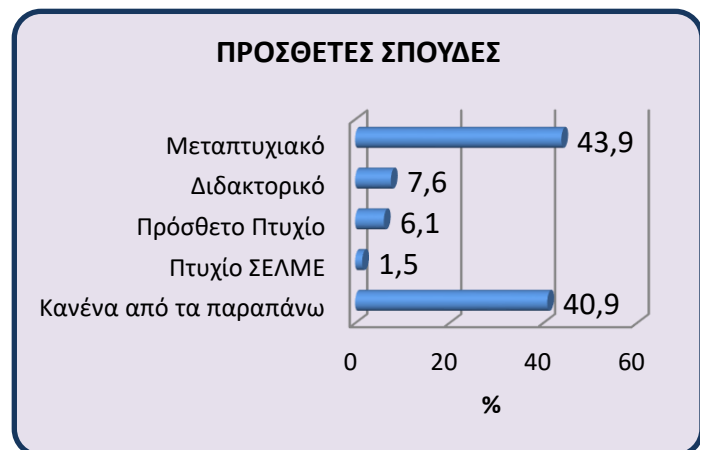
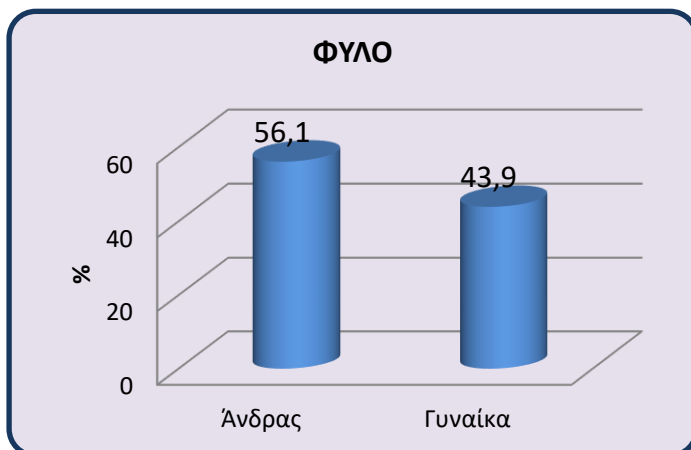
Στην έρευνα το (71,2%) των Διευθυντών έχει αναλάβει τη διεύθυνση των 47 σχολικών μονάδων, οι οποίες είναι περιφερειακές και βρίσκονται σε περιοχές ημιαστικές-αγροτικές, ενώ το (28,8%) τη διεύθυνση των 19 σχολικών μονάδων που βρίσκονται σε κεντρικές, αστικές

περιοχές. Συνεπώς, η πλειονότητα των Διευθυντών του δείγματος υπηρετούν σε σχολεία τα οποία είναι περιφερικά και βρίσκονται σε περιοχές ημιαστικές-αγροτικές.

Αναφορικά με την ηλικία των Διευθυντών του δείγματος καταγράφεται μεγάλο εύρος διακύμανσης 31 έτη, αφού κυμαίνεται από τα 35 έως 66 έτη, με τα μέσα έτη υπηρεσίας τα 55,44.

Ο αριθμός τμημάτων των σχολικών μονάδων που διευθύνουν οι Διευθυντές της έρευνας κυμαίνεται από 3 έως 16, με μέση τιμή τα 7,5 τμήματα.

Η συνολική υπηρεσία των Διευθυντών κυμαίνεται από τα 13 έως 38 έτη, με εύρος διακύμανσης τα 25 έτη και με μέσο όρο τα 26.06 έτη. Τέλος, τα έτη υπηρεσίας ως Διευθυντές κυμαίνονται από 1 έως 22, με εύρος διακύμανσης τα 21 έτη και μέση τιμή τα 6,5 έτη.



Διάγραμμα 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=66)

## 5.2 Ερωτηματολόγιο καταγραφής επαγγελματικής εξουθένωσης (MBI-ES)

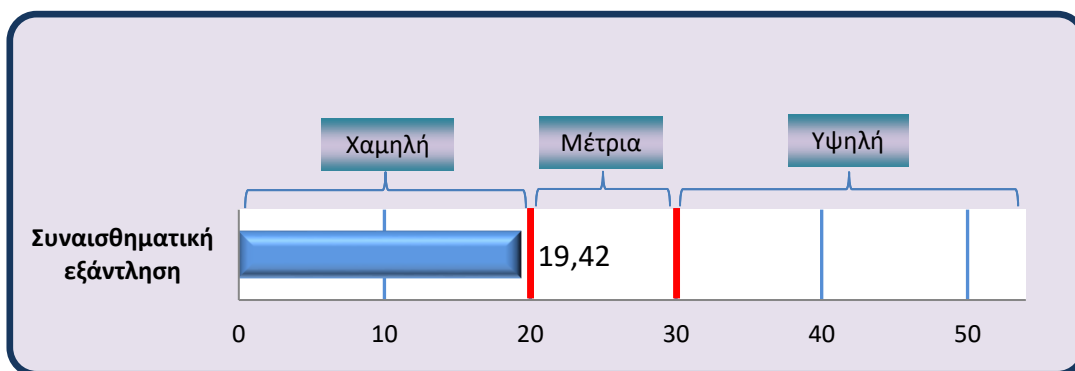
### 5.2.1 Υποκλίμακα συναισθηματικής εξάντλησης

Η επαγγελματική εξουθένωση μετρήθηκε μέσω του ερωτηματολογίου MBI-ES το οποίο διαθέτει τρεις υποκλίμακες μελέτης.

Στην πρώτη υποκλίμακα, της συναισθηματικής εξάντλησης, όσο μεγαλύτερο είναι το σκορ των ερωτώμενων, τόσο μεγαλύτερη είναι η συναισθηματική τους εξάντληση στον εργασιακό χώρο και τόσο μεγαλύτερη η επαγγελματική εξουθένωση.

Πίνακας 3. Παράμετροι MBI –ES- Συναισθηματική Εξάντληση:

A/A EP.	MBI – Συναισθηματική Εξάντληση	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.
1	Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος από την εργασία μου ως διευθυντής / διευθύντρια	0	6	3,14	1,913
2	Νιώθω εξαντλημένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μία μέρα δουλειάς	0	6	2,11	1,890
3	Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη μέρα	0	6	1,74	1,826
4	Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου	0	6	2,42	1,719
5	Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου	0	6	1,77	1,615
6	Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στο σχολείο	0	6	3,74	2,349
7	Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς	0	6	1,61	1,597
8	Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου	0	5	1,70	1,478
9	Νιώθω «άδειος/α» στο τέλος μιας σχολικής μέρας	0	5	1,20	1,491
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ		0	47	19,42	13,031
Cronbach'sAlpha			0,936		



Διάγραμμα 2. Συναισθηματική εξάντληση

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα και το διάγραμμα, το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας είναι 19,42 το οποίο υποδεικνύει ότι η συναισθηματική εξάντληση των Διευθυντών του δείγματος είναι χαμηλή (αγγίζοντας, όμως, τα όρια της μέτριας). Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι το μεγαλύτερο μεμονωμένο σκορ καταγράφεται στη δήλωση αναφορικά με την αίσθηση των Διευθυντών ότι εργάζονται πολύ σκληρά στο σχολείο (3,74). Επίσης, η αξιοπιστία ανήλθε σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα αφού Cronbach's Alpha = 0.936 > 0.7.

Πίνακας 4. Επίπεδα Συναισθηματικής Εξάντλησης

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (N)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Συναισθηματική εξάντληση	Χαμηλή	39	59,1
	Μέτρια	11	16,7
	Υψηλή	16	24,2

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι, μετά την εξέταση του σκορ της συναισθηματικής εξάντλησης ως κατηγορική μεταβλητή, η διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι υψηλή σε σημαντικό τμήμα του δείγματος 16 Διευθυντές (24,2%) και σε μέτριο επίπεδο σε 11 Διευθυντές (16,7%). Όμως, η πλειονότητα των Διευθυντών (59,1%), συγκεκριμένα 39 Διευθυντές, παρουσιάζει χαμηλή εξουθένωση.

### 5.2.2 Συναισθηματική εξάντληση και δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά

Στη συνέχεια διερευνάται κατά πόσο τα διάφορα δημογραφικά – επαγγελματικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τα επίπεδα της συγκεκριμένης υποκλίμακας.

**Πίνακας 5. Συσχέτιση Συναισθηματικής εξάντλησης με δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά**

	Συναισθηματική εξάντληση
	R <sup>1</sup>
Ηλικία	0,035
Αριθμός τμημάτων σχολικής μονάδας	0,091
Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια εκπαίδευση	0,025
Έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής/ντρια σχολικής μονάδας	-0,189

<sup>1</sup>Συντελεστής συσχέτισης Pearson

\* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05

Με βάση τον συντελεστή συσχέτισης Pearson, διαπιστώνεται από τον παραπάνω πίνακα ότι τα επίπεδα της συναισθηματικής εξάντλησης δε σχετίζονται με τα εξεταζόμενα ποσοτικά δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά.

**Πίνακας 6. Επίπεδο Συναισθηματικής Εξάντλησης ανά δημογραφικό-επαγγελματικό χαρακτηριστικό**

	Συναισθηματική Εξάντληση	Τυπική απόκλιση	Test	P-value
ΦΥΛΟ	<i>Άνδρας</i>	20,51	Mann-Whitney	0,552
	<i>Γυναίκα</i>	18,03		
ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΣΠΟΥΔΕΣ	<i>Ναι</i>	19,03	Mann-Whitney	0,719
	<i>Όχι</i>	20,00		
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	<i>Έγγαμος/η με παιδιά</i>	19,60	Mann-Whitney	0,788
	<i>Άλλο</i>	19,05		
ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΔΡΑΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	<i>Αστική</i>	21,42	Mann-Whitney	0,474
	<i>Αγροτική-Ημιαστική</i>	18,62		

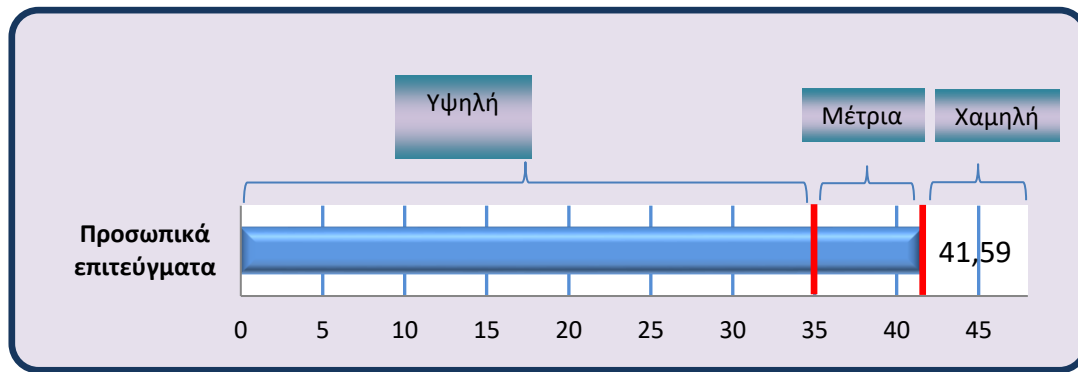
Παρομοίως, οι κατηγορικές δημογραφικές και επαγγελματικές μεταβλητές δε φαίνεται να επηρεάζουν τα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, αφού το στατιστικό τεστ Mann-Whitney δε φανερώνει στατιστικά σημαντικές διαφορές.

### 5.2.3 Υποκλίμακα προσωπικών επιτευγμάτων

Στη δεύτερη υποκλίμακα του ερωτηματολογίου επαγγελματικής εξουθένωσης, τα προσωπικά επιτεύγματα, όσο μεγαλύτερο είναι το σκορ των ερωτώμενων, τόσο μεγαλύτερα είναι τα προσωπικά τους επιτεύγματα και τόσο χαμηλότερη είναι η επαγγελματική τους εξουθένωση.

Πίνακας 7. Παράμετροι MBI –ES- Προσωπικά Επιτεύγματα:

A/A EP.	MBI – Προσωπικά Επιτεύγματα	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.
10	Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου	1	6	5,36	1,104
11	Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά	1	6	5,21	1,031
12	Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων	0	6	5,09	1,378
13	Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα	3	6	5,29	0,837
14	Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς	4	6	5,53	0,533
15	Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	1	6	4,68	1,242
16	Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου	3	6	5,36	0,816
17	Νιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με τους εκπαιδευτικούς	2	6	5,06	1,006
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ</b>		21	48	41,59	5,344
<b>Cronbach's Alpha</b>			0,807		



Διάγραμμα 3. Προσωπικά επιτεύγματα

Όπως διαπιστώνεται από τον παραπάνω πίνακα και το διάγραμμα το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας των προσωπικών επιτευγμάτων είναι 41,59, το οποίο υποδεικνύει ότι η εξουθένωση των μελών του δείγματος, με βάση τα προσωπικά επιτεύγματα, είναι μέτρια (αγγίζοντας, όμως τα όρια της χαμηλής). Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το μικρότερο μεμονωμένο σκορ καταγράφεται στη δήλωση αναφορικά με την πεποίθηση των Διευθυντών ότι έχουν καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά (4,68). Επίσης, η αξιοπιστία ανήλθε σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα, αφού Cronbach's Alpha = 0.807 > 0.7.

Πίνακας 8. Επίπεδα Προσωπικών Επιτευγμάτων:

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (N)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Προσωπικά επιτεύγματα	Χαμηλή	40	60,6
	Μέτρια	18	27,3
	Υψηλή	8	12,1

Επιπροσθέτως, με βάση τον παραπάνω πίνακα, εξετάζοντας το σκορ στα προσωπικά επιτεύγματα ως κατηγορική μεταβλητή, διαπιστώνεται ότι σε πολύ μεγάλο τμήμα του δείγματος, συγκριμένα σε 40 Διευθυντές, αυτή η διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι χαμηλή (60,6%). Αντιθέτως, υψηλή εξουθένωση παρουσιάζουν μόνο 8 Διευθυντές, το (12,1%) του δείγματος, ενώ 18 Διευθυντές (27,3%) παρουσιάζουν μέτριο επίπεδο εξουθένωσης.

## 5.2.4 Προσωπικά επιτεύγματα και δημογραφικά –επαγγελματικά χαρακτηριστικά

Στη συνέχεια διερευνάται κατά πόσο τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τα επίπεδα της συγκεκριμένης υποκλίμακας.

Πίνακας 9. Συσχέτιση Προσωπικών επιτευγμάτων με δημογραφικά–επαγγελματικά χαρακτηριστικά

	Προσωπικά Επιτεύγματα
	R <sup>1</sup>
<b>Ηλικία</b>	-0,090
<b>Αριθμός τμημάτων σχολικής μονάδας</b>	-0,186
<b>Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια εκπαίδευση</b>	-0,062
<b>Έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής/ντρια σχολικής μονάδας</b>	0,014

<sup>1</sup> Συντελεστής συσχέτισης Pearson

\* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05

Με βάση τον συντελεστή συσχέτισης Pearson, διαπιστώνεται από τον πίνακα 9 ότι τα επίπεδα προσωπικών επιτευγμάτων δε σχετίζονται με τα εξεταζόμενα ποσοτικά δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά.

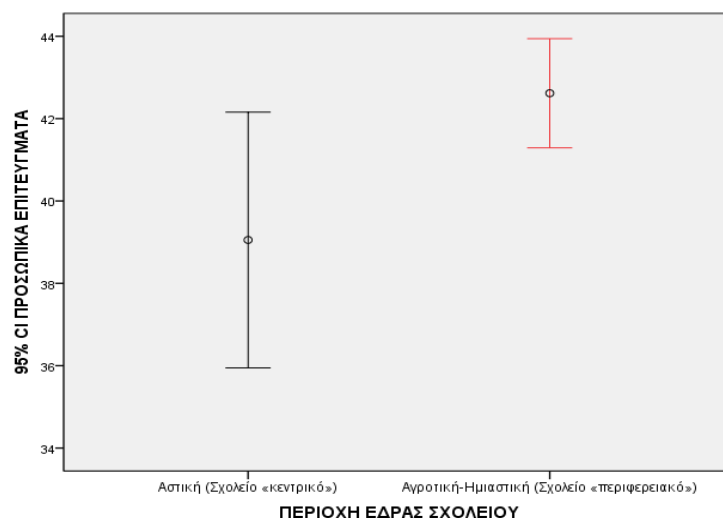
Πίνακας 10. Επίπεδο Προσωπικών Επιτευγμάτων ανά δημογραφικό και επαγγελματικό χαρακτηριστικό

		Προσωπικά Επιτεύγματα	Τυπική απόκλιση	Test	P-value
<b>ΦΥΛΟ</b>	<i>Άνδρας</i>	41,32	5,427	Mann-Whitney	0,613
	<i>Γυναίκα</i>	41,93	5,311		
<b>ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΣΠΟΥΔΕΣ</b>	<i>Ναι</i>	42,33	4,538	Mann-Whitney	0,260
	<i>Όχι</i>	40,52	6,266		
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>	<i>Έγγαμος/η με παιδιά</i>	41,76	4,848	Mann-Whitney	0,989
	<i>Άλλο</i>	41,24	6,395		
<b>ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΔΡΑΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ</b>	<i>Αστική</i>	39,05	6,442	Mann-Whitney	0,028*
	<i>Αγροτική-Ημιαστική</i>	42,62	4,514		

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



Αντιθέτως, από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι η περιοχή της έδρας του σχολείου επηρεάζει τα επίπεδα της συγκεκριμένης υποκλίμακας, Οι Διευθυντές που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες αγροτικών-ημιαστικών περιοχών παρουσιάζουν μεγαλύτερα προσωπικά επιτεύγματα και χαμηλότερη επαγγελματική εξουθένωση και η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ( $p=0.028$ ).



Οι υπόλοιπες κατηγορικές δημογραφικές και επαγγελματικές μεταβλητές δεν επηρεάζουν τα επίπεδα των προσωπικών επιτευγμάτων.

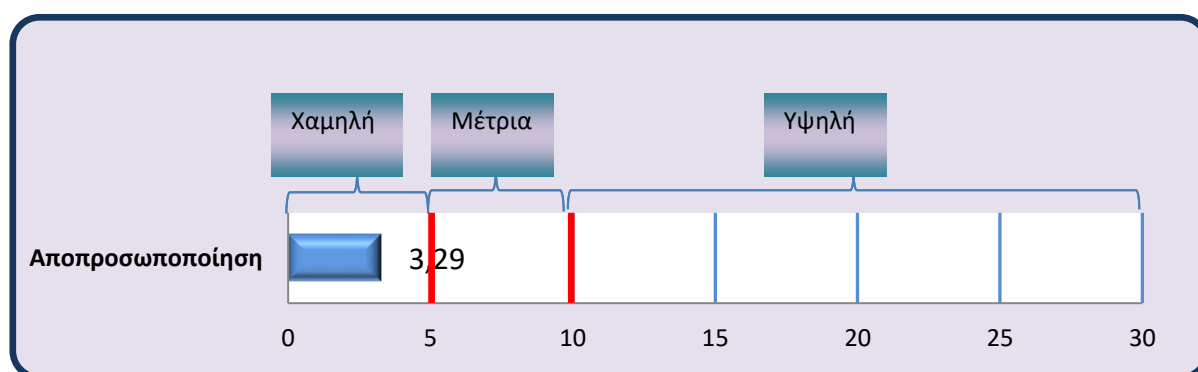
### 5.2.5 Υποκλίμακα αποπροσωποποίησης

Στην τρίτη υποκλίμακα, της αποπροσωποποίησης, όσο μεγαλύτερο είναι το σκορ των ερωτώμενων, τόσο μεγαλύτερη είναι η αποπροσωποποίησή τους και τόσο μεγαλύτερη η επαγγελματική τους εξουθένωση.

Πίνακας 11. Παράμετροι MBI – ES- Αποπροσωποποίησης:

A/A ΕΡ.	MBI – Αποπροσωποποίηση	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.
18	Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα	0	3	0,29	0,760
19	Έχω γίνει περισσότερο σκληρός/η με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά	0	3	0,41	0,744
20	Ανησυχώ μήπως αυτή η δουλειά με κάνει περισσότερο σκληρό/ή	0	6	0,79	1,669

21	Αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν εμένα για μερικά από τα προβλήματά τους	0	6	1,30	1,435
22	Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς	0	6	0,50	1,428
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ</b>		<b>0</b>	<b>20</b>	<b>3,29</b>	<b>3,708</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>		<b>0,521</b>			



**Διάγραμμα 4. Αποπροσωποποίηση**

Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 11 και το διάγραμμα 4 το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας της αποπροσωποποίησης είναι 3,29, το οποίο υποδεικνύει ότι η αποπροσωποποίηση των Διευθυντών του δείγματος είναι χαμηλή. Εξάλλου, το μεγαλύτερο μεμονωμένο σκορ καταγράφεται στη δήλωση για την αίσθηση των Διευθυντών ότι οι εκπαιδευτικοί τους κατηγορούν για μερικά από τα προβλήματά τους (1,30). Τέλος, η αξιοπιστία ανήλθε σε ανεκτά επίπεδα αφού Cronbach's Alpha = 0,521.

**Πίνακας 12. Επίπεδα Αποπροσωποποίησης**

		<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
		<b>(N)</b>	<b>(%)</b>
<b>Αποπροσωποποίηση</b>	<i>Χαμηλή</i>	54	81,8
	<i>Μέτρια</i>	8	12,1
	<i>Υψηλή</i>	4	6,1

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 12, εξετάζοντας το σκορ της αποπροσωποποίησης ως κατηγορική μεταβλητή, διαπιστώνεται ότι στη μεγάλη πλειονότητα του δείγματος, σε 54 από τους συμμετέχοντες Διευθυντές, αυτή η διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι χαμηλή (81,8%). Αντιθέτως, υψηλή αποπροσωποποίηση παρουσιάζουν μόνο 4 από τους Διευθυντές (6,1% ) και 8 ακόμα παρουσιάζουν μέτριο επίπεδο (12,1%).

### 5.2.6 Αποπροσωποποίηση και δημογραφικά–επαγγελματικά χαρακτηριστικά

Ακολούθως, διερευνάται κατά πόσο τα διάφορα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τα επίπεδα της υποκλίμακας της αποπροσωποποίησης.

**Πίνακας 13. Συσχέτιση Αποπροσωποποίησης με δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά**

	<b>Αποπροσωποποίηση</b>
	R <sup>1</sup>
<b>Ηλικία</b>	-0,002
<b>Αριθμός τμημάτων σχολικής μονάδας</b>	0,329**
<b>Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια εκπαίδευση</b>	0,120
<b>Έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής/ντρια σχολικής μονάδας</b>	0,216

<sup>1</sup>Συντελεστής συσχέτισης Pearson

\*\* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05

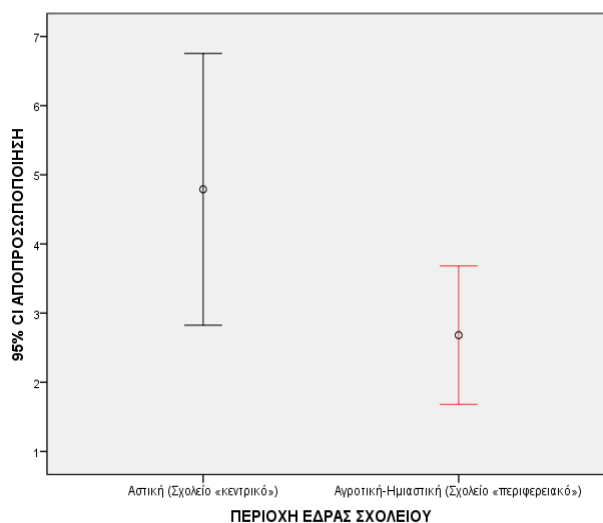
Με βάση τον συντελεστή συσχέτισης Pearson διαπιστώνεται από τον παραπάνω πίνακα, ότι τα επίπεδα αποπροσωποποίησης δεν εξαρτώνται από την ηλικία ή από τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων στο δείγμα. Όμως, αναδεικνύεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της αποπροσωποποίησης και του αριθμού των τμημάτων της σχολικής μονάδας ( $r=0.329$ ). Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερα είναι τα τμήματα του σχολείου τόσο μεγαλώνει και η αποπροσωποποίηση των Διευθυντών.

**Πίνακας 14. Επίπεδο Αποπροσωποποίησης ανά δημογραφικό-επαγγελματικό χαρακτηριστικό**

	Αποπροσωποποίηση	Τυπική απόκλιση	Test	P-value
ΦΥΛΟ	<i>Άνδρας</i>	3,62	Mann-Whitney	0,813
	<i>Γυναίκα</i>	2,86		
ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΣΠΟΥΔΕΣ	<i>Ναι</i>	2,97	Mann-Whitney	0,879
	<i>Όχι</i>	3,74		
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	<i>Έγγαμος/η με παιδιά</i>	3,38	Mann-Whitney	0,726
	<i>Άλλο</i>	3,10		
ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΔΡΑΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	<i>Αστική</i>	4,79	Mann-Whitney	0,013*
	<i>Αγροτική-Ημιαστική</i>	2,68		

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

Αναλόγως, φαίνεται από τον πίνακα 14 ότι και η περιοχή της έδρας του σχολείου επηρεάζει τα επίπεδα της συγκεκριμένης υποκλίμακας. Οι Διευθυντές που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες που εδρεύουν σε αγροτικές-ημιαστικές περιοχές παρουσιάζουν μικρότερη αποπροσωποποίηση και χαμηλότερη επαγγελματική εξουθένωση και η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ( $p=0.013$ ).



Τέλος, οι υπόλοιπες κατηγορικές δημογραφικές και επαγγελματικές μεταβλητές δεν επηρεάζουν τα επίπεδα της αποπροσωποποίησης.

### 5.3 Συσχέτιση διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης

Επιπροσθέτως, διερευνήθηκε η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, χρησιμοποιώντας τον συντελεστή Pearson.

Πίνακας 15. Συσχέτιση διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	Αποπροσωποποίηση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Συναισθηματική Εξάντληση
	R <sup>1</sup>	R <sup>1</sup>	R <sup>1</sup>
<b>Αποπροσωποποίηση</b>	1		
<b>Προσωπικά Επιτεύγματα</b>	-0,212	1	
<b>Συναισθηματική Εξάντληση</b>	0,227	-0,034	1

<sup>1</sup>Συντελεστής συσχέτισης Pearson

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

\* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05

Από τον πίνακα 15 διαπιστώνεται ότι η αποπροσωποποίηση σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική εξάντληση, ενώ τα προσωπικά επιτεύγματα σχετίζονται αρνητικά τόσο με την αποπροσωποποίηση όσο και με τη συναισθηματική εξάντληση. Όμως, αυτές οι συσχετίσεις δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $p > 0.05$ ).

### 5.4 Περιγραφικά στοιχεία συνόλου ερωτήσεων MBI-ES

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι 22 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου MBI-ES όσον αφορά τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία τους.

Πίνακας 16. Ερωτηματολόγιο MBI -ES Συγκεντρωτικά

A/A EP.	MBI – Αποπροσωποποίηση	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μ.Τ.	Τ.Α.	Επικρατούσα τιμή
1	Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος από την εργασία μου ως διευθυντής / διευθύντρια	0	6	3,14	1,913	1*
2	Νιώθω εξαντλημένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μία μέρα δουλειάς	0	6	2,11	1,890	0
3	Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη μέρα	0	6	1,74	1,826	0*
4	Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου	0	6	2,42	1,719	1
5	Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου	0	6	1,77	1,615	1
6	Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στο σχολείο	0	6	3,74	2,349	6
7	Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς	0	6	1,61	1,597	1
8	Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου	0	5	1,70	1,478	1
9	Νιώθω «άδειος/α» στο τέλος μιας σχολικής μέρας	0	5	1,20	1,491	0
10	Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου	1	6	5,36	1,104	6
11	Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά	1	6	5,21	1,031	6

A/A EP.	MBI – Αποπροσωποποίηση	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.	Επικρατούσα τιμή
12	Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων	0	6	5,09	1,378	6
13	Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα	3	6	5,29	0,837	5*
14	Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς	4	6	5,53	0,533	6
15	Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	1	6	4,68	1,242	5
16	Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου	3	6	5,36	0,816	6
17	Νιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με τους εκπαιδευτικούς	2	6	5,06	1,006	5
18	Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα	0	3	0,29	0,760	0
19	Έχω γίνει περισσότερο σκληρός/η με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά	0	3	0,41	0,744	0
20	Ανησυχώ μήπως αυτή η δουλειά με κάνει περισσότερο σκληρό/ή	0	6	0,79	1,669	0
21	Αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν εμένα για μερικά από τα προβλήματά τους	0	6	1,30	1,435	1
22	Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς	0	6	0,50	1,428	0

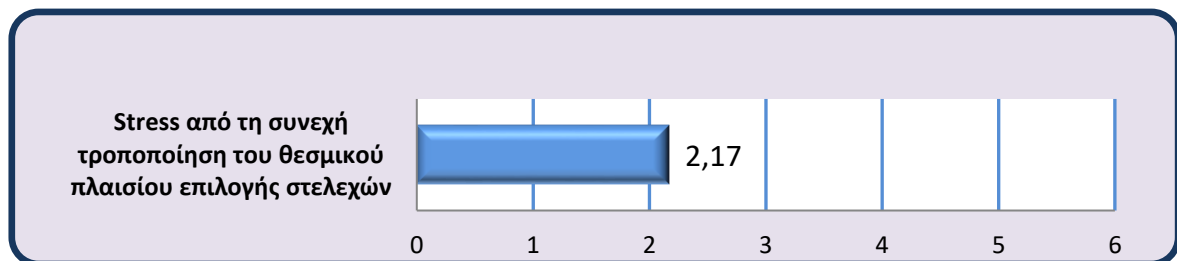
\*Υπάρχουν πολλαπλές επικρατούσες τιμές και παρουσιάζεται η μικρότερη

## 5.5. Συνεχής τροποποίηση θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης και stress

Εκτός των 22 τυπικών ερωτήσεων της κλίμακας καταγραφής της επαγγελματικής εξουθένωσης MBI-ES, ετέθη στους Διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα και μια επιπλέον ερώτηση σχετικά με το επίπεδο έντασης-stress που τους δημιουργεί η συνεχής τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης.

Πίνακας 17. Stress από τη συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών:

A/A ΕΡ.		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	2,17	2,124



Διάγραμμα 5. Stress από τη συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών

Όπως είναι εμφανές από τον παραπάνω πίνακα και το διάγραμμα, η προκαλούμενη ένταση από τον παράγοντα της συνεχούς τροποποίησης του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης είναι κάτω του μετρίου (2,17), σε μια κλίμακα από 0 έως 6. Εξάλλου, τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά δεν επηρεάζουν το επίπεδο αυτής της έντασης.



**Πίνακας 18. Stress από τη συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών ανά δημογραφικό και επαγγελματικό χαρακτηριστικό**

	Stress		Τυπική απόκλιση	Test	P-value
ΦΥΛΟ	<i>Άνδρας</i>	2,35	2,124	Mann-Whitney	0,309
	<i>Γυναίκα</i>	1,93	2,137		
ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΣΠΟΥΔΕΣ	<i>Ναι</i>	1,87	2,080	Mann-Whitney	0,078
	<i>Όχι</i>	2,59	2,153		
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	<i>Έγγαμος/η με παιδιά</i>	2,24	2,155	Mann-Whitney	0,695
	<i>Άλλο</i>	2,00	2,098		
ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΔΡΑΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	<i>Αστική</i>	1,89	1,823	Mann-Whitney	0,730
	<i>Αγροτική-Ημιαστική</i>	2,28	2,243		

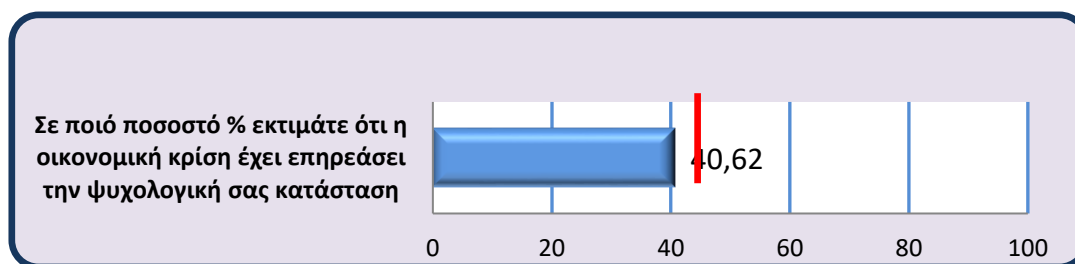
## 5.6 Παράγοντας: οικονομική κρίση

### 5.6.1 Επίδραση του παράγοντα οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των Διευθυντών

Οι ερωτώμενοι Διευθυντές κλήθηκαν να εκτιμήσουν και να αποδώσουν σε βαθμό σε μια κλίμακα από 0 έως 100 την επιρροή της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική τους κατάσταση. Τα περιγραφικά στοιχεία αυτού του παράγοντα ακολουθούν στον πίνακα 19:

**Πίνακας 19. Περιγραφικά στοιχεία του ποσοστού επιρροής της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των Διευθυντών:**

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.
Σε ποιά ποσοστό % εκτιμάτε ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την ψυχολογική σας κατάσταση	66	0	100	40,62	18,911



**Διάγραμμα 6. Μέσος όρος του ποσοστού επιρροής της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των Διευθυντών**

Όπως παραστατικά παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6 η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των συμμετεχόντων Διευθυντών στην έρευνα είναι πολύ σημαντικό ποσοστό (40,62%).

### 5.6.2 Επίδραση της ψυχολογικής επιβάρυνσης από τον παράγοντα οικονομικής κρίσης στην επαγγελματική εξουθένωση των Διευθυντών

Προκειμένου να μελετηθεί πιθανή σχέση του υπό μελέτη παράγοντα με τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών χρησιμοποιείται ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson και προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

**Πίνακας 20. Συσχέτιση παράγοντα ελέγχου με τις παραμέτρους MBI-ES:**

	Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
	R <sup>1</sup>	R <sup>1</sup>	R <sup>1</sup>
Σε ποιο ποσοστό % εκτιμάτε ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την ψυχολογική σας κατάσταση	0,223	0,172	0,044

<sup>1</sup>Συντελεστής συσχέτισης Pearson

\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,05

Όπως διαπιστώνεται από τον παραπάνω πίνακα δεν καταγράφονται στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στις τρεις παραμέτρους του ερωτηματολογίου MBI-ES και τον υπό μελέτη παράγοντα ( $p > 0,05$ ).

Πίνακας 21. Εξάρτηση παραμέτρων MBI από τον παράγοντα ελέγχου

(γρήση 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	0,153	0,048	0,009
	p-value	0,072	0,168	0,726
	R <sup>2</sup>	0,050	0,029	0,002

\* Η επιρροή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,05

Εφόσον δε διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και στον παράγοντα ελέγχου, το ίδιο προφανώς συμπέρασμα εξάγεται και από τις αντίστοιχες απλές γραμμικές παλινδρομήσεις που έγιναν για να διαπιστωθεί αν η κάθε μια διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης εξαρτάται από τον υπό μελέτη παράγοντα.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι τα p-value για τους συντελεστές της ανεξάρτητης μεταβλητής είναι μεγαλύτερα του 0,05 και επομένως είναι στατιστικά ασήμαντοι. Συνεπώς, το ποσοστό επιρροής της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των ερωτώμενων Διευθυντών δε φαίνεται να επηρεάζει τις διαστάσεις της επαγγελματικής τους εξουθένωσης.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα είχε σκοπό να διαπιστώσει το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών Δ.Ε. Ηλείας, όπως αυτό γίνεται αντιληπτό και αναφέρεται από τους ίδιους. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του έτοιμου ερωτηματολογίου MBI-ES της Maslach. Το ερωτηματολόγιο εστάλη στο σύνολο των Διευθυντών, όλων των τύπων σχολικών μονάδων της Δ.Ε. Ηλείας. Πρόκειται για 67 Διευθυντές. Το ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα ήταν εξαιρετικά υψηλό, αφού απάντησαν στο ερωτηματολόγιο 66 Διευθυντές.

### **i) Το προφίλ των Διευθυντών της έρευνας**

Το προφίλ των Διευθυντών της έρευνας, η γενική τους εικόνα ως προς τα δημογραφικά και επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά, έχει ως εξής: Οι άνδρες Διευθυντές (56,1%) υπερέχουν σε σχέση με τις γυναίκες (43,9%). Αν και στο επάγγελμα των εκπαιδευτικών κυριαρχεί το γυναικείο φύλο, δεν ισχύει το ίδιο για τις θέσεις ευθύνης. Αν και τελευταία, όλο και περισσότερες γυναίκες αναλαμβάνουν Διευθυντικές θέσεις σε σχολικές μονάδες. Η μέση ηλικία των Διευθυντών είναι τα 55.44 έτη, μια σχετικά μεγάλη ηλικία, δεδομένου ότι για να διεκδικήσει κάποιος εκπαιδευτικός τη θέση Διευθυντή σχολικής μονάδας απαιτείται ένα ελάχιστο ετών προϋπηρεσίας και στη συνέχεια μοριοδοτούνται τα επιπλέον έτη. Στο ίδιο πνεύμα και η μέση συνολική υπηρεσία των Διευθυντών, τα 26.06 έτη. Αρκετά υψηλό ποσοστό των Διευθυντών (59,1%) έχει πρόσθετες σπουδές, δεδομένου ότι για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης μοριοδοτούνται τα τυπικά προσόντα. Επίσης, η πλειονότητα (71,2%) έχει αναλάβει τη διεύθυνση των 47 σχολικών μονάδων, οι οποίες είναι στην περιφέρεια σε περιοχές ημιαστικές-αγροτικές, δεδομένης της μορφολογίας και ανάπτυξης του συγκεκριμένου νομού. Οι σχολικές μονάδες που διευθύνουν έχουν μέσο αριθμό τα 7.5 τμήματα, πρόκειται δηλαδή για όχι μεγάλες σχολικές μονάδες. Τέλος, οι Διευθυντές έχουν Διευθυντική εμπειρία κατά με μέσο όρο τα 6.5 έτη και στην πλειονότητά τους είναι έγγαμοι με παιδιά.

### **ii) Επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης Διευθυντών σχολικών μονάδων Δ.Ε. Ηλείας**

Αναφορικά με το 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε στην παρούσα έρευνα, δηλαδή, αν αντιλαμβάνονται οι Διευθυντές σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ηλείας εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης και σε τι επίπεδο προέκυψε το εξής συμπέρασμα:

Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί πραγματικότητα για τους Διευθυντές σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ηλείας, την οποία βιώνουν σε διαφορετικά επίπεδα, με την πλειονότητα τους να αναγνωρίζουν αρχικές ενδείξεις burnout και να αντιλαμβάνονται την εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης γενικά σε χαμηλό επίπεδο. Αυτό δεν προκύπτει από μια και μόνο συνολική βαθμολογία, δεδομένου ότι το σύνδρομο δεν είναι μονοδιάστατο, αλλά συνάγεται από τα αποτελέσματα στις τρεις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής τους εξουθένωσης. Με βάση λοιπόν τις βαθμολογίες που σημείωσαν στις επιμέρους διαστάσεις βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση σε χαμηλό επίπεδο. Τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας βρίσκονται σε συμφωνία με αυτά των ερευνών των Ποντίκα, Παπαβαγγέλη, Κολλάρου και Κουστέλιου (2015) και των Leventis, Papakitsos, Karakiozis και Argyriou (2017) οι οποίες διεξήχθησαν σε Διευθυντές σχολικών μονάδων στην Ελλάδα. Υπενθυμίζεται ότι υπάρχουν ελάχιστα ερευνητικά δεδομένα για την επαγγελματική εξουθένωση Διευθυντών στην Ελλάδα. Επίσης, συμφωνούν και με έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε εκπαιδευτικούς, όπως των Tsigilis, Zournatzi και Koustelios (2011), Βασιλόπουλου (2012) Δανηλίδου (2013) Στάγια και Ιορδανίδη (2014) και Φλάμπουρα-Νιέτο, Παπαβαγγέλη, Ζουρνατζή και Κουστέλιου (2018). Αξίζει να σημειωθεί ότι το συγκεκριμένο εύρημα αποτελεί στοιχείο θετικό και ενθαρρυντικό για την αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων, δεδομένου ότι η εκδήλωση υψηλότερων επιπέδων αποτελεί ένδειξη σοβαρών δυσλειτουργιών.

### **iii) Επίπεδο εκδήλωσης τριών διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης Διευθυντών σχολικών μονάδων Δ.Ε. Ηλείας**

Ως προς το 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε, σε τι επίπεδο οι Διευθυντές σχολικών μονάδων Δ.Ε. Ηλείας εκδηλώνουν τις τρεις διαστάσεις, παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης: τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και τα προσωπικά επιτεύγματα προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

Αναφορικά με την υποκλίμακα της συναισθηματικής εξάντλησης το επίπεδο εξουθένωσης στην πλειονότητα των Διευθυντών του δείγματος (59,1%) είναι χαμηλό. Πάντως, δεν πρέπει να παραβλεφθούν στη συγκεκριμένη διάσταση, αλλά πρέπει να προβληματίσουν τόσο το υψηλό ποσοστό επαγγελματικής εξουθένωσης σε περισσότερους από το 1/3 των Διευθυντών (24,2%) όσο και το μέτριο επίπεδο στο ¼ (16,7%) ως προς τη δυνατότητα του Διευθυντή να ανταποκρίνεται επιτυχώς στο έργο του, ιδιαίτερα στο επίπεδο που σχετίζεται με τη συναισθηματική του ενέργεια.

Σχετικά με τα προσωπικά επιτεύγματα, η πλειονότητα των Διευθυντών (60,6%) του δείγματος σημείωσε χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης. Επίσης, πρέπει να ληφθεί υπόψη το μέτριο επίπεδο εξουθένωσης για το (27,3%) των Διευθυντών του δείγματος και η υψηλή εξουθένωση για το (12,1%).

Τέλος ως προς τη διάσταση της αποπροσωποποίησης των Διευθυντών του δείγματος η μεγάλη πλειονότητα (81,8%) βιώνει χαμηλό επίπεδο αποπροσωποποίησης. Σε αυτή τη διάσταση τα αποτελέσματα είναι περισσότερο ενθαρρυντικά, δεδομένου ότι υψηλό επίπεδο εκδηλώνει μόλις το 6,1%, ενώ το (12,1%) παρουσιάζει μέτριο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης. Φυσικά και εδώ το υψηλό επίπεδο εξουθένωσης πρέπει να ληφθεί υπόψη και να προβληματίσει.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας πλησιάζουν πάρα πολύ τα αποτελέσματα της έρευνας των Ποντίκα, Παπαβαγγέλη, Κολλάρου και Κουστέλιου (2015).

Συνοψίζοντας, το μεγαλύτερο ποσοστό εξουθενωμένων Διευθυντών του δείγματος καταγράφηκε στη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης, ακολουθεί η διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων και τέλος η αποπροσωποποίηση. Οι Combs και Edmonson (2010) αναφέρουν ακριβώς το ίδιο, ότι δηλαδή οι Διευθυντές εκδηλώνουν περισσότερο την επαγγελματική εξουθένωση στο πλαίσιο του πρώτου σταδίου του burnout, τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης (Combs & Edmonson, 2010, οπ. αναφ. στο Maxwell & Riley, 2016:4).

#### **iv) Συσχέτιση επίπεδου τριών διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών σχολικών μονάδων Δ.Ε. Ηλείας με παράγοντες δημογραφικούς και επαγγελματικούς**

Σχετικά με το 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών σχολικών μονάδων Δ. Ε. Ηλείας και παράγοντες δημογραφικούς και επαγγελματικούς πρόέκυψαν τα εξής:

Από τον έλεγχο των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών των Διευθυντών του δείγματος δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις και στατιστικά σημαντικές διαφορές στη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης. Συνεπώς, το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών δεν επηρεάζεται αναφορικά με την ηλικία, τον αριθμό τμημάτων της σχολικής μονάδας, τα έτη υπηρεσίας στη δημόσια εκπαίδευση και τα έτη υπηρεσίας ως διευθυντές και δε διαφοροποιείται στη συγκεκριμένη διάσταση ως προς το φύλο, τις πρόσθετες σπουδές, την οικογενειακή κατάσταση και την περιοχή έδρας σχολείου.

Ως προς τη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μόνο στη μεταβλητή: περιοχή έδρας σχολικής μονάδας, με τους Διευθυντές των περιφερειακών σχολικών μονάδων, οι οποίες βρίσκονται σε αγροτικές-ημιαστικές περιοχές να σημειώνουν μεγαλύτερη βαθμολογία στα προσωπικά επιτεύγματα και κατά συνέπεια χαμηλότερη επαγγελματική εξουθένωση από τους Διευθυντές που διευθύνουν κεντρικά σχολεία σε αστικές περιοχές. Πιθανοί λόγοι για αυτό το εύρημα μπορεί να σχετίζονται με το γεγονός ότι οι Διευθυντές των σχολείων της περιφέρειας έχουν συνήθως στο εκπαιδευτικό τους προσωπικό άτομα μικρότερης ηλικίας, τα οποία παρακινούνται πιο εύκολα, με λιγότερα έτη συνολικής υπηρεσίας, είναι περισσότερο ιδεαλιστές, έχουν ενεργητικότητα και μεγαλύτερη διάθεση για συνεργασία και προσφορά. Πρόκειται για πιο μικρά σχολεία, περισσότερο ανθρώπινες, άνετες και ζεστές κοινότητες εργασίας με το εκπαιδευτικό προσωπικό να έρχεται πιο κοντά και με τον Διευθυντή να γνωρίζει από πολύ κοντά τον κάθε εκπαιδευτικό. Αναπτύσσεται στα σχολεία αυτά ένα κλίμα «οικογενειακό». Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο λειτουργίας, η ενεργητικότητα και καλή διάθεση των εκπαιδευτικών αντανακλά και στους Διευθυντές, οι οποίοι απολαμβάνουν περισσότερο την αίσθηση της προσφοράς, των προσωπικών επιτευγμάτων, της αποτελεσματικότητας και αυτοεκτίμησης. Αισθάνονται περισσότερο χαρούμενοι και ικανοποιούμενοι με ό,τι καταφέρνουν, αυτοαξιολογούνται πιο θετικά, νιώθουν ίσως περισσότερο δεσμευμένοι στην εργασία τους από τους Διευθυντές που διευθύνουν σχολικές μονάδες σε αστικές, κεντρικές περιοχές.

Τα υπόλοιπα δημογραφικά στοιχεία και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των Διευθυντών δε σχετίζονται και δεν επηρεάζουν τα επίπεδα των προσωπικών επιτευγμάτων.

Επιπλέον, αναφορικά με τη διάσταση της αποπροσωποποίησης διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τον αριθμό των τμημάτων της σχολικής μονάδας, με τους Διευθυντές οι οποίοι διευθύνουν σχολικές μονάδες με περισσότερα τμήματα να εκδηλώνουν αυξημένο επίπεδο αποπροσωποποίησης. Σε σχολικές μονάδες με περισσότερα τμήματα αυξάνεται ο αριθμός του εκπαιδευτικού προσωπικού που υπηρετεί, οπότε ο Διευθυντής αναπτύσσει ίσως πιο εύκολα ουδέτερη, κυνική ή και αρνητική, σκληρή στάση και ανάλογα συναισθήματα για τους εκπαιδευτικούς και απομακρύνεται, αποστασιοποιείται συναισθηματικά και χάνει το ενδιαφέρον του για τους γύρω του. Τελικά, ίσως λειτουργεί περισσότερο ως αποξενωμένος γραφειοκράτης, με μια ίσως πιο απρόσωπη, καθαρά επαγγελματική συμπεριφορά. Σε αντίθεση με σχολικές μονάδες με λιγότερα τμήματα στα οποία αναπτύσσονται δεσμοί ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τον Διευθυντή, ανθρώπινο κλίμα και υπάρχει ενδιαφέρον, καλύτερη επικοινωνία και ουσιαστικότερη διάδραση.

Επιπροσθέτως, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στη μεταβλητή περιοχή έδρας σχολείου, με τους Διευθυντές σχολικών μονάδων, οι οποίες βρίσκονται σε αγροτικές–ημιαστικές περιοχές, να σημειώνουν μικρότερη βαθμολογία στην αποπροσωποποίηση και κατά συνέπεια χαμηλότερη επαγγελματική εξουθένωση σε σχέση με τους Διευθυντές σε αστικές περιοχές. Πρόκειται για Διευθυντές σε περιφερειακά σχολεία τα οποία είναι σαφώς μικρότερα και οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς είναι λιγότερο τυπικές και επαγγελματικές και περισσότερο αληθινές. Στα περιφερειακά σχολεία, σε αντίθεση με τα κεντρικά σχολεία σε αστικές περιοχές, αναπτύσσεται καλύτερο σχολικό κλίμα και όλοι έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν σε ομάδα. Ο Διευθυντής, σε ένα τέτοιο πλαίσιο, ίσως δεν εμφανίζεται αποστασιοποιημένος και απόμακρος με τους γύρω του, αλλά εκδηλώνει ουσιαστική επικοινωνία, ενδιαφέρον, θετική διάθεση, είναι υποστηρικτικός και συνεργάζεται στενά και δημιουργικά με τους ανθρώπους στο περιβάλλον του.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με τα αποτελέσματα των ερευνών των Καραγιώργου (2017) και Βασιλόπουλου (2012), ο οποίοι δε διαπίστωσαν διαφοροποίηση ως προς το φύλο και στις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επίσης, συγκλίνουν με αυτά της έρευνας των Ποντίκα, Παπαβαγγέλη, Κολλάρου και Κουστέλιου (2015) στην οποία δε διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο και ως προς την ηλικία των Διευθυντών των σχολικών μονάδων. Επιπροσθέτως, είναι σε συμφωνία με αυτά της έρευνας των Leventis, Papakitsos, Karakiozis και Argyriou (2017), οι οποίοι ανέδειξαν ότι αναφορικά με το μέγεθος των σχολείων, οι Διευθυντές μεγαλύτερων σχολείων κατέγραψαν μεγαλύτερα επίπεδα αποπροσωποποίησης. Επιπλέον, συμφωνούν με την έρευνα των Combs, Edmonson και Jackson (2009) στην οποία δεν καταγράφηκε συσχέτιση των παραγόντων ηλικίας, φύλου, έτη εκπαιδευτικής εμπειρίας και έτη εμπειρίας στη θέση του Διευθυντή με την εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης. Επίσης, είναι σε αρμονία με τα αποτελέσματα της έρευνας της Carter (2011) στην οποία δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τα έτη εμπειρίας των διευθυντών, το φύλο και τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συγκλίνουν επίσης με τα αποτελέσματα που πρόέκυψαν από την έρευνα των Baş και Yıldırım (2012) στην οποία δε διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στους Διευθυντές αναφορικά με το επίπεδο σπουδών τους. Τέλος, συμφωνούν με τα αποτελέσματα της έρευνας των Hosgorur και Arıkoğlu (2013) στην οποία το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών δεν εμφάνιζε στατιστικά σημαντικές διαφορές με τις μεταβλητές, αρχαιότητα σε εκπαίδευση και φύλο.

#### **ν) Επίδραση θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών στο stress των Διευθυντών**



Ως προς το 4<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, αν δηλαδή επιδρά η συνεχής τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης στην ψυχολογία των Διευθυντών, πρόεκυψε το εξής:

Η συνεχής αλλαγή του θεσμικού πλαισίου επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης δεν επηρεάζει το άγχος τους. Επίσης, τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των Διευθυντών δεν επιδρούν στο επίπεδο αυτής της έντασης. Ας σημειωθεί ότι δεν εντοπίστηκαν ερευνητικά δεδομένα για το συγκεκριμένο ερώτημα ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση των αποτελεσμάτων.

#### **vi) Επίδραση του παράγοντα οικονομικής κρίσης στο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών σχολικών μονάδων Δ.Ε. Ηλείας**

Αναφορικά με το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, αν επιδρά ο παράγοντας της οικονομικής κρίσης στο επίπεδο της επαγγελματικής τους εξουθένωσης και σε τι βαθμό προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

Η οικονομική κρίση επηρεάζει την ψυχολογική κατάσταση των Διευθυντών της έρευνας κάτω του μετρίου (40,62%). Όμως, το ποσοστό επιρροής της οικονομικής κρίσης στην ψυχολογική κατάσταση των ερωτώμενων δεν διαπιστώνεται ότι επηρεάζει τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το εύρημα αυτό δεν είναι σε συμφωνία με τις έρευνες των Στάγια και Ιορδανίδη (2014), οι οποίοι διαπίστωσαν τη συσχέτιση της δύσκολης οικονομικής κατάστασης που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί, λόγω κρίσης, με την εμφάνιση burnout σε συνδυασμό με αυξανόμενο εργασιακό άγχος καθώς και των Avgitidou et al. (2017), οι οποίοι συσχετίζουν την οικονομική κρίση με την αρνητική ψυχολογική και συναισθηματική κατάσταση των εκπαιδευτικών. Πιθανοί λόγοι, οι οποίοι μπορεί να ερμηνεύσουν το συγκεκριμένο εύρημα, είναι ότι οι Διευθυντές του δείγματος έχουν πλέον εξοικειωθεί με την οικονομική κρίση και τις συνέπειές της, έχουν προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και έχουν επιλέξει να «συνυπάρχουν» με όσο το δυνατόν λιγότερες επώδυνα συναισθηματικά και ψυχολογικά επιπτώσεις. Οι Διευθυντές του δείγματος έχουν επιλέξει να μην εμπλέκουν αυτόν το παράγοντα με την ποιότητα του έργου που επιτελούν. Ή τέλος, δε θέλησαν να αποκαλύψουν, λόγω και της αίσθησης της κοινωνίας για τον ρόλο τους, ότι οικονομικός παράγοντας συνδέεται με την επαγγελματική τους εξουθένωση για αυτό και απάντησαν περισσότερο ιδεαλιστικά και λιγότερο ρεαλιστικά.

## ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθούν και να ληφθούν υπόψη κάποιοι περιορισμοί για την παρούσα έρευνα, οι οποίοι όμως παρέχουν την ευκαιρία να εκφραστούν στη συνέχεια προτάσεις για μελλοντικές έρευνες σχετικές με το θέμα.

Συγκεκριμένα, το δείγμα το οποίο αξιοποιήθηκε για τη μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών σχολικών μονάδων είναι μικρό αναλογικά με τον πληθυσμό των Διευθυντών των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Ειδικότερα, η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, στην Ηλεία. Συνεπώς, το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό του γενικού πληθυσμού και περιορίζει ώστε να γενικευθούν τα συμπεράσματα. Πάντως, τα αποτελέσματα της έρευνας συμβάλλουν στον προβληματισμό και στον στοχασμό για το θέμα.

Επιπροσθέτως, το ερωτηματολόγιο, ως μέσο συλλογής πληροφοριών με την αυτοαναφορά, θέτει το ζήτημα των ειλικρινών απαντήσεων των ερωτώμενων, παρουσιάζει ζητήματα αντικειμενικότητας και αξιοπιστίας, αφού αντανακλά τις προσωπικές αντιλήψεις των συγκεκριμένων Διευθυντών, αν και είναι το πιο δημοφιλές εξαιτίας της ευκολίας στη χρήση του.

Έξωλλου, η έρευνα δεν επεκτάθηκε στις συγκεκριμένες αιτίες που συνέβαλλαν στην εκδήλωσή του συνδρόμου, αλλά περιορίστηκε απλώς στη διερεύνηση του επιπέδου επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών σχολικών μονάδων. Είναι προφανές ότι οποιοδήποτε επιπλέον εύρημα συμβάλλει στην ολοκληρωμένη προσέγγιση και εν τέλει στην καλύτερη αντιμετώπιση του φαινομένου.

Ένας επιπλέον περιορισμός της έρευνας είναι ο χρόνος διεξαγωγής της. Το γεγονός ότι διεξήχθη αμέσως μετά τις διακοπές του Πάσχα, ίσως επηρέασε τις απαντήσεις των ερωτώμενων και δε συνέβαλλε στην αποτύπωση της πραγματικής εικόνας για το φαινόμενο. Αν είχε διεξαχθεί σε άλλη χρονική περίοδο ή σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, ίσως κατέγραφε διαφορετικές απαντήσεις και αποτελέσματα.

Τέλος, η υιοθέτηση της ποσοτικής μεθόδου έρευνας, με τη χρήση στου ερωτηματολογίου, ίσως λειτουργεί περιοριστικά, αφού οι ερωτώμενοι απλά καταθέτουν μια άποψη μια εκτίμηση, αυτοαξιολογούνται, χωρίς περαιτέρω δυνατότητα επεξηγήσεων, οι οποίες θα μπορούσαν να εξασφαλιστούν με την ποιοτική μέθοδο έρευνας και τα συμπεράσματα να ήταν διαφορετικά.

Ανεξάρτητα, πάντως, από τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν τη σημασία τους για τη συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων.

## **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΕΣ**

Η επέκταση της έρευνας μελλοντικά σε ευρύτερο δείγμα Διευθυντών σχολικών μονάδων από όλη την Ελλάδα κρίνεται αναγκαία και θα είχε ενδιαφέρον και μεγαλύτερη σημασία να διεξαχθεί, τόσο στην Πρωτοβάθμια όσο και στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση για να αναδειχθούν τυχόν διαφορές στις δυο βαθμίδες.

Επίσης, κρίνεται απαραίτητη σε μελλοντική προσπάθεια η μελέτη των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών συγκριτικά με τα επίπεδα των Διευθυντών των σχολικών μονάδων για να αναδειχθούν τυχόν διαφοροποιήσεις.

Τέλος, προτείνεται έρευνα για τη διερεύνηση της αίσθησης που έχουν οι εκπαιδευτικοί για το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών ή συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής μεθόδου έρευνας για την κάλυψη του θέματος τόσο σε εύρος όσο και σε βάθος.

## **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, αν και δεν είναι δυνατό να γενικευθούν, σε συνδυασμό και με αποτελέσματα άλλων ερευνών, μπορούν να λειτουργήσουν προς την κατεύθυνση της προειδοποίησης των Διευθυντών σχολικών μονάδων αναφορικά με το ζήτημα της επαγγελματικής τους εξουθένωσης, ώστε να είναι ενημερωμένοι για να λαμβάνουν, σε προσωπικό επίπεδο, μέτρα για την αντιμετώπιση του συνδρόμου. Επίσης, ίσως αποτελέσουν αφετηρία για προβληματισμό και απόδοση προσοχής από τα επίπεδα της διοίκησης της εκπαίδευσης, συμβάλλουν στην προσέγγιση του ζητήματος του burnout των Διευθυντών και λειτουργήσουν ως αφορμή για τον επαναπροσδιορισμό του ρόλου των Διευθυντών των σχολικών μονάδων. Επιπροσθέτως, μπορεί να ληφθούν υπόψη από τους ιθύνοντες εκπαιδευτικής πολιτικής στο σχεδιασμό απαραίτητων ενεργειών για την πρόληψη ή τον έλεγχο του φαινομένου, παρεμβάσεων-πρακτικών για τη μείωση των πηγών έντασης των Διευθυντών για να διασφαλιστεί η ψυχολογική τους υγεία και κατά συνέπεια η σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Με τον τρόπο αυτό ίσως βελτιωθεί το περιβάλλον εργασίας για τον Διευθυντή, γίνει περισσότερο «υγιές» και λιγότερο αγχογόνο. Επιπροσθέτως, ίσως λειτουργήσουν ως αφορμή για να παρέχεται υποστήριξη στους Διευθυντές να διαχειρίζονται την εργασιακή τους πίεση ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης και να ανταπεξέρχονται με τον καλύτερο τρόπο στο

έργο τους. Επομένως, τα ερευνητικά δεδομένα για την επαγγελματική εξουθένωση των Διευθυντών σχολικών μονάδων αποτελούν σημείο ενδιαφέροντος και χρησιμότητας τόσο για τους ίδιους τους Διευθυντές όσο και για τη διοίκηση της εκπαίδευσης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αβεντισιάν-Παγοροπούλου, Α., Κουμπιάς, Ε. & Γιαβρίμης, Π. (2002). Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης: Το χρόνιο άγχος των δασκάλων και η μετεξέλιξή του σε επαγγελματική εξουθένωση, *Μέντορας*, τεύχος 5, σσ.103-127.

Αθανασούλα-Ρέππα., Α. (1999). Η Επικοινωνία στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό. Στο *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τόμος Β΄*, Πάτρα: ΕΑΠ.

Αθανασούλα-Ρέππα Α., (1999α). Λήψη Αποφάσεων στο Χώρο της Εκπαίδευσης. Στο *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, τόμος Α΄*. Πάτρα:ΕΑΠ.

Αλεξιάς Γ., Αναγνωστόπουλος Φ. & Πιλάτης Ι. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από την εργασία του ιατρικού προσωπικού δημοσίου νοσοκομείου των Αθηνών. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, τεύχος 131, σελ.109-136. Doi:<http://dx.doi.org/10.12681/grsr.83>

Αμαραντίδου, Σ. (2010). *Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών*. (Διδακτορική Διατριβή). Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης (ΔΠΘ). Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού. Τρίκαλα Ανακτήθηκε 06-06-2018 από <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/31416#page/1/mode/2up>

Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνη Α.Β.Ε.-Νέα Σύνορα.

Ανθοπούλου, Σ.-Σ. (1999). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τόμος Β΄* (σ. 17- 92). Πάτρα: ΕΑΠ.

Ανθοπούλου, Σ.-Σ. (1999α). Συμβουλευτική Υποστήριξη και Παρακίνηση Εκπαιδευτικού Προσωπικού. Στο *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τόμος Β΄*, σελ. 187-230. Πάτρα: Ε.Α.Π.

Βασιλόπουλος, Σ. Φ. (2012). Η επαγγελματική εξουθένωση και η σχέση της με το κοινωνικό άγχος στους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Hellenic Journal of Psychology*, Vol.9, pp. 18-44. Ανακτήθηκε 17-06-2018 από [https://www.researchgate.net/profile/Stephanos\\_Vassilopoulos/publication/287639682\\_Job\\_b](https://www.researchgate.net/profile/Stephanos_Vassilopoulos/publication/287639682_Job_b)

urnout\_and\_its\_relation\_to\_social\_anxiety\_in\_teachers\_of\_primary\_education/links/57b0fb6f08ae15c76cba29df/Job-burnout-and-its-relation-to-social-anxiety-in-teachers-of-primary-education.pdf

Γκίνη, Α. (2017). *Η επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντικών στελεχών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η περίπτωση του νομού Αργολίδας*. (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Δανηλίδου, Α. (2013). *Η μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με τρία εναλλακτικά μοντέλα: το μοντέλο της Maslach, το μοντέλο της Pines και το μοντέλο της Κοπεγχάγης*. (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και κοινωνικών επιστημών, τμήμα εκπαιδευτικής και κοινωνικής πολιτικής, Θεσσαλονίκη.

Κάμτσιος, Σ. & 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*, τόμος 9, τεύχος 1, σελ.40-87. Doi:<http://dx.doi.org/10.12681/jret.10277>

Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική–Βιομηχανική Ψυχολογία*, Μέρος 3ο, Αθήνα:Ελληνικά Γράμματα.

Καραγεώργος, Χ. (2017). *Επαγγελματική εξουθένωση διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Καρούμπαλης, Σ. (2010). *Αγχογόνοι παράγοντες στην εργασία των Διευθυντών δημοτικών σχολείων και ο ρόλος τους στην επαγγελματική τους ικανοποίηση*. (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Παιδαγωγικό τμήμα Δημοτικής εκπαίδευσης, Βόλος.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων–Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε 05-06-2018 από [http://www.pi-schools.gr/programs/epim\\_stelexoi/epim\\_yliko/book3.pdf](http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf)

Κουλουμπαρίτη, Α. Χ., Αναστασάκη, Α., Αργυρούδη, Ε., Καλογεράκος, Ν., Παπαστεργιοπούλου, Χ., Τριανταφυλλοπούλου, Π. & Τσιρίκος, Γ. (2010). Το Διοικητικό πλαίσιο στην πρωτοβάθμια και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Παιδαγωγικών*

Θεμάτων, τευχ. 13, σσ. 43-54. Ανακτήθηκε 05-04-2018 από <http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teychos13/043-054.pdf>

Κουρτέση, Π. (2016). *Το επαγγελματικό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση των Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Κουστέλιος, Α. & Κουστέλιου, Ι. (2001). Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. *Ψυχολογία*, τόμος 8, τευχ. 1, σσ.30-39. Ανακτήθηκε 05-04-2018 από <http://pandemos.panteion.gr/index.php?op=record&lang=el&pid=iid:10732>

Κουτούζης, Μ. (1999). Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός. Στο *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, τομ. Α' (σελ. 29-41), Πάτρα: Ε. Α. Π.

Λαΐνας, Α. (2000). Διοίκηση και Προγραμματισμός Σχολικών Μονάδων: Επιστημονικές Προσεγγίσεις και Ελληνική Πραγματικότητα. Στο: Ζ. Παπαναούμ (επιμ) *Ο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα: Από τη Θεωρία στην Πράξη*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο & Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (σσ. 23 -39).

Λαΐνας, Α. (2004). Το έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. *Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. Σχολής Επιστημών Αγωγής, Π.Τ.Δ.Ε. Ιωάννινα*, σελ. 151-179.

Μούζουρα, Ε. (2005). *Πηγές και αντιμετώπιση επαγγελματικού-συναισθηματικού φόρτου εκπαιδευτικών: σύνδεση ατομικών και κοινωνικών συνθηκών έντασης*. (Διδακτορική Διατριβή). Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη Ανακτήθηκε 04-04-2018 από: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/23716#page/1/mode/2up>

N.1566/1985. *Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις. Εφημερίδα της Κυβέρνησης* (ΦΕΚ 167/1985). Ανακτήθηκε 19-4-2018 από [http://www.pi-schools.gr/preschool\\_education/nomothesia/1566\\_85.pdf](http://www.pi-schools.gr/preschool_education/nomothesia/1566_85.pdf)

Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, (2008). *Η ποιότητα στην εκπαίδευση: Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης*. ΥΠ.Ε.Π.Θ. Αθήνα Ανακτήθηκε 23-05-2018 από [http://www.pi-schools.gr/download/programs/erevnes/ax\\_poiot\\_xar\\_prot\\_def\\_t\\_ekp/poiot\\_ekp\\_erevn/s\\_1\\_16.pdf](http://www.pi-schools.gr/download/programs/erevnes/ax_poiot_xar_prot_def_t_ekp/poiot_ekp_erevn/s_1_16.pdf)

Παπαδόπουλος, Ι. & Σταμόπουλος, Κ. (2011). Δημογραφικά χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών και εργασιακό άγχος. *Παιδαγωγικός λόγος*, 2, 65-97. Ανακτήθηκε 15-04-2018 από [https://www.plogos.gr/TEYXH/2011\\_2web/4stamopoulos.pdf](https://www.plogos.gr/TEYXH/2011_2web/4stamopoulos.pdf)

Ποντίκας Α., Παπαβαγγέλη Σ., Κολλάρου Μ. & Κουστέλιος Α. (2015). Επαγγελματική εξουθένωση διευθυντών σχολικών μονάδων. *23ο Διεθνές Συνέδριο Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού*. (σελ. 254-258) Κομοτηνή 15-17 Μαΐου 2015. Ανακτήθηκε 5-4-2018 από <http://www.phyed.duth.gr/undergraduate/images/files/congress/2015/spaper15.pdf>

Σαΐτης, Χ. Α. (1994). *Βασικά Θέματα της Σχολικής Διοίκησης: Προσέγγιση στη Διοικητική Σκέψη με τη Μέθοδο των case studies*. Αθήνα :Ιδιωτική Έκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Από τη Θεωρία...στην Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε 04-04-2018 από [http://www.pi-schools.gr/programs/epim\\_stelexoi/epim\\_yliko/book7.pdf](http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book7.pdf)

Σαΐτης, Χ. (2008α). Σχολική ηγεσία: Από τη θεωρία στην πράξη. Στο *Επιμόρφωση στελεχών της εκπαίδευσης:Δράσεις–Αποτελέσματα–Προοπτικές*. Πρακτικά Συνεδρίου. Βόλος 19&20 Ιουνίου 2008. Αθήνα: ΥΠ. Ε. Π .Θ. Ανακτήθηκε 4-6-2018 από [http://www.pi-schools.gr/programs/epim\\_stelexoi/praktika/praktika.pdf](http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/praktika/praktika.pdf)

Στάγια, Δ. & Ιορδανίδης, Γ. (2014). Το επαγγελματικό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών στην εποχή της οικονομικής κρίσης. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, τόμος 7, σελ.56-82. Doi:<http://dx.doi.org/10.12681/jret.855>

Σύριου, Μ. (2017). *Προβλήματα επαγγελματικής εξουθένωσης των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Τσιάκκιρος, Α. (2006). *Το επαγγελματικό άγχος των διευθυντών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου: Πηγές, επιπτώσεις και στρατηγικές αντιμετώπισης*. (Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Κύπρου, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών και Επιστημών Αγωγής, Λευκωσία. Ανακτήθηκε 04-04-2018 από: <https://lekythos.library.ucy.ac.cy/handle/10797/5834>



Τσιάκκιρος, Α. & Πασιαρδής, Π. (2002). Επαγγελματικό άγχος εκπαιδευτικών και διευθυντών σχολείων: Μια ποιοτική προσέγγιση. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τόμος 33, σελ.195-213. Ανακτήθηκε 04-04-2018 από:

<https://ojs.lib.uom.gr/index.php/paidagogiki/article/view/6844>

Τσιάκκιρος, Α. & Πασιαρδής, Π. (2006). Το άγχος των διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Αποτελέσματα τεσσάρων περιπτώσιακών μελετών. *9ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρίας Κύπρου*, (2-3 Ιουνίου 2006), σελ. 541-552. Ανακτήθηκε 04-04-2018 από:

[http://www.pek.org.cy/Proceedings\\_2006/5.%20Kefalaio%205%20Ekpaideftiki%20Dioikisi/5.3.%20A.%20Tsiakkiros%20&%20P.%20Pashiardis.pdf](http://www.pek.org.cy/Proceedings_2006/5.%20Kefalaio%205%20Ekpaideftiki%20Dioikisi/5.3.%20A.%20Tsiakkiros%20&%20P.%20Pashiardis.pdf)

Υπουργική Απόφαση Αρ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/02. *Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων.* (ΦΕΚ 1340/2002). Ανακτήθηκε 19-04-2018 από <http://dipe.ait.sch.gr/nomothesia/leitoyrgia%20sxoleion/fek-1340-2002-kathikonta-armodiotites-stelexwn-ekpaideysis-klimaka.pdf>

Φλάμπουρας-Νιέτος, Η. Δ. (2017). *Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αυτό-αποτελεσματικότητας με την επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών.* (Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Σχολή Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, Τρίκαλα Ανακτήθηκε 03-05-2018 από <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/41296#page/1/mode/2up>

Φλάμπουρας-Νιέτος, Η., Παπαβαγγέλη Σ., Ζουρνατζή, Ε. & Κουστέλιος, Α. (2018). Επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό: Εκπ@ιδευτικός Κύκλος*. Τόμος 6, τευχ.1, σελ.50-64 Ανακτήθηκε 10-05-2018 από

[http://journal.educircle.gr/images/teuxos/2018/teuxos1/teyxos\\_6\\_1\\_4.pdf](http://journal.educircle.gr/images/teuxos/2018/teuxos1/teyxos_6_1_4.pdf)

Χαραλάμπους, Ε. (2012). *Επαγγελματικές πηγές στρες και επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο νομό Αττικής.* (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Athanasoula-Reppas, A., Lazaridou, A. & Lyman, L. (2006). Newly appointed principals in Greece and Cyprus: Comparing roles, challenges and requirements, presented at the CCEAM Conference recreating linkages between theory and praxis in educational leadership, Lefkosia, Cyprus, 13-17 October 2006. Ανακτήθηκε 1-4-2018 από [http://www.academia.edu/10681907/NEWLY\\_APPOINTED\\_PRINCIPALS\\_IN\\_GREECE\\_AND\\_CYPRUS\\_COMPARING\\_ROLES\\_CHALLENGES\\_AND\\_REQUIREMENTS](http://www.academia.edu/10681907/NEWLY_APPOINTED_PRINCIPALS_IN_GREECE_AND_CYPRUS_COMPARING_ROLES_CHALLENGES_AND_REQUIREMENTS)

Athanasoula-Reppas, A. & Lazaridou, A. (2008). Requirements, roles, and challenges of the principalship in Greece and Cyprus: Newly appointed principals' views. *European Education*, Vol.40, No.3, pp.65-88. Ανακτήθηκε 14-5-2018 από [https://www.researchgate.net/profile/Angeliki\\_Lazaridou/publication/250173860\\_Requirements\\_Roles\\_and\\_Challenges\\_of\\_the\\_Principalship\\_in\\_Greece\\_and\\_Cyprus\\_Newly\\_Appointed\\_Principals'\\_Views/links/53d09f3f0cf25dc05cfe5470.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Angeliki_Lazaridou/publication/250173860_Requirements_Roles_and_Challenges_of_the_Principalship_in_Greece_and_Cyprus_Newly_Appointed_Principals'_Views/links/53d09f3f0cf25dc05cfe5470.pdf)

Avgitidou, S., Likomitrou, S., Kominia, E., Alexiou, V., Androusou, A., Kakana, D., Tsafos, V. & Kousaxidis, K. (2017). Principals' views of the effects of socio-economic crisis on primary education. *Menon. Journal of Educational Research*, 4. Ανακτήθηκε 12-05-2018 από [http://www.edu.uowm.gr/site/system/files/menon\\_issue\\_4th\\_042017\\_f.pdf](http://www.edu.uowm.gr/site/system/files/menon_issue_4th_042017_f.pdf)

Bährer-Köhler, S. (2013). Introduction. In S. Bährer-Köhler (ed) *Burnout for Experts: Prevention in the Context of Living and Working*. New York :Springer.

Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands–resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, Vol.43, No.1, pp.83–104. Doi:10.1002/hrm.20004

Bass, T. S. (2006). To be or not to be: Issues influencing educators' decisions to enter the principalship [Electronic version]. *AASA Journal of Scholarship & Practice*, Vol.2, No.4, pp.19-30. Ανακτήθηκε 05-05-2018 από <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.8276&rep=rep1&type=pdf#page=19>

Baş, G. & Yıldırım, A. (2012). An Analysis of burnout in Turkish elementary school principals. *International Journal of Educational Researchers*, Vol.3, No.3, pp.1-18. Ανακτήθηκε 18-04-2018 από [http://ijer.penpublishing.net/makale\\_indir/60](http://ijer.penpublishing.net/makale_indir/60)

Başol, G. (2013). A Comparison of Female and Male School Administrators' Burnout Levels Controlling for Perceived Social Support. *Education & Science/Egitim ve Bilim*, 38(169).

Ανακτήθηκε

01-7-2018

από

[https://www.researchgate.net/publication/271525354\\_A\\_Comparison\\_of\\_Female\\_and\\_Male\\_School\\_Administrators'\\_Burnout\\_Levels\\_Controlling\\_for\\_Perceived\\_Social\\_Support](https://www.researchgate.net/publication/271525354_A_Comparison_of_Female_and_Male_School_Administrators'_Burnout_Levels_Controlling_for_Perceived_Social_Support)

Beausaert, S., Froehlich, D. E., Devos, C. & Riley, P. (2016). Effects of support on stress and burnout in school principals. *Educational Research*, Vol.58, No.4, pp.347-365.

<https://doi.org/10.1080/00131881.2016.1220810>

Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R. & Woods, P. (1999). *Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη. Εγχειρίδιο μελέτης*. Μετάφρ: Ε. Φράγκου, Πάτρα:ΕΑΠ.

Blustein, D. L. (2008). The role of work in psychological health and well-being: A conceptual, historical, and public policy perspective. *American Psychologist*, Vol.63, No.4, pp.228-240. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.63.4.228>

Blustein, D. L. (2013). The Psychology of Working: A New Perspective for a New Era. In D. L. Blustein (ed) *The Oxford Handbook of the Psychology of Working*. Oxford University Press:USA.

Borg, M. G. & Riding, R. J. (1993). Occupational stress and job satisfaction among school administrators. *Journal of Educational Administration*, Vol.31 No.1.

<https://doi.org/10.1108/09578239310024692>

Boyland, L. (2011). Job stress and coping strategies of elementary principals: A statewide study. *Current Issues in Education*, Vol.14, No.3, pp.1-9. Ανακτήθηκε 18-06-2018 από

<https://cie.asu.edu/ojs/index.php/cieatasu/article/view/806>

Brinia, V. & Tsouni, V. (2017). Management and leadership: Perceptions of principals and teachers of the secondary education directorate. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, Vol.6, No.1, pp.11-27. Ανακτήθηκε 18—06-2018

από

[http://hrmars.com/hrmars\\_papers/Management\\_and\\_Leadership\\_Perceptions\\_of\\_principals\\_and\\_teachers\\_of\\_the\\_Secondary\\_Education\\_Directorate.pdf](http://hrmars.com/hrmars_papers/Management_and_Leadership_Perceptions_of_principals_and_teachers_of_the_Secondary_Education_Directorate.pdf)

Brock, B. L. & Grady, M. L. (2002). *Avoiding Burnout: A Principal's Guide to Keeping the Fire Alive*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

- Burke, R. J. & Richardsen, A. M. (2001). Psychological Burnout in Organizations. Research and Intervention. In R. T. Golembiewski (ed) *Handbook of Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> edition, Revised and expanded. New York:Marcel Dekker, Inc.
- Carr, A. (1994). Anxiety and depression among school principals—Warning, principalship can be hazardous to your health. *Journal of Educational Administration*, Vol.32, No.3, pp.18-34. <https://doi.org/10.1108/09578239410063094>
- Carod-Artal, F. J. & Vázquez-Cabrera, C. (2013). Burnout Syndrome in an International Setting. In S. Bährer-Kohler (ed) *Burnout for Experts. Prevention in the Context of Living and Working*. Chapter 2, Pages 15-35. Boston, MA: Springer US.
- Carter, S. J. (2011). Burnout among Special Education Administrators: A Preliminary Study. *Journal of Special Education Leadership*, v24 n2 p104-110. Ανακτήθηκε 3-7-2018 από [http://liasea.org/yahoo\\_site\\_admin/assets/docs/Dr\\_Susan\\_J\\_Carter\\_article.33280557.pdf](http://liasea.org/yahoo_site_admin/assets/docs/Dr_Susan_J_Carter_article.33280557.pdf)
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας. Νέα Συμπληρωμένη και Αναθεωρημένη Έκδοση*. Μτφρ. Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθαρά, Μ. Φιλοπούλου. Αθήνα:Εκδόσεις: Μεταίχμιο.
- Combs, J., Edmonson, S. L. & Jackson, S. H. (2009). Burnout among elementary school principals. AASA. *Journal of Scholarship & Practice*, Vol.5, No.4, pp.10-15. Ανακτήθηκε 17-05-2018 από [http://www.aasa.org/uploadedfiles/publications/journals/aasa\\_journal\\_of\\_scholarship\\_and\\_practice/winter09final.pdf#page=10](http://www.aasa.org/uploadedfiles/publications/journals/aasa_journal_of_scholarship_and_practice/winter09final.pdf#page=10)
- Combs, J. P. & Edmonson, S. L. (2010). Professional Burnout and Job Demands Among High School Principals. In K. M. T. Collins, A. J. Onwuegbuzie & Q. G. Jiao (Eds.) *Toward a Broader Understanding of Stress and Coping*, (pp. 437-462), Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.
- Coon, D. & Mitterer, J. (2008). *Psychology: A Journey*. (3rd edition).USA: Thomson Wadsworth.
- Cooper, C. L. (2005). *Handbook of Stress Medicine and Health*. London: CRC Press.
- Cooper, C. L., Dewe, P. H. & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. U.S.A: Sage Publications.

Cooper, C. L. & Kelly, M. (1993). Occupational stress in head teachers: A national UK study. *British Journal of Educational Psychology*, Vol.63, No.1, pp.130-143. [https://doi.org/10.1057/9781137310651\\_18](https://doi.org/10.1057/9781137310651_18)

Coppenhall, K. (1995). The Stresses of Working with Clients Who Have Been Sexually Abused. In W. Dryden (ed) *The Stresses of Counselling in Action*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.

Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to Measure Burnout and Engagement. In J. R.B. Halbesleben (ed) *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*. Hauppauge, NY: Nova Science. Ανακτήθηκε 10-06-2018 από [https://www.researchgate.net/publication/46704152\\_The\\_Oldenburg\\_Burnout\\_Inventory\\_A\\_good\\_alternative\\_to\\_measure\\_burnout\\_and\\_engagement](https://www.researchgate.net/publication/46704152_The_Oldenburg_Burnout_Inventory_A_good_alternative_to_measure_burnout_and_engagement)

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, Vol.86, No.3, pp.499-512. Doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499

Downey, R. G., Whitney, D. E. & Wefald, A. J. (2008). Burnout. In V. N. Parrilro (ed), *Encyclopedia of social problems*. Vol.1. Thousand Oaks, Calif.:SAGE Publications.

Enzman, D. (2005). Burnout and Emotions: An Underresearched Issue in Search of a Theory. In A. S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Organizational Health Psychology*, (pp. 495–502). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Fairbrother, P. G. (2007). Qualitative and Quantitative Approaches to Comparative Education. In M. Bray, B. Adamson & M. Mason (eds), *Comparative Education Research: Approaches and Methods*. Hong Kong Comparative education research center, University of Hong Kong, Springer.

Fink, G. (2009). Definition and History. In G. Fink (ed) *Stress Science: Neuroendocrinology*. San Diego, Academic Press, Elsevier Ltd.

Freudenberger, H. J. (1989). Burnout: Past, Present and Future concerns. In D. T. Jr Wessells, A. Kutscher, I. B. Seeland, F. E. Selder, J. D. Cherico, J. E Clark (eds) *Professional Burnout in Medicine and the Helping Professions*. New York: Haworth Press, Inc.

Friedman, I. A. (1995). School principal burnout: The concept and its components. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, No.2, pp.191-198. Ανακτήθηκε 03-05-2018 από

[https://www.researchgate.net/publication/238273799\\_School\\_Principal\\_Burnout\\_The\\_concept\\_and\\_its\\_components](https://www.researchgate.net/publication/238273799_School_Principal_Burnout_The_concept_and_its_components)

Friedman, I. A. (1995a). Measuring school principal-experienced burnout. *Educational and Psychological Measurement*, Vol.55, No.4. pp.641-651.

Friedman, I. A. (1997). High and low burnout principals: what makes a difference? presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April, Chicago, IL (ERIC Document No. 410 685). Ανακτήθηκε 01-04-2018 από <https://eric.ed.gov/?id=ED410685>

Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*, Vol.5, No.3, pp.229–251. Ανακτήθηκε 01-04-2018 από [https://www.researchgate.net/publication/225636119\\_Burnout\\_in\\_School\\_Principals\\_Role\\_Related\\_Antecedents](https://www.researchgate.net/publication/225636119_Burnout_in_School_Principals_Role_Related_Antecedents)

Gilliland, B. E. & James, R. K. (2013). *Crisis Intervention Strategies*. Belmont, CA: Brooks/Cole, Cengage Learning.

Gmelch, W.H. & Gates, G. (1998). The impact of personal, professional and organizational characteristics on administrator burnout. *Journal of Educational Administration*, Vol.36, No.2, pp.146-159. Ανακτήθηκε 01-04-2018 <https://doi.org/10.1108/09578239810204363>

Gold, Y. & Roth, R. A. (1993). *Teachers Managing Stress and Preventing Burn-Out: The Professional Health Solution*. London: The Falmer Press.

Golonka, K., Mojsa-Kaja, J., Gawlowska, M. & Marek, T. (2014). Work Engagement and Burnout-Consequences of Mismatch Between Individual and Work Environment from the Neural Perspective. In T. Marek (ed) *Advances in Science, Technology, Higher Education and Society in the Conceptual Age: STHESCA*. AHFE Conference. USA.

Harpaz, I. (2002). Expressing a wish to continue or stop working as related to the meaning of work. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol.11, No.2, pp.177-198.

Ανακτήθηκε 01-04-2018 από [https://www.researchgate.net/profile/Itzhak\\_Harpaz/publication/228925998\\_Expressing\\_a\\_wish\\_to\\_continue\\_or\\_stop\\_working\\_as\\_related\\_to\\_the\\_meaning\\_of\\_work/links/5628ccab08ae518e347c654e/Expressing-a-wish-to-continue-or-stop-working-as-related-to-the-meaning-of-work.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Itzhak_Harpaz/publication/228925998_Expressing_a_wish_to_continue_or_stop_working_as_related_to_the_meaning_of_work/links/5628ccab08ae518e347c654e/Expressing-a-wish-to-continue-or-stop-working-as-related-to-the-meaning-of-work.pdf)

- Harpaz, I. & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change. *Human Relations*, Vol.55, No.6, pp.639-667. Ανακτήθηκε 01-04-2018 από [https://www.researchgate.net/profile/Itzhak\\_Harpaz/publication/247717457\\_The\\_Structure\\_of\\_the\\_Meaning\\_of\\_Work\\_A\\_Relative\\_Stability\\_Amidst\\_Change/links/5628ccaa08ae04c2aeaeb795.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Itzhak_Harpaz/publication/247717457_The_Structure_of_the_Meaning_of_Work_A_Relative_Stability_Amidst_Change/links/5628ccaa08ae04c2aeaeb795.pdf)
- Hosgorur, T. & Apikoglu, S. (2013). Relationship between school administrators' anxiety levels for authority use and burnout levels. *Educational Process: International Journal*, Vol.2, No.1-2, pp.19-35. Ανακτήθηκε 01-04-2018 από <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5286864.pdf>
- Iacovides, A., Fountoulakis, K. N., Kaprinis, S. & Kaprinis, G. (2003). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, Vol.75, pp.209–221. Ανακτήθηκε 01-4-2018 από [http://promesi.med.auth.gr/mathimata/4\\_Fountoulakis\\_buroutreview.pdf](http://promesi.med.auth.gr/mathimata/4_Fountoulakis_buroutreview.pdf)
- James, R. K. & Gilliland, B. E. (2013). *Crisis Intervention Strategies* (7<sup>th</sup> ed.). Belmont: CA: Thomson Brooks/Cole.
- Jex, S. M. & Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. 3<sup>rd</sup> edition. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Kakana, D., Roussi–Vergou, C. J., Garagouni-Areou, F., Mavidou, A., Manoli, P., Androussou, A., Tsafos, V. & Avgitidou, S. (2017). Mapping the impact of economic crisis on Greek education: Teachers' views and perspectives. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol.7, No.3, pp.1-11. Ανακτήθηκε 01-4-2018 από [https://www.researchgate.net/publication/316826238\\_Mapping\\_the\\_Impact\\_of\\_Economic\\_Crisis\\_on\\_Greek\\_Education\\_Teachers'\\_Views\\_and\\_Perspectives](https://www.researchgate.net/publication/316826238_Mapping_the_Impact_of_Economic_Crisis_on_Greek_Education_Teachers'_Views_and_Perspectives)
- Kantas, A. & Vassilaki, E. (1997). Burnout in Greek teachers: Main findings and validity of the Maslach Burnout Inventory. *Work and Stress*, Vol.11, pp.94-100.
- Kaparou, M. & Bush, T. (2015). Instructional leadership in centralized systems: evidence from Greek high-performing secondary schools. *School Leadership & Management*, Vol.35, No.3, pp.321-345. Ανακτήθηκε 01-05-2018 από <http://eprints.nottingham.ac.uk/32566/1/SL%20M%20PRE-SUBMISSION%20GREEK%20PAPER.pdf>



Karakose, T., Kocabas, I., Yirci, R., Esen, C. & Celik, M. (2016). Exploring the relationship between school principals' burnout situation and life satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, Vol.4, pp.1488-1494. Ανακτήθηκε 01-5-2018 από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1103266.pdf>

Kinman, G. (2001). Pressure points: A review of research on stressors and strains in UK academics. *Educational Psychology*, Vol.21, No.4. Ανακτήθηκε 13-5-2018 από [https://www.researchgate.net/profile/Gail\\_Kinman/publication/247513443\\_Pressure\\_Points\\_A\\_review\\_of\\_research\\_on\\_stressors\\_and\\_strains\\_in\\_UK\\_academics/links/0f31753c3f992ed388000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gail_Kinman/publication/247513443_Pressure_Points_A_review_of_research_on_stressors_and_strains_in_UK_academics/links/0f31753c3f992ed388000000.pdf)

Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, Vol.77, No.1, pp. 229-243. Ανακτήθηκε 1-5-2018 από <https://pdfs.semanticscholar.org/5da9/1ea70e4aeaa4c6cb6d34707681df55eab8a4.pdf>

Koutouzis, E., Bithara, P., Kyranakis, S., Mavraki, M. & Verevi, A. (2008). Decentralizing education in Greece. In: Search for a New Role for the School Leaders. Conference Paper p.p.1-10. Ανακτήθηκε 2-5-2018 από [https://www.researchgate.net/publication/283080315\\_Decentralizing\\_Education\\_in\\_Greece\\_In\\_search\\_for\\_a\\_new\\_role\\_for\\_the\\_school\\_leaders](https://www.researchgate.net/publication/283080315_Decentralizing_Education_in_Greece_In_search_for_a_new_role_for_the_school_leaders)

Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: directions for future research. *Educational Review*, Vol.53, No.1, pp.27-35. <https://doi.org/10.1080/00131910120033628>

Lainas, A. (2010). Local directors of school education in Greece: Their role and main sources of job stress. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.38, No.4 pp.454-471.

Lazaridou, A. & Iordanides, G. (2011). The principal's role in achieving school effectiveness. *International Studies in Educational Administration*, Vol. 39, No.3, pp.3-19. Ανακτήθηκε 02-05-2018 από [https://www.researchgate.net/profile/Angeliki\\_Lazaridou/publication/260476761\\_The\\_Principal's\\_Role\\_in\\_Achieving\\_School\\_Effectiveness/links/53d019980cf25dc05cfe1a16/The-Principals-Role-in-Achieving-School-Effectiveness.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Angeliki_Lazaridou/publication/260476761_The_Principal's_Role_in_Achieving_School_Effectiveness/links/53d019980cf25dc05cfe1a16/The-Principals-Role-in-Achieving-School-Effectiveness.pdf)

Leiter, P. M., Bakker, B. A. & Maslach, C. (2014). The Contemporary Context of Job Burnout. In Leiter, P. M., Bakker, B. A. & Maslach, C. (Eds) *Burnout at Work: A Psychological Perspective*. NY: Psychology Press.



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. *Research in Occupational Stress and Well Being*, Vol.3, pp.91–134. Ανακτήθηκε 1-7-2018 από

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41682790/Areas\\_of\\_worklife\\_A\\_structured\\_approach\\_20160128-8141-67ho85.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1532118559&Signature=EMBy3%2BT8P6Z%2BorBVyE3GDxJO%2Fv0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAREAS\\_OF\\_WORKLIFE\\_A\\_STRUCTURED\\_APPROACH.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41682790/Areas_of_worklife_A_structured_approach_20160128-8141-67ho85.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1532118559&Signature=EMBy3%2BT8P6Z%2BorBVyE3GDxJO%2Fv0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAREAS_OF_WORKLIFE_A_STRUCTURED_APPROACH.pdf)

Leiter, M. & Maslach, C. (2005). *Banishing Burnout* (1<sup>st</sup> ed.). John Wiley & Sons San Francisco: Jossey-Bass.

Leventis, C., Papakitsos, E. C., Karakiozis, K. & Argyriou, A. (2017). Work-related stress and burnout factors of principals in regional Greece: A historical perspective. *Journal of Research Initiatives*, Vol.3, No.1. Ανακτήθηκε 2-6-2018 από <https://digitalcommons.unctfsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1127&context=jri>

Lunenburg, F. C. (2010). The principal and the school: What do principals do? *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, Vol.27, pp.1-13. Ανακτήθηκε 2-6-2018 από

<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20The%20Principal%20and%20the%20School%20-%20What%20Do%20Principals%20Do%20NFEASJ%20V27,%20N4,%202010.pdf>

Manzano- García, G. & Ayala-Calvo, J. C. (2013). New perspectives: Towards an integration of the concept "burnout" and its explanatory models. *Anales de psicología*, Vol.29, No.3, pp.800-809. Ανακτήθηκε 2-6-2018 από

<http://revistas.um.es/analesps/article/download/145241/151961>

Martin, G. N., Carlson, N. R. & Buskist, W. (2010). *Psychology 4th edition*. Harlow: Pearson Education Ltd.

Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Reprinted in 2003. Cambridge, MA: Malor Books.

Maslach, C. (1998). A Multidimensional Theory of Burnout. In C. L. Cooper (ed) *Theories of Organizational Stress*. Oxford: Oxford University Press.

Maslach, C. (1999). Progress in Understanding Teacher Burnout. In R. Vandenberghe & A. M. Huberman (eds) *Understanding and Preventing Teacher Burnout. A Sourcebook of International Research and Practice*. UK: Cambridge University Press.

Maslach, C. (2011). Burnout and engagement in the workplace: new perspectives. *The European Health Psychologist*, Vol.13, No.3 Ανακτήθηκε 18-06-2018 από <http://www.ehps.net/ehp/index.php/contents/article/view/ehp.v13.i3.p44>

Maslach, C. (2018). Job Burnout in Professional and Economic Contexts. In A. A. Ariyanto, H. Muluk, P. Newcombe, F. P. Piercy, E. K. Poerwandar & S. H. R. Suradijono (Eds) *Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Sciences*. London: Taylor & Francis Group.

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, Vol.2, pp.99-113. Ανακτήθηκε 30-05-2018 από <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.4030020205>

Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating Stress: A Book of Resources* (pp. 191-218). Lanham, MD, US: Scarecrow Education. Ανακτήθηκε 1-5-2018-από [https://www.researchgate.net/publication/277816643\\_The\\_Maslach\\_Burnout\\_Inventory\\_Manual](https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual)

Maslach, C. & Leiter, P. M. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about it*. San Francisco: CA Jossey-Bass.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (2005). Stress and Burnout: The critical research. In C. Cooper (ed) *Handbook of Stress Medicine and Health*, Second Edition. CRC Press. Boca Raton, FL.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (2017). Understanding Burnout –New Models. In C. L. Cooper & J. C. Quick (eds) *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*. Chichester :Wiley-Blackwell Publishing Ltd.

Maslach, C., Leiter, M. P. & Jackson, S. E. (2012). Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.33, pp.296–300. Ανακτήθηκε 30-05-2018 από [https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty\\_staff\\_docs/SusanJackson\\_Making%20a%20significant%20difference%20with%20burnout%20interventions%20JOB%202012.pdf](https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty_staff_docs/SusanJackson_Making%20a%20significant%20difference%20with%20burnout%20interventions%20JOB%202012.pdf)

Maslach, C. & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and Conceptual Development of Burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Series in Applied Psychology: Social Issues and Questions. Professional Burnout: Recent developments in Theory and Research* (pp. 1-16). Philadelphia, PA, US: Taylor & Francis.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, Vol.52, pp.397-422. Ανακτήθηκε 3-06-2018 από [https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/13606/maslach\\_01\\_jobburnout.pdf?sequence=2](https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/13606/maslach_01_jobburnout.pdf?sequence=2)

Maxwell, A. & Riley, P. (2017). Emotional demands, emotional labour and occupational outcomes in school principals: Modelling the relationships. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.45, No.3, pp.484-502 Ανακτήθηκε 25-06-2018 από [https://www.researchgate.net/profile/Aimee\\_Maxwell/publication/281350635\\_Emotional\\_demands\\_emotional\\_labour\\_and\\_occupational\\_outcomes\\_in\\_school\\_principals\\_Modelling\\_the\\_relationships/links/5906aadfa6fdccd580d3828f/Emotional-demands-emotional-labour-and-occupational-outcomes-in-school-principals-Modelling-the-relationships.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Aimee_Maxwell/publication/281350635_Emotional_demands_emotional_labour_and_occupational_outcomes_in_school_principals_Modelling_the_relationships/links/5906aadfa6fdccd580d3828f/Emotional-demands-emotional-labour-and-occupational-outcomes-in-school-principals-Modelling-the-relationships.pdf)

McCormack, N. & Cotter, C. (2013). *Managing Burnout in the Workplace: A Guide for Information Professionals* 1st Edition. U.K.: Chandos Publishing.

Muheim, F. (2013). Burnout: History of a Phenomenon. In S. Bährer-Kohler (Ed). *Burnout for Experts: Prevention in the Context of Living and Working*. New York:Springer.

Muijs, D. (2004). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. London: Sage Publications.

OECD, (2018). *Education for a Bright Future in Greece. Reviews of National Policies for Education*. Ανακτήθηκε 28-6-2018 από [https://www.researchgate.net/profile/Jan\\_Herczynski/publication/324647953\\_Education\\_for\\_a\\_Bright\\_Future\\_in\\_Greece\\_OECD/links/5ad9bd65aca272fdaf82536b/Education-for-a-Bright-Future-in-Greece-OECD.pdf?origin=publication\\_list](https://www.researchgate.net/profile/Jan_Herczynski/publication/324647953_Education_for_a_Bright_Future_in_Greece_OECD/links/5ad9bd65aca272fdaf82536b/Education-for-a-Bright-Future-in-Greece-OECD.pdf?origin=publication_list)

Papakitsos, E. C. & Argyriou, A. (2017). Relating leadership and counseling: An example from the Greek educational system. *Journal of Research Initiatives*, Vol.2, No.3. Ανακτήθηκε 28-5-2018 από <https://digitalcommons.uncfsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1109&context=jri>

Pervez, A. & Halbesleben, J. (2017). Burnout and Well being. In R. J. Burke, K. M. Page (eds) *Research Handbook on Work and Well-Being*. UK: Cheltenham:Edward Elgar Publishing.

Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York:Free Press.

Saiti, A. (2009). The development and reform of school administration in Greece: A primary school perspective. *Educational Management, Administration and Leadership*, Vol.37, No3, pp.378-403. Ανακτήθηκε 28-5-2018 από

[https://www.researchgate.net/profile/Anna\\_Saiti/publication/44840602\\_The\\_Development\\_and\\_Reform\\_of\\_School\\_Administration\\_in\\_Greece\\_A\\_Primary\\_School\\_Perspective/links/5454aea0cf2cf51647c5aa9/The-Development-and-Reform-of-School-Administration-in-Greece-A-Primary-School-Perspective.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Anna_Saiti/publication/44840602_The_Development_and_Reform_of_School_Administration_in_Greece_A_Primary_School_Perspective/links/5454aea0cf2cf51647c5aa9/The-Development-and-Reform-of-School-Administration-in-Greece-A-Primary-School-Perspective.pdf)

Saiti, A. (2012). Leadership and quality management: An analysis of three key features of the Greek education system, *Quality Assurance in Education*, Vol.20, No.2, pp.110–138.

Ανακτήθηκε 29-05-2018 από

[https://www.researchgate.net/profile/Anna\\_Saiti/publication/242346878\\_Leadership\\_and\\_quality\\_management\\_An\\_analysis\\_of\\_three\\_key\\_features\\_of\\_the\\_Greek\\_education\\_system/links/5454adc90cf2bccc490b5945.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Anna_Saiti/publication/242346878_Leadership_and_quality_management_An_analysis_of_three_key_features_of_the_Greek_education_system/links/5454adc90cf2bccc490b5945.pdf)

Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.43, No.4, pp.582–609. Ανακτήθηκε 20-5-2018 από

[https://www.researchgate.net/profile/Muhammad\\_Hamayun5/post/Does\\_anyone\\_have\\_any\\_paper\\_on\\_business\\_management\\_whose\\_publisher\\_is\\_sage/attachment/59d636a479197b80779940e7/AS:389634182926336@1469907436085/download/2015+Conflicts+in+schools%2C+conflict.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Muhammad_Hamayun5/post/Does_anyone_have_any_paper_on_business_management_whose_publisher_is_sage/attachment/59d636a479197b80779940e7/AS:389634182926336@1469907436085/download/2015+Conflicts+in+schools%2C+conflict.pdf)

Saitis, C. & Eliophotou-Menon, M. (2004). Views of future and current teachers on the effectiveness of primary school leadership: Evidence from Greece. *Leadership and Policy in Schools*, Vol.3, No.2, pp.35–157.

Sarros, J. C. (1988). School administrators write about burnout: Individual and organizational implications. *British Educational Research Journal*, Vol.14, No.2, pp.175-190.

<https://doi.org/10.1080/0141192880140207>

Schaufeli, W. B. (2001). Burnout. In W. Karwowski (ed) *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors*. Vol. 1. London:Taylor &Francis.

Schaufeli, W. B. (2003). Past performance and future perspectives of burnout research. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol.29, No.4, pp.1-15. Ανακτήθηκε 1-5-2018 από <http://sajip.co.za/index.php/sajip/article/download/127/123>

Schaufeli, W. B. (2017). Burnout: A Short Socio-cultural History. In S. Neckel, A. K. Schaffner & G. Wagner (Eds) *Burnout, Fatigue, Exhaustion: An Interdisciplinary Perspective on a Modern Affliction*. Palgrave Macmillan.

Schaufeli, W. B. & Buunk, B. P. (1996). Professional burnout. In M. J. Schabracq, J. A. M Winnubst, C. L. Cooper (Eds) *Handbook of Work and Health Psychology* (pp.311-346). UK: John Willey & Sons, Ltd.

Schaufeli, W. B. & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing, In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (eds) *The Handbook of Work and Health Psychology* 2nd ed.UK: John Willey & Sons Ltd.

Schaufeli, W. & Enzman, D. (1998). *The Burnout Companion To Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B., Enzmann, D. & Girault, N. (1993). Measurement of Burnout: A Review. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Series in Applied Psychology: Social Issues and Questions. Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 199-215). Philadelphia, PA, US: Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2008). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, Vol.14, No 3, pp.204-220. Ανακτήθηκε 2-4-2018 από <http://www.burnout.nl/docs/35-jaar-burnout-wetenschap-research-onderzoek-1973-2008.pdf>

Schaufeli, W. B. & Peeters, M. C. W. (2000). Job stress and burnout among correctional officers: A literature review. *International Journal of Stress Management*, Vol.7, No.1, pp.19-48. Ανακτήθηκε 2-4-2018 από [https://www.researchgate.net/profile/Wilmar\\_Schaufeli/publication/46603668\\_Job\\_Stress\\_and\\_Burnout\\_Among\\_Correctional\\_Officers\\_A\\_Literature\\_Review/links/0912f50ba20b26d813000000/Job-Stress-and-Burnout-Among-Correctional-Officers-A-Literature-Review.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Wilmar_Schaufeli/publication/46603668_Job_Stress_and_Burnout_Among_Correctional_Officers_A_Literature_Review/links/0912f50ba20b26d813000000/Job-Stress-and-Burnout-Among-Correctional-Officers-A-Literature-Review.pdf)

Schwab, R. L., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1986). Educator burnout: causes and consequences. *Educational Research Quarterly*, Vol.10, No.3, pp.14-30. Ανακτήθηκε 2-7-2018 από

[https://www.researchgate.net/profile/Susan\\_Jackson14/publication/232488181\\_Educator\\_burnout\\_Sources\\_and\\_consequences/links/565f614f08aeafc2aaca758d.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Susan_Jackson14/publication/232488181_Educator_burnout_Sources_and_consequences/links/565f614f08aeafc2aaca758d.pdf)

Sharabi, M. & Harpaz, I. (2007). Changes in work centrality and other life areas in Israel: A longitudinal study. *Journal of Human Values*, Vol.13, No.2, pp.95–106. Ανακτήθηκε 15-5-2018 από

[https://www.researchgate.net/profile/Moshe\\_Sharabi/publication/237220489\\_Changes\\_in\\_Work\\_Centrality\\_and\\_Other\\_Life\\_Areas\\_in\\_IsraelA\\_Longitudinal\\_Study/links/544a575e0cf21cdb24f77046/Changes-in-Work-Centrality-and-Other-Life-Areas-in-IsraelA-Longitudinal-Study.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Moshe_Sharabi/publication/237220489_Changes_in_Work_Centrality_and_Other_Life_Areas_in_IsraelA_Longitudinal_Study/links/544a575e0cf21cdb24f77046/Changes-in-Work-Centrality-and-Other-Life-Areas-in-IsraelA-Longitudinal-Study.pdf)

Sharma, R. R. & Cooper, C. L. (2017). *Executive Burnout: Eastern and Western Concepts, Models and Approaches for Mitigation*. UK: Emerald Group Publishing, Ltd.

Sipitanou, A. & Kiriatzakou, K. (2012). Directors' Management and Policy in the Greek Elementary School. In B. Boufoy-Bastick (ed). *The International Handbook of Cultures of Professional Development for Teachers. Comparative International Issues in Collaboration, Reflection, Management and Policy*. chapter 6 p. 91Strasbourg, France: Analytrics.

Thody, A., Pashiardis, P., Johansson, O. & Papanoum, Z. (2007). School principal preparation in Europe. *International Journal of Educational Management*, Vol.21, No.1, pp.37-53. Ανακτήθηκε 2-6-2018 από

[http://eprints.lincoln.ac.uk/1634/2/Thody\\_European\\_school\\_principals\\_repository\\_2008.pdf](http://eprints.lincoln.ac.uk/1634/2/Thody_European_school_principals_repository_2008.pdf)  
[http://eprints.lincoln.ac.uk/1634/2/Thody\\_European\\_school\\_principals\\_repository\\_2008.pdf](http://eprints.lincoln.ac.uk/1634/2/Thody_European_school_principals_repository_2008.pdf)

Thomas, R. M. (2003). *Blending Qualitative and Quantitative Research Methods in Theses and Dissertations*. Thousand Oaks CA:Corwin Press, Inc., Sage Publications.

Tikkanen, L., Pyhältö, K., Pietarinen, J. & Soini, T. (2017). Interrelations between principals' risk of burnout profiles and proactive self-regulation strategies. *Social Psychology of Education: An International Journal*, Vol.20, No.2, pp.259-274. Ανακτήθηκε 3-6-2018 από [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101715/interrelations\\_between\\_principals.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101715/interrelations_between_principals.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tomic, W. & Tomic, E. (2008). Existential fulfillment and burnout among principals and teachers. *Journal of Beliefs & Values*, Vol.29, No.1, pp.11-27. Ανακτήθηκε 2-4-2018 από <https://dspace.ou.nl/bitstream/1820/3034/1/EXISTENTIAL%20FULFILLMENT%20AND%20BURNOUT%20AMONG%20PRINCIPALS%20AND%20TEACHERS.pdf>

- Torelli, J. A. & Gmelch, W. H. (1992). Occupational stress and burnout in educational administration, presented to the American Educational Research Association Conference, San Francisco, California, April 20-24 1992. Ανακτήθηκε 22-4-2018 από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED352698.pdf>
- Tsigilis, N., Zournatzi, E. & Koustelios, A. (2011). Burnout among physical education teachers in primary and secondary schools. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol.1, No.7, pp.53-58. Ανακτήθηκε 9-06-2018 από <https://pdfs.semanticscholar.org/c712/2665eee75a7951de8d13b4089285f5660120.pdf>
- Vandenberghe, R. & Huberman, A. M. (1999). Introduction: Burnout and the teaching profession. In R. Vandenberghe & A. M. Huberman (eds) *Understanding and Preventing Teacher Burnout: A Sourcebook of International resource and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weber, A. & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: A disease of modern societies? *Occupational Medicine*, Vol.50, No.7, pp.512–517. Ανακτήθηκε 2-4-2018 από <https://academic.oup.com/occmed/article-pdf/50/7/512/4248175/50-7-512.pdf>
- Weingartner, C. J. (2009). *Principal Mentoring: A Safe, Simple, and Supportive Approach*. Corwin Press. Thousand Oaks.CA.
- Westman, M. & Etzion, D. (1999). The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.4, No.3, pp.269-278. Ανακτήθηκε 1-4-2018 από [https://www.researchgate.net/profile/Mina\\_Westman/publication/12869038\\_The\\_crossover\\_of\\_strain\\_from\\_school\\_principals\\_to\\_teachers\\_and\\_vice\\_versa/links/578602e408aef321de2c4ca5.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mina_Westman/publication/12869038_The_crossover_of_strain_from_school_principals_to_teachers_and_vice_versa/links/578602e408aef321de2c4ca5.pdf)
- Whitaker, K. (1995). Principal burnout: Implications for professional development. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, Vol.9, pp.287-296.
- Wicks, R. J. (2006). *Overcoming Secondary Stress in Medical and Nursing Practice: A Guide to professional Resilience and Personal Well Being*. New York: Oxford University Press.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding Positive Meaning in Work. In K.S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn, (Eds) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. pp.296-308. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
EDUCATION MANAGEMENT

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΠΑΤΡΑΣ  
Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ  
Τηλ.: 2610 369225, Φαξ: 2610 396184,  
website: [manedu.teiwest.gr](http://manedu.teiwest.gr), email: [manedu@teiwest.gr](mailto:manedu@teiwest.gr)

#### Έρευνα για το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης σε Διευθυντές Σχολικών Μονάδων

Αξιότιμε κ. Διευθυντά / Αξιότιμη κ. Διευθύντρια,

Στο πλαίσιο των σπουδών μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Εκπαίδευσης» του Τμήματος Διοίκησης (Πάτρας), Τ.Ε.Ι. Δ. Ελλάδας και της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας διεξάγω έρευνα για το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι Διευθυντές σχολικών μονάδων. Η έρευνα αυτή δεν είναι δυνατόν να ολοκληρωθεί χωρίς την ουσιαστική σας συμμετοχή και ειλικρινή σας συνεργασία.

Οι απαντήσεις που θα δώσετε είναι απόλυτα εμπιστευτικές και οι πληροφορίες που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς, τα ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται είναι ανώνυμα και δεν αναπαράγονται σε τρίτους χωρίς σχετική άδεια.

Με την ελπίδα ότι, παρά τις πολλές υποχρεώσεις σας, θα αφιερώσετε 10 λεπτά για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου στον παρακάτω σύνδεσμο, σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

[https://docs.google.com/forms/d/1QHWpocOpZfRuMUgRHp7Dv72YHQH-3EN5M8nxFpgicNk/viewform?ts=5ab2243e&edit\\_requested=true](https://docs.google.com/forms/d/1QHWpocOpZfRuMUgRHp7Dv72YHQH-3EN5M8nxFpgicNk/viewform?ts=5ab2243e&edit_requested=true)

Με εκτίμηση,

Μαρία Μπαντούνα

Αγγλικής Γλώσσας

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια ΤΕΙ Δ. Ελλάδας



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

Αξιότιμε κύριε Διευθυντά και 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:

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

\* Απαιτείται

### Δημογραφικά στοιχεία

Ηλικία \*

Φύλο \*

- Άνδρας
- Γυναίκα

Πρόσθετες Σπουδές: \*

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

Οικογενειακή Κατάσταση: \*

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

Περιοχή Έδρας Σχολείου: \*

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

Εκπαιδευτικός - Διευθυντής/ντρια : \*

- Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- Εκπαιδευτικός Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

- Διευθυντής/ντρια Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- Διευθυντής/ντρια Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

**Αριθμός Τμημάτων Σχολικής Μονάδας: \***

**Έτη Υπηρεσίας στη Δημόσια Εκπαίδευση: \***

**Έτη Υπηρεσίας ως Διευθυντής/ντρια Σχολικής Μονάδας: \***

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

## **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/η από την εργασία μου ως διευθυντής / διευθύντρια \***

- 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/η 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/η 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/η 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/η 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/η με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα 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

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

- 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

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

- 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

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

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

- 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