



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας

Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ

Τηλ.: 2610 369217, Φαξ: 2610 396184,

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

EDUCATION MANAGEMENT

## Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

### «Διοίκησης Εκπαίδευσης / Education Management»

#### Διπλωματική Εργασία

«Επαγγελματική εξουθένωση Διευθυντών & Υποδιευθυντών Σχολικών Μονάδων  
Πρωτοβάθμιας Εκπαιδευσεως Ηλείας»

Διονύσιος Κυπριώτης

#### Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Παναγιωτόπουλος Γεώργιος, Διδάσκων ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», Πανεπιστήμιο Πατρών	
Α' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής Δρ. Καρανικόλα Ζωή ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», Πανεπιστήμιο Πατρών	Β' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Γεωργιάδου Νίκη, Διδάσκουσα ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», Πανεπιστήμιο Πατρών

Πάτρα, Ιανουάριος 2022

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

© Πανεπιστήμιο Πατρών, 2022

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

### **Ευχαριστίες**

Ολοκληρώνοντας τον κύκλο σπουδών στο ΜΠΣ θέλω να ευχαριστήσω όλο το διδακτικό προσωπικό του προγράμματος για την εξαιρετική ποιότητα διδασκαλίας και τη φροντίδα για τη ζεστή ατμόσφαιρα και το φιλόξενο περιβάλλον. Εξαιρετως, θέλω να ευχαριστήσω τον κ. Γιώργο Παναγιωτόπουλο και την κ. Ζωή Καρανικόλα για την αμέριστη υποστήριξη και καθοδήγησή τους στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας και την κ. Γεωργιάδου Νίκη για την ενθάρρυνση, το ενδιαφέρον και τη στήριξη. Ακόμα, να εκφράσω τη χαρά μου για τη γνωριμία με τους συμμαθητές και συμμαθήτριες του μεταπτυχιακού και τις εμπειρίες που μοιραστήκαμε.

Ευχαριστίες και στους Διευθυντές & Διευθύντριες, Υποδιευθυντές & Υποδιευθύντριες του νομού Ηλείας για την προθυμία τους να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια και να συμβάλλουν στην έρευνά μου.

## Περίληψη

Οι απαιτήσεις και οι ρυθμοί της σύγχρονης ζωής συνετέλεσαν στην εμφάνιση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης κυρίως σε επαγγέλματα που παρέχουν υπηρεσίες ευθύνης και έχουν συναστροφή με κόσμο. Από χώρο των εκπαιδευτικών, που ανήκει σ' αυτά τα επαγγέλματα, οι Διευθυντές και Υποδιευθυντές των Δημοτικών Σχολείων, ως επιφορτισμένοι με περισσότερα καθήκοντα και ευθύνες, είναι πιο επιρρεπείς στην εξουθένωση. Στην Ηλεία για πρώτη φορά επιχειρείται δια της παρούσας εργασίας η διερεύνηση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών και Υποδιευθυντών ώστε να μελετηθούν τα αίτια και οι επιπτώσεις του φαινομένου και να ληφθούν μέτρα για την πρόληψη και της αντιμετώπισή του ώστε οι Διευθυντές να είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση, καταγραφή και μελέτη των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών και Υποδιευθυντών των Δημοτικών Σχολείων της Ηλείας για την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα βοηθήσουν στην πρόληψη ή αντιμετώπιση του φαινομένου.

Για την πραγματοποίηση της μελέτης εφαρμόστηκε η ποσοτική μέθοδος με τη χρήση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων φόρμας Google κλειστού τύπου τα οποία εστάλησαν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και συμπληρώθηκαν από Δ/ντες και Υποδ/ντες 4/θεσίων και άνω σχολείων της Ηλείας. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε τρία μέρη. Ένα με ερωτήσεις δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών, ένα με 22 ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης του Maslach Burnout Inventory – Educators Survey (M.B.I.-E.S.) των Maslach, Jackson και Schwab (1996) και ένα με τέσσερις ερωτήσεις διερεύνησης του εργασιακού άγχους από τις τρέχουσες συνθήκες.

Με κριτήριο το μέσο όρο, τα επίπεδα και στις τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης ήταν μέτρια με 21,94 για τη συναισθηματική εξάντληση, 37,88 για τα προσωπικά επιτεύγματα και 6,06 για την αποπροσωποποίηση. Ένα σημαντικό ποσοστό 25,4% εμφανίζει υψηλή συναισθηματική εξάντληση, ένα επίσης σημαντικό 26,7% εμφανίζει υψηλή εξουθένωση με χαμηλά προσωπικά επιτεύγματα κι ένα επίσης σημαντικό 21,1% υψηλή αποπροσωποποίηση. Τα επίπεδα του εργασιακού άγχους βρέθηκαν σε υψηλό επίπεδο για τις συνθήκες της οικονομικής (4,24 μέσος όρος της κλίμακας Likert 0 έως 6) και υγειονομικής κρίσης (4,77) και σε μέτριο για τις αλλαγές στην επιλογή στελεχών (3,34) και της εισαγωγής της αξιολόγησης (3,69). Δεν βρέθηκε καμία

σημαντική συσχέτιση μεταξύ δημογραφικών/επαγγελματικών χαρακτηριστικών και κάποιας από τις τρεις διαστάσεις, ενώ βρέθηκαν σημαντικές συσχετίσεις, θετικές και αμφίδρομες, μεταξύ της Συναισθηματικής εξάντλησης και όλων των αγχογόνων παραγόντων καθώς και της Αποπροσωποποίησης και του άγχους από την οικονομική κρίση

Μπορούμε, σε μια ευσύνοπτη παρουσίαση, να θεωρήσουμε το μισό περίπου πληθυσμό (50%) των Διευθυντών και Υποδιευθυντών της Ηλείας να παρουσιάζει χαμηλή επαγγελματική εξουθένωση, το 25% μέτρια και το άλλο 25% υψηλή, που φανερώνει μια πολύ ανησυχητική κατάσταση. Σε συνδυασμό με τα υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους που καταγράφηκαν και την θετική συσχέτισή τους με τις διαστάσεις της εξουθένωσης είναι πιθανό η κατάσταση να επιδεινωθεί όσο καθυστερεί η ύφεση της κρίσης και πρέπει να ληφθούν μέτρα.

#### **Λέξεις – Κλειδιά**

Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, Διευθυντής Δημοτικού Σχολείου, Maslach Burnout Inventory (MBI-ES)

## Abstract

The demands and rhythms of modern life have contributed to the emergence of the phenomenon of burnout mainly in professions that provide liability services and have contact with people. From the field of teachers, which belongs to these professions, Directors and deputy Directors of Primary Schools, as those in charge of more duties and responsibilities, are more prone to exhaustion. In Ilia, for the first time, an attempt is being made to investigate the levels of burnout of Directors and deputy Directors in order to study the causes and effects of the phenomenon and to take measures to prevent and deal with it so that Directors are more efficient and effective.

The purpose of this study is to investigate, record and study the levels of burnout of Directors and deputy Directors of Primary Schools of Ilia to draw conclusions that will help prevent or address the phenomenon.

For the realization of the study, the quantitative method was applied with the use of electronic questionnaires of closed form Google which were sent by e-mail and were filled in by the Directors and deputy Directors of schools of Ilia. The questionnaire consisted of three parts. One with demographic and occupational characteristics questions, one with 22 self-assessment questions of the Maslach Burnout Inventory - Educators Survey (M.B.I.-E.S.) by Maslach, Jackson and Schwab (1996) and one with four questions examining work stress from current conditions.

Based on the average, the levels in all three dimensions of exhaustion were moderate with 21.94 for emotional exhaustion, 37.88 for personal achievement and 6.06 for depersonalization. A significant percentage of 25.4% show high emotional exhaustion, another significant 26.7% show high burnout with low personal achievements and another significant 21.1% high depersonalization. The levels of work stress were found to be high for the conditions of the economic (4.24 average on the Likert scale 0 to 6) and health crisis (4.77) and moderate for the changes in the selection of executives (3.34) and of the introduction of the evaluation (3,69). No significant correlations were found between demographic / occupational characteristics and any of the three dimensions, while significant correlations were found, positive and reciprocal, between Emotional exhaustion and all stressors as well as Depersonalization and stress from the financial crisis.

In a concise presentation, we can consider about half of the population (50%) of the Directors and deputy Directors of Ilia to show low burnout, 25% moderate and the other 25% high, which shows a very worrying situation. In combination with the high levels of work stress recorded and their positive correlation with the dimensions of burnout it is possible that the situation will worsen as the recession of the crisis is delayed and measures must be taken.

**Keywords:** Job Burnout, secondary education, Maslach Burnout Inventory, emotional exhaustion, depersonalization, personal accomplishment.

## Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη .....	3
Λέξεις Κλειδιά .....	4
Abstract .....	5
Keywords .....	6
Πίνακας περιεχομένων .....	7
Εισαγωγή .....	9
Α΄ ΜΕΡΟΣ - ΓΕΝΙΚΟ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ .....	12
1. Βιβλιογραφική επισκόπηση .....	13
1.1 Ιστορική εξέταση και ορισμοί .....	13
1.2 Επαγγελματική εξουθένωση - επαγγελματικό άγχος .....	19
1.3 Θεωρητικά μοντέλα .....	21
1.3.1 Το Μοντέλο των τριών διαστάσεων της Maslach (1982) .....	22
1.3.2 Το μοντέλο των Edelwich & Brodsky (1980) .....	26
1.3.3 Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss (1980) .....	27
1.3.4 Το υπαρξιακό μοντέλο των Pines και Aronson .....	29
1.3.5 Το μοντέλο της Κοπεγχάγης .....	30
1.3.6 Άλλα μοντέλα .....	30
1.4 Επαγγελματική εξουθένωση και εκπαιδευτικοί .....	31
1.5 Επαγγελματική εξουθένωση και Διευθυντές .....	33
1.5.1 Καθήκοντα και αρμοδιότητες Διευθυντών .....	33
1.5.2 Οι ρόλοι του Διευθυντή .....	34
1.5.3 Επισκόπηση ερευνών για την επαγγελματική εξουθένωση διευθυντών .....	35
1.6 Αιτιακοί παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης .....	39
1.6.1 Προσωπικοί ή ατομικοί παράγοντες .....	40
1.6.2 Δημογραφικοί παράγοντες .....	41
1.6.3 Οργανωσιακοί ή οργανωτικοί παράγοντες .....	44
1.6.4 Διαπροσωπικές σχέσεις .....	45
1.7 Συμπτώματα – επιπτώσεις .....	47
1.7.1 Επιπτώσεις σε ατομικό επίπεδο .....	47
1.7.2 Επιπτώσεις σε διαπροσωπικό επίπεδο .....	48
1.7.3 Επιπτώσεις στο επίπεδο του εκπαιδευτικού οργανισμού .....	48
1.8 Μέτρα προληψης – αντιμετώπισης .....	50
1.8.1 Παρεμβάσεις σε ατομικό επίπεδο .....	50
1.8.2 Παρεμβάσεις σε οργανωτικό επίπεδο .....	51
Β΄ ΜΕΡΟΣ - ΕΙΔΙΚΟ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ .....	54
2. Μεθοδολογία έρευνας .....	55
2.1 Σκοπός της έρευνας .....	55
2.2 Στόχοι της έρευνας .....	55
2.3 Ερευνητικά ερωτήματα .....	55
2.4 Δείγμα της έρευνας .....	56
2.5 Μέθοδος συλλογής δεδομένων .....	57
2.6 Ζητήματα δεοντολογίας .....	58
2.7 Περιγραφή ερευνητικών εργαλείων .....	58
2.8 Στατιστική επεξεργασία .....	61

3. Αποτελέσματα της έρευνας .....	63
3.1 Δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά .....	63
3.2 Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (MBI-ES) .....	65
3.2.1 Υποκλίμακα συναισθηματικής εξάντλησης .....	65
3.2.2 Υποκλίμακα προσωπικών επιτευγμάτων .....	68
3.2.3 Υποκλίμακα αποπροσωποποίησης .....	72
3.2.4 Συσχέτιση διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης .....	77
3.3 Πηγές έντασης/stress Διευθυντών/Υποδιευθυντών σχολ. μον. ....	78
3.4 Συσχετίσεις εξουθένωσης με παράγοντες έντασης/stress .....	81
3.5 Συσχετίσεις παραγόντων έντασης/stress με την εξουθένωση .....	87
3.6 Ανακεφαλαίωση .....	91
3.7 Αποτελέσματα της έρευνας .....	92
3.8 Συμπεράσματα – συζήτηση .....	95
3.9 Περιορισμοί - προτάσεις .....	99
Βιβλιογραφία .....	101
Ελληνόγλωσση .....	101
Ξενόγλωσση .....	108
Παράρτημα .....	117



## Εισαγωγή

Η μεγάλη πρόοδος του ανθρώπου στο γνωστικό και τεχνολογικό τομέα έχει φέρει τεράστιες αλλαγές σε όλους τους υπόλοιπους τομείς της ζωής, τα προσφερόμενα και απαιτούμενα αγαθά και υπηρεσίες έχουν γίνει πάρα πολλά, οι ρυθμοί της ζωής έχουν επιταχυνθεί, το εργασιακό περιβάλλον έχει γίνει πολύ ανταγωνιστικό και όλα αυτά απαιτούν από όλη την κοινωνία και, βεβαίως, από την εκπαίδευση, η οποία έχει καθοριστικό ρόλο στη μετάβαση και προσαρμογή της κοινωνίας στις νέες συνθήκες (Δουράνου, 2007) να βρίσκεται σε μια διαδικασία συνεχών αλλαγών και αναπροσαρμογών. Αυτό σημαίνει συνεχής δια βίου μάθηση και προσαρμογή των εκπαιδευτικών στο συνεχώς μεταβαλλόμενο θεσμικό πλαίσιο και λειτουργικό περιβάλλον, ενώ από τα στελέχη (διευθυντές σχολείων εν προκειμένω) μεγαλύτερες απαιτήσεις για αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και περισσότερο άγχος.

Η αύξηση του εργασιακού άγχους οδηγεί στην εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης που με τη σειρά του γίνεται ανασχετικός παράγοντας τόσο στην ροή λειτουργίας της εργασίας όσο και της ανάπτυξης του εργασιακού χώρου της εκπαίδευσης, εφόσον αποδιοργανώνει μέρος του ανθρώπινου δυναμικού. Η έρευνα δείχνει πλέον σημαντικές συνέπειες στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων στους τομείς της υγείας και της εκπαίδευσης (Αντωνίου και Ντάλλα, 2010).

Η μελέτη του φαινομένου έχει ως σκοπό τη διερεύνηση των αιτίων και των συνθηκών που συμβάλλουν στην εμφάνιση και ανάπτυξή του, τις επιπτώσεις του σε προσωπικό, εργασιακό και κοινωνικό επίπεδο, την αναζήτηση λύσεων και τη λήψη μέτρων για την πρόληψη και αντιμετώπισή του. Η συστηματική του μελέτη διεθνώς έχει δώσει μέσα από πολλές εργασίες έναν σημαντικό όγκο πληροφοριών και πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα που βοηθούν στην προσέγγιση και την αναζήτηση τρόπων προλήψεως και αντιμετώπισεως του συνδρόμου το οποίο επηρεάζει τόσο τα ίδια τα άτομα όσο και ολόκληρη την κοινωνία όπως φανερώνει η σχετική βιβλιογραφία, διεθνής και ελληνική. (Αμαραντίδου, 2010; Δαβράζος, 2015; Χατζηπέμος, 2016).

Τα ερευνητικά συμπεράσματα μέχρι στιγμής για τη χώρα μας δεν δείχνουν ανησυχητικό βαθμό εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς όπως παρατηρείται σε πολλές άλλες χώρες, ο οποίος βαθμός, κατά περίπτωση, κυμαίνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα. Στην Ελλάδα το φαινόμενο έχει μέχρι στιγμής μικρή ένταση και η βιβλιογραφική επισκόπηση και οι έρευνες δείχνουν ότι η εξουθένωση κινείται σε χαμηλά και μέτρια επίπεδα (Λεονταρή, Κυρίδης, & Γιαλαμάς, 2000;

Μόττη- Στεφανίδη, 2000; Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001; Τσιπλητάρης, 2002; Kokkinos, 2006; Πολυχρόνη & Αντωνίου, 2006; Πολυχρονόπουλος, 2008). Υπάρχουν όμως συγκεκριμένες ομάδες εκπαιδευτικών, όπως οι Διευθυντές των σχολείων, που φαίνεται να είναι περισσότερο επιρρεπείς στον κίνδυνο της εξουθένωσης (Κόκκινος & Δαβάζογλου, 2006). Με δεδομένες, μάλιστα, τις ραγδαίες εξελίξεις και μεταβολές που συντελούνται τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερος κάτω από το καθεστώς της οικονομικής και υγειονομικής κρίσεως, με το φόρτο εργασίας των Διευθυντών να αυξάνεται συνεχώς και το έργο τους να δυσχεραίνεται, δημιουργούνται συνθήκες αυξησεως του εργασιακού άγχους και ωριμάνσεως της επαγγελματικής τους εξουθένωσης. Σε ένα επάγγελμα που από τη φύση του σχετίζεται με αγχογόνες πηγές είναι ανάγκη να διερευνηθούν και να μελετηθούν τα επίπεδα του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Κάτω από τις νέες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί και έχοντας υπ' όψιν τα υψηλά ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης σε άλλες χώρες, είναι χρήσιμο να διερευνηθεί αν έχει μεταβληθεί ο βαθμός του φαινομένου στη χώρα μας κι αν πρέπει να ληφθούν προληπτικά μέτρα για να μπορεί ο διευθυντής να παραμείνει ενεργός και δραστήριος και να φροντίζει για τη γενικότερη ευόδωση του σχολικού έργου.

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, η πλειονότητα των ερευνών στη χώρα μας για την επαγγελματική εξουθένωση αφορά κυρίως τους εκπαιδευτικούς υπό τη γενική έννοια. Για τους Διευθυντές των σχολείων οι έρευνες είναι λίγες και ακόμα λιγότερες για τους Διευθυντές των σχολείων της Πρωτοβάθμιας. Για την Περιφέρεια της Δυτικής Ελλάδας οι έρευνες που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία για τους Διευθυντές είναι ελάχιστες και για το νομό Ηλείας δεν βρέθηκε καμία. Η έλλειψη αυτή αποτέλεσε αφορμή για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας που έχει σκοπό να μελετήσει το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση του συνόλου των Διευθυντών & Υποδιευθυντών των σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Ηλείας και να συνεισφέρει με τη σειρά της στη μελέτη του φαινομένου καθώς καταγράφονται για πρώτη φορά τα επίπεδα του άγχους και της εξουθένωσης των Διευθυντών της Ηλείας. Ας σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη περίοδος που εκπονείται η εργασία και γίνεται η έρευνα είναι ήδη περίοδος μεγάλου και γενικού άγχους στην κορύφωση της υγειονομικής κρίσης από την πανδημία του κορωνοϊού που επισυμβαίνει στην ήδη ενεργή οικονομική κρίση που έχει ξεκινήσει από το 2010.

Για τη διερεύνηση του φαινομένου χρησιμοποιήθηκε η εξειδικευμένη έκδοση του μοντέλου/ερωτηματολογίου της Maslach και των συνεργατών της για εκπαιδευτικούς, γνωστό

ως Maslach Burnout Inventory – Educators Survey (MBI-ES) των Maslach, Jackson και Schwab (1996). Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο-εργαλείο 22 ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης των εκπαιδευτικών το οποίο προσαρμόστηκε κατάλληλα για Διευθυντές σχολείων. Μέσα από τις απαντήσεις που συλλέγονται μπορούν να υπολογιστούν τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών για κάθε μια από τις τρεις διαστάσεις του μοντέλου. Το ερωτηματολόγιο πλαισιώθηκε με ερωτήματα που αφορούν στη συλλογή πληροφοριών για τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των Διευθυντών και συμπληρώθηκε με 4 ακόμη ερωτήματα που διερευνούν τα επίπεδα του εργασιακού άγχους/στρες που σχετίζονται με τη συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης, την εισαγωγή του νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση, την οικονομική κρίση και την υγειονομική κρίση.

Η εργασία αποτελείται από τέσσερα μέρη. Το γενικό-θεωρητικό μέρος, το ειδικό-ερευνητικό μέρος, τη βιβλιογραφία και το παράρτημα.

Στο πρώτο μέρος, το γενικό - θεωρητικό, παρουσιάζεται η ιστορική αναδρομή του φαινομένου, αποσαφηνίζονται οι έννοιες, δίνονται οι ορισμοί, περιγράφονται τα σπουδαιότερα θεωρητικά μοντέλα, μελετώνται οι αιτιακοί παράγοντες που συντελούν στην εμφάνιση του φαινομένου καθώς και συμπτώματα και οι επιπτώσεις του και, τέλος εξετάζονται τα μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης που προτείνονται.

Στο δεύτερο μέρος, το ειδικό – ερευνητικό, παρουσιάζονται η μεθοδολογία της έρευνας, τα αποτελέσματα της έρευνας και τα συμπεράσματα.

Ακολουθεί η ελληνόγλωσση και ξενόγλωσση βιβλιογραφία και τέλος το παράρτημα.

# **Α΄ ΜΕΡΟΣ**

## **ΓΕΝΙΚΟ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ**

# 1. Βιβλιογραφική επισκόπηση

## 1.1 Ιστορική εξέταση και ορισμοί

Η φυσική κατάσταση του ανθρώπου είναι η χαρά. Κι αυτό δεν είναι μια υποκειμενική πραγματικότητα. Οι ίδιες οι λέξεις «χαιρετισμός», «χαίρε», «χαίρετε», οι τόσο συχνά χρησιμοποιούμενες από όλους, δεν είναι τίποτα άλλο παρά ευχές χαράς, μετάδοση χαράς. Εκτός όμως από δική μας επιθυμητή πραγματικότητα είναι και θεία εντολή. Όταν ο αναστημένος Κύριος συνάντησε τις λυπημένες μυροφόρες τους είπε «Χαίρετε» (Ματθ, κη', 9), δηλαδή να χαίρεστε. Η έγκλιση είναι προστακτική και ο λόγος είναι εντολή.

Ένα μεγάλο μέρος της χαράς προέρχεται από την ικανοποίηση. Ικανοποίηση που ο καθένας αντλεί ή προσπαθεί να αντλήσει απ' όλες ενασχολήσεις του. Και μια από τις κυριότερες είναι η εργασία του. Τι γίνεται όμως όταν ο άνθρωπος, ως εργαζόμενος, δεν αντλεί ικανοποίηση από την εργασία του; Πώς μπορεί κάποιος να στερείται της εργασιακής ή επαγγελματικής ικανοποίησης και μάλιστα επί μακρόν, και να μην παρουσιάσει ή να μην δημιουργήσει προβλήματα;

Τα αρχικά αυτά ερωτήματα όπως και ερωτήματα που προκύπτουν απ' αυτά όπως π.χ. τα είδη των προβλημάτων, οι επιπτώσεις τους στα ίδια τα άτομα και τον εργασιακό και κοινωνικό τους χώρο, η αναζήτηση λύσεων, κλπ., δεν είναι υποθετικά ερωτήματα για μια θεωρητική ή φιλοσοφική θεώρηση, αλλά ορίζουν μια πραγματικότητα, ένα πολύ σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν πολλοί εργασιακοί χώροι, επαγγέλματα και εργαζόμενοι και απασχολεί συστηματικά τα τελευταία 50 περίπου χρόνια αρκετούς συναφείς επιστημονικούς τομείς (ψυχολογία, κοινωνιολογία, ιατρική, διοικητική επιστήμη)

Η έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης από την εργασία είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας που συντελεί στη διατάραξη της ψυχικής ισορροπίας και μειώνει την αποδοτικότητα του εργαζομένου. Όταν ο εργαζόμενος δεν ανατροφοδοτείται με κάποια ικανοποίηση από την εργασία του (π.χ. αναγνώριση προσφοράς, οικονομικές απολαβές, αίσθημα δημιουργίας και επιτευγμάτων) είναι πολύ πιθανό μετά από κάποιο καιρό να αρχίζει να χάνει τον αρχικό ενθουσιασμό του, να απογοητεύεται, να νιώθει μεγαλύτερη την κούραση. Κι αν αυτή η κατάσταση χρονίζει και το εργασιακό περιβάλλον είναι πολύ απαιτητικό σε νευρική ενέργεια, ο εργαζόμενος θα αρχίσει να εξαντλείται ψυχικά και σωματικά. Η εξάντληση μειώνει την

απόδοσή του η οποία μπορεί με τη σειρά της να του δημιουργήσει άγχος διότι δεν θα μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του όπως παλιότερα, κι όλο αυτό δημιουργεί έναν φαύλο κύκλο που μπορεί στο τέλος να καταλήξει σε μια σειρά από σοβαρές, ανεπιθύμητες και βλαβερές καταστάσεις τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για τον εργασιακό του χώρο και την εργασία του. Τέτοιες είναι η αδιαφορία για την εργασία, η κακή συμπεριφορά απέναντι στα πρόσωπα του εργασιακού χώρου, η απώλεια αυτοεκτίμησης που μπορεί να φτάσει μέχρι την κατάθλιψη και, τέλος, η εγκατάλειψη της εργασίας.

Όλο αυτό το φαινόμενο περιγράφεται με τον επιστημονικό όρο επαγγελματική εξουθένωση ή επαγγελματική εξάντληση και είναι η μεταφορά στα ελληνικά του διεθνώς χρησιμοποιούμενου αγγλικού όρου occupational burnout ή απλά burnout.

Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) είναι ένα πολυδιάστατο σύνδρομο/φαινόμενο που αν και αρκετές δεκαετίες τώρα απασχολεί την επιστημονική κοινότητα και μελετάται ερευνητικά σε όλο τον κόσμο, συνεχίζει να διατηρεί το ερευνητικό ενδιαφέρον διάφορων επιστημονικών κλάδων (ψυχολογία, κοινωνιολογία, μανάτζμεντ) με σκοπό την αναζήτηση προληπτικών και θεραπευτικών μέσων και μέτρων και σχετίζεται κυρίως με επαγγέλματα που προσφέρουν υπηρεσίες σε άλλους ανθρώπους τα οποία χαρακτηρίζονται από τη συχνή, καθημερινή αλληλεπίδραση και κοντινές σχέσεις με το κοινό διότι, κυρίως, παρέχονται υπηρεσίες που εμπεριέχουν ευθύνη και ως εκ τούτου δημιουργούν άγχος (Κάντας, 1996). Τέτοια είναι τα επαγγέλματα υγείας, όπου αρχικά παρατηρήθηκε και μελετήθηκε το φαινόμενο και θεωρείται ότι εμφανίζει τη μεγαλύτερη ένταση, των εκπαιδευτικών, όπου κι εκεί παρατηρείται ένταση του φαινομένου, και των στελεχών των επιχειρήσεων και των οργανισμών, τα οποία ανήκουν στα ονομαζόμενα πλέον επαγγέλματα υψηλού άγχους. (Πολυχρονόπουλος, 2008; Δραβράζος, 2015). Ακολουθούν κι άλλα επαγγέλματα όπως των ένστολων, των δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων, των τραπεζικών υπαλλήλων, κ.α. όπου κι εκεί παρατηρείται το φαινόμενο.

Ο όρος burnout πρωτοεμφανίζεται στις ΗΠΑ τη δεκαετία του 1930 ως έκφραση στον χώρο του αθλητισμού για να περιγράψει αθλητές που είχαν καταστρέψει (είχαν «κάψει») τους οργανισμούς τους από την υπερπροπόνηση και την υπερπροσπάθεια να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις και μετά δεν μπορούσαν να συνεχίσουν στο ίδιο υψηλό επίπεδο που είχαν κατακτήσει (Δρίβας, 2002). Η κυριολεκτική σημασία του όρου στην αγγλική αποδίδεται ως «*αναλώνομαι προοδευτικά εκ των ένδον μέχρι του σημείου απανθράκωσης*» (Maslach & Jackson, 1984). Στη

δεκαετία του 1960 ο όρος burnout πάλι χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει τους «καμένους» από μακροχρόνια χρήση ναρκωτικών χρήστες, καθώς και «καμένους» εθελοντές που πρόσφεραν υπηρεσίες σε χρήστες ναρκωτικών (Farber, 1991; Pedersen, 1998; Χατζηπέμος, 2016).

Η επαγγελματική εξουθένωση ως σύνδρομο αναφέρεται για πρώτη φορά το 1974 από τον κλινικό ψυχίατρο Herbert Freudenberger για να περιγράψει την κακή ψυχική και σωματική κατάσταση εργαζομένων σε ψυχιατρική κλινική αποτοξίνωσης τοξικομανών, όπου εργάζονταν κι ο ίδιος (Freudenberger, 1974; Κάντας, 1996). Η κακή εικόνα των εργαζομένων με συμπτώματα όπως το αίσθημα της σωματικής εξάντλησης, της υπνηλίας, της απογοήτευσης, της ευρεθιστότητας προσέλκυσαν το ενδιαφέρον του γιατρού που τα απέδωσε στις συνθήκες εργασίας και σε ατομικούς παράγοντες.

Μετά τον Freudenberger οι μελέτες περιστρέφονταν γύρω από τα επαγγέλματα της υγείας αλλά συν τω χρόνω το ενδιαφέρον των ερευνητών άρχισε να στρέφεται και σε άλλα επαγγέλματα τα οποία είχαν κοινό στοιχείο την αλληλεπίδραση με ανθρώπους (Κάντας, 1996). Η ενασχόληση περισσότερων ερευνητών με το φαινόμενο είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη διαφορετικών θεωρήσεων και προσπαθειών προσδιορισμού του συνδρόμου παρά τη συμφωνία στα βασικά χαρακτηριστικά της έννοιας (Χατζηπέμος, 2016).

Στον ακριβή ορισμό του όρου, την ακριβή περιγραφή της έννοιάς του, δεν συμφωνούν όλοι οι ερευνητές εξ αιτίας της πολυπλοκότητας που παρουσιάζει το φαινόμενο και των διαφορετικών προσεγγίσεων που έχουν γίνει. Έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί στους οποίους διακρίνονται αρκετά κοινά στοιχεία αλλά υπάρχουν και αρκετές διαφοροποιήσεις που γίνονται καλύτερα αντιληπτές κατά τη μελέτη κάθε προσεγγιστικής θεώρησης και τρόπου.

Οι προσεγγίσεις που επιχειρήθηκαν για τον προσδιορισμό και την περιγραφή της έννοιας του συνδρόμου είχαν αρκετά κοινά στοιχεία και μπορούσαν να ομαδοποιηθούν με διαφορετικούς τρόπους. Μια ομαδοποίηση κατατάσσει τις προσεγγίσεις σε εκείνες που θεωρούν το σύνδρομο ως κατάσταση (Maslach & Jackson, 1986; Pines & Aronson, 1988), και σε εκείνες που το θεωρούν ως μακροχρόνια διαδικασία που εξελίσσεται αργά και μπορεί να μη γίνεται αντιληπτή από τα ίδια τα άτομα που την υφίστανται (Cherniss, 1980a, 1980b; Edelwich & Brodsky, 1980; Etzion, 1987).

Οι ορισμοί κατάστασης προσεγγίζουν το σύνδρομο ως μία αρνητική ψυχική κατάσταση που οφείλεται στο εργασιακό περιβάλλον, δίνοντας έμφαση στα συμπτώματα σωματικής,

συναισθηματικής και νοητικής κόπωσης. Η μειωμένη αποτελεσματικότητα και απόδοση στην εργασία δεν οφείλεται στην ανικανότητα του εργαζομένου αλλά στην αρνητική στάση και συμπεριφορά του. Σε αυτή την ομάδα ορισμών ανήκουν οι ορισμοί του Freudenberger, της Maslach και των Pines και Aronson. Σύμφωνα με τον Freudenberger, η επαγγελματική εξουθένωση οφείλεται στη διάψευση των προσδοκιών κάποιου, που έχει αφοσιωθεί σε έναν σκοπό, έναν τρόπο ζωής ή μία σχέση και αναμενει ανταμοιβή (Κάμτσιος και Λώλης, 2016). Η Maslach θεωρεί την εξουθένωση ως ένα σύνδρομο ψυχοσωματικής εξάντλησης, κατά το οποίο οι εργαζόμενοι χάνουν το ενδιαφέρον και τα θετικά αισθήματα για τους ανθρώπους που υπηρετούν, ενώ, ταυτόχρονα, έχουν την αίσθηση ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία και την απόδοσή τους, με αποτέλεσμα την μειωμένη αυτοεκτίμησή τους. (Κουστέλιος και Κουστέλιου, 2001). Οι Pines και Aronson (1988) θεωρούν την εξουθένωση αποτέλεσμα μακράς εκθέσεως σε συναισθηματικά απαιτητικές καταστάσεις.

Οι ορισμοί διαδικασίας προσεγγίζουν το σύνδρομο σαν μια διαδικασία που εξελίσσεται σταδιακά και επιδρά αρνητικά στην συμπεριφορά του ατόμου, λόγω διατάραξης της ισορροπίας μεταξύ των ψυχικών αποθεμάτων του εργαζομένου και των αυξημένων εργασιακών απαιτήσεων. Εδώ ανήκουν οι ορισμοί του Cherniss και των Edelwich και Brodsky. Ο Cherniss (1980) αποδίδει την εξουθένωση στις πιεστικές καταστάσεις του εργασιακού χώρου που οδηγούν τον εργαζόμενο σε ψυχολογική αποστασιοποίηση από την εργασία του. Οι Edelwich και Brodsky (1980) την αποδίδουν ως απώλεια του ιδεαλισμού, της ενέργειας, του σκοπού και του ενδιαφέροντος του εργαζομένου λόγω απογοήτευσης από τις συνθήκες εργασίας..

Μια άλλη ομαδοποίηση κάνει το διαχωρισμό των προσεγγίσεων με βάση τους παράγοντες που ευθύνονται για την ανάπτυξή του διακρίνοντάς τους σε ατομικούς (προσωπικότητα, κίνητρα, προσδοκίες, στόχοι, κ.α.) (Papadatou, Anagnostopoulos, & Monos, 1994; Antoniou, 1999; Σίμου, 2011) και περιβαλλοντικούς όπως είναι οι εργασιακές συνθήκες και η φύση του επαγγέλματος (φόρτος εργασίας, μισθός, αυταρχική διοίκηση) (Pines, 1986; Maslach & Goldberg, 1998· Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Από το 1976 εμφανίζονται οι πρώτες έρευνες της κοινωνικής ψυχολόγου Christina Maslach του Πανεπιστημίου Berkeley (Καλιφόρνια, ΗΠΑ) και θέτουν τις βάσεις για την επιστημονική ενασχόληση με την επαγγελματική εξουθένωση. Η Maslach ασχολήθηκε με την επαγγελματική εξουθένωση των επαγγελματιών υγείας μελέτησε τα συναισθήματα και το εργασιακό άγχος



μέσω συνεντεύξεων και κατέληξε σε ορισμένα σταθερά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως ο κυνισμός, η αποστασιοποίηση, ο μεγάλος φόρτος εργασίας και η αρνητική ανατροφοδότηση που λαμβάνουν από τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά οριοθετούν την επαγγελματική εξουθένωση και καταδεικνύουν ότι πρόκειται για φαινόμενο με συχνή εμφάνιση και όχι απλώς για μεμονωμένα περιστατικά και διατύπωσε έναν ορισμό παγκοσμίως αποδεκτό (Χατζηπέμος, 2016). Σύμφωνα με την ερευνήτρια, η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα ψυχοσωματικό σύνδρομο, στο πλαίσιο του οποίου το άτομο καταβάλλεται από αρνητικά συναισθήματα και εκδηλώνει αδιαφορία για τα άτομα του εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και για την ίδια την αυτοεικόνα του (βλ. Maslach, 1976, 1978, 1982; Papastylianou, Kaila & Polychronopoulos 2009; Σαλμάν & Πλατσίδου, 2011; Παπαδέλη, 2017). Το σύνδρομο έχει τρεις διαστάσεις, οι οποίες εμφανίζονται βαθμιαία καθώς αυξάνεται η εξουθένωση. Πρόκειται για α) τη συναισθηματική εξουθένωση (emotional exhaustion), β) την αποπροσωποποίηση (depersonalization) και γ) το αίσθημα έλλειψης προσωπικών επιτευγμάτων (loss of personal accomplishment) (Maslach & Jackson, 1986; Cordes & Dougherty, 1993; Πολυχρονόπουλος, 2008; Αμαραντίδου, 2010; Ηλιοπούλου, 2013; Χατζηπέμος, 2016).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 η έρευνα γίνεται πιο συστηματική με την χρήση ερωτηματολογίων και ευρύτερων δειγμάτων, και οι έρευνες επεκτείνονται και σε άλλες ομάδες εργαζομένων που βρίσκονται σε άμεση αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους όπως οι εκπαιδευτικοί και οι ένστολοι. Η έρευνα προσανατολίζεται στην καταγραφή της επαγγελματικής εξουθένωσης, μέσω της δημιουργίας διαφόρων ερωτηματολογίων-εργαλείων (Maslach et al., 2001). Το πρώτο εργαλείο καταγραφής της Maslach που αναπτύχθηκε το 1981 από τις Maslach και Jackson και είναι γνωστό πλέον ως Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey (MBI-HSS), χρησιμοποιείται μέχρι σήμερα στις περισσότερες έρευνες για την καταγραφή της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων σε επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών. Το 1986 δημιουργήθηκε από την Maslach και τους συνεργάτες της μια ειδική έκδοση του MBI για εκπαιδευτικούς, το MBI-Educators Survey (MBI-ES), και ακόμα μία γενικότερη κλίμακα, η MBI-General Survey (MBI-GS) για άλλα επαγγέλματα.

Η πρόοδος των ερευνών αναδιαμόρφωσε τις παλαιότερες θεωρίες προς την κατεύθυνση του συσχετισμού της επαγγελματικής εξουθένωσης με όλα τα επαγγέλματα (Αμαραντίδου, 2010; Ηλιοπούλου, 2013). Σ'αυτά τα πλαίσια η Maslach προχώρησε στη διατύπωση τριών γενικότερων διαστάσεων του συνδρόμου που είναι α) η εξάντληση, το αίσθημα, δηλαδή, της

σωματικής και ψυχικής κόπωσης, β) ο κυνισμός, που είναι η αρνητική και υπερβολική αντίδραση απέναντι στην εργασία και γ) η αναποτελεσματικότητα, δηλαδή η ανικανότητα και η έλλειψη παραγωγικότητας (Maslach & Leiter, 1999; Maslach, et al., 2001).

Οι Pines και Aronson (1988) όρισαν την επαγγελματική εξουθένωση ως μια συναισθηματική, ψυχική και φυσική κατάσταση που προκύπτει από τη μακροχρόνια έκθεση σε καταστάσεις που περιλαμβάνουν συναισθήματα από τη συναναστροφή με ανθρώπους. Δηλαδή, το φαινόμενο αυτό για να εμφανιστεί χρειάζεται χρόνο και δεν είναι μόνο το εργασιακό περιβάλλον που επιδρά, αλλά στη διαδικασία εμπλέκονται και το οικογενειακό και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου και το ίδιο το άτομο. Τη διάσταση του χρόνου που οι Pines και Aronson εισήγαγαν ως παράγοντα στη διαδικασία της εξουθένωσης, συμμερίστηκαν στη συνέχεια και άλλοι μελετητές του φαινομένου, όπως οι Maslach & Leiter, οι οποίοι περιέγραψαν την επαγγελματική εξουθένωση ως διαταραχή ή διάβρωση η οποία έρχεται με τον χρόνο, αφού παρατήρησαν πως δεν εμφανίζεται αμέσως στους εργαζόμενους, αλλά εξελίσσεται σταδιακά. Όταν η εξάντληση υπερνικά την ενέργεια του ατόμου, η αρχική αποτελεσματικότητα μειώνεται και επέρχεται ο κυνισμός και η αδιαφορία (Maslach & Leiter, 1997, σελ. 24).

Η Α. Pines διερευνώντας το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης επέκτεινε την έρευνά της στις οικογενειακές σχέσεις (Pines, 1996) και τις πολιτικές συγκρούσεις (Pines, 1993b). Υποστήριξε ότι το άτομο που ταλαιπωρείται από επαγγελματική εξουθένωση εκδηλώνει α) ψυχοσωματικά προβλήματα, χρόνια κόπωση και χαμηλή ενεργητικότητα ως αποτέλεσμα της σωματικής εξάντλησης, β) αισθήματα αδυναμίας και απόγνωσης ή και συναισθηματικό κλονισμό ως αποτέλεσμα της συναισθηματικής εξάντλησης και γ) άρνηση για καθετί, όπως για την εργασία και τη ζωή, ως αποτέλεσμα της νοητικής εξάντλησης (Pines και Aronson, 1988; Αμαραντίδου, 2010; Χατζηπέμος, 2016). Η Pines έδωσε έμφαση μόνο στη συναισθηματική διάσταση της εξουθένωσης και διατύπωσε την άποψη ότι η παρατεταμένη εμπλοκή σε συναισθηματικά απαιτητικές καταστάσεις οδηγεί σε σωματική, συναισθηματική και πνευματική εξάντληση (Pines & Aronson, 1981, 1988; Πολυχρονόπουλος, 2008; Αμαραντίδου, 2010). Η ίδια συνέδεσε την επαγγελματική εξουθένωση με την ανάγκη του ατόμου να αισθάνεται χρήσιμο και βάσει αυτού να νοηματοδοτεί την ύπαρξή του. Αυτή η συναισθηματική επένδυση στην εργασία του μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση σε περίπτωση αποτυχίας (Pines, 1993a; Παπαδελή, 2017).

Με τους Pines & Aronson και τη σημασία που έχει ο χρόνος για την εμφάνιση του συνδρόμου συμφωνούν και οι Devos et al. (2006) καθώς δηλώνουν πως το σύνδρομο της επαγγελματικής

εξουθένωσης δεν προκύπτει σε μια συγκεκριμένη στιγμή αλλά αφορά το άγχος που εξελίσσεται προοδευτικά και θεωρούν ότι είναι ένα φαινόμενο που εμφανίζεται σε επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών, όπως εκπαιδευτικοί, νοσηλευτές, κοινωνικοί λειτουργοί, κ.α. Παρομοίως, οι Jennett et al. (2003) πιστεύουν πως η επαγγελματική εξουθένωση είναι ίσως το τελευταίο στάδιο μιας μακροχρόνιας αποτυχημένης προσπάθειας του εργαζομένου να αντιμετωπίσει το εργασιακό άγχος, οι Σαλμάν & Πλατσίδου (2011) πως ο εργαζόμενος που συναναστρέφεται με ανθρώπους μπορεί να βιώσει την επαγγελματική εξουθένωση χάνοντας το ενδιαφέρον του και τα θετικά συναισθήματα για τους ανθρώπους που εξυπηρετεί, την ικανοποίηση από την εργασία του, την αποτελεσματικότητα του και τη θετική εικόνα για τον εαυτό του, και οι Αναγνωστόπουλος και Παπαδάτου (1992) πως η επαγγελματική εξουθένωση αφορά την ψυχική και σωματική κόπωση εργαζομένων οι οποίοι συναναστρέφονται καθημερινά με ανθρώπους

## **1.2 Επαγγελματική εξουθένωση - επαγγελματικό άγχος**

Ακόμα έγινε η διάκριση της επαγγελματικής εξουθένωσης από το εργασιακό άγχος (occupational stress). Μία σημαντική παράμετρος, που βοηθά στην διάκριση των δύο εννοιών, είναι ο χρόνος. Ο Brill (1984) θεωρεί το επαγγελματικό άγχος μικρής διάρκειας διαδικασία προσαρμογής στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση αφορά σε μία κατάρρευση της προσαρμογής, που προκαλεί χρόνια δυσφορία και δυσλειτουργικότητα σε έναν εργαζόμενο. Παρομοίως και ο Κάντας (1999) αναφέρει ότι το επαγγελματικό άγχος εκδηλώνεται εντός περιορισμένης χρονικής διάρκειας και όταν οι δυνατότητες προσαρμογής του εργαζομένου δεν επαρκούν για να ανταποκριθεί στις εργασιακές απαιτήσεις, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί εξέλιξη του μακροχρόνιου άγχους και χαρακτηρίζεται, κυρίως, από την κατάρρευση της δυνατότητας προσαρμογής του εργαζομένου. Ο Φουντουλάκης (2010) υποστηρίζει ότι η επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι ταυτόσημη με την εργασιακή πίεση και φαίνεται να προκαλείται από τον συνδυασμό α) δυσανάλογα υψηλής προσπάθειας σε χρόνο και συναισθηματική εμπλοκή, β) χαμηλής ικανοποίησης λόγω αρνητικών αποτελεσμάτων και γ) απαιτητικών εργασιακών συνθηκών. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι παρά τα κοινά σημεία μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικού άγχους, οι όροι δεν ταυτίζονται και η επαγγελματική εξουθένωση απορρέει από το επαγγελματικό άγχος (Αντωνίου και Ντάλλα, 2010). Συνεπώς, η επαγγελματική εξουθένωση φαίνεται να είναι το αποτέλεσμα του μακροχρόνιου και μη αποτελεσματικά διαχειριζόμενου επαγγελματικού άγχους. Εξ άλλου, το

άγχος έχει και θετική διάσταση, ως μηχανισμός ενεργοποίησης του εργαζομένου για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων και προκλήσεων της εργασίας του, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται ως ψυχοσωματική εξάντληση, που επηρεάζει την ψυχοσύνθεση και συμπεριφορά του εργαζομένου. Το επαγγελματικό άγχος μπορεί να εμφανιστεί σε εργαζομένους κάθε επαγγέλματος, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση σε εργαζομένους ανθρωπιστικών επαγγελμάτων, όπως εκπαιδευτικούς, ιατρούς, νοσηλευτές κ.ά. Το εργασιακό στρες ανήκει στην ευρύτερη κατηγορία του άγχους και έχει σχέση με τις συναισθηματικές και ψυχικές αντιδράσεις του ατόμου, το οποίο υφίσταται δυσμενείς εργασιακές συνθήκες (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001; Παπαδελή, 2007; Ιωαννίδου, 2017; Χατζηπέμος, 2017). Άρα, η χρόνια και παρατεταμένη παρουσία εργασιακού άγχους αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι δύο όροι πάντως δεν εμφανίζονται ως ταυτόσημοι στη βιβλιογραφία (Κάντας, 1995; Maslach et al., 2001; Παπαδέλη, 2017) αλλά υπάρχει και η αντίθετη άποψη (Payne, 1982).

Συνοψίζοντας, με τον όρο επαγγελματική εξουθένωση (burnout) αναφερόμαστε πλέον σε ένα σύνδρομο, δηλαδή ένα αναγνωρίσιμο σύνολο συμπτωμάτων και διαταραχών που περιγράφουν μια κατάσταση κατά την οποία ένας εργαζόμενος μπορεί να εξαντληθεί ψυχικά και σωματικά, ακόμα και να καταβληθεί, εξ αιτίας παραγόντων που σχετίζονται με το εργασιακό του περιβάλλον και τα ατομικά χαρακτηριστικά του. Είναι ένα φαινόμενο που παρατηρείται σε εργαζομένους και σχετίζεται με την ψυχική και σωματική τους εξάντληση στο πλαίσιο της εργασίας τους το οποίο ξεκινάει από το εργασιακό άγχος και την έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης και φτάνει μέχρι την απώλεια του ενδιαφέροντός τους για τη δουλειά τους και την αυτοεικόνα τους με σοβαρό αντίκτυπο στους ίδιους, στο χώρο εργασίας τους και την κοινωνία γενικότερα.

### 1.3 Θεωρητικά μοντέλα

Οι ερευνητές επιχειρώντας να οριοθετήσουν και να προσδιορίσουν τους παράγοντες και τις πτυχές του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν προτείνει διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις και έχουν αναπτύξει πλήθος θεωρητικών μοντέλων εκ των οποίων άλλα μοιράζονται κοινά στοιχεία και θεωρητικές βάσεις και άλλα ξεκινούν από διαφορετική θεώρηση και προσέγγιση του φαινομένου εξετάζοντάς το από άλλες οπτικές γωνίες. Σκοπός και προσπάθεια της ανάπτυξης των μοντέλων είναι ο κατά το δυνατόν καλύτερος ορισμός του συνδρόμου, ο προσδιορισμός των αιτιών δημιουργίας και ανάπτυξής του και οι επιπτώσεις του στους εμπλεκόμενους και το εργασιακό-κοινωνικό περιβάλλον (Αμαραντίδου 2010, 43; Δαβράζος 2015, 86; Φλάμπουρας-Νιέτος, 2017).

Μια ομαδοποίηση και ταξινόμηση των θεωρητικών προσεγγίσεων και μοντέλων κατά τη βιβλιογραφία μπορεί να περιλαμβάνει δύο, τρεις ή τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με τους παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία του συνδρόμου στους οποίους δίνει έμφαση το κάθε μοντέλο. Το πόσο αναλυτικά ή συνοπτικά εξυπηρετεί να γίνει αυτή η ομαδοποίηση εξαρτάται από τον τρόπο ομαδοποίησης των παραγόντων που συντελούν στην εξουθένωση ώστε να μπορεί να έχει ο μελετητής καλύτερη εποπτεία και συγκριτική μελέτη των μοντέλων.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι παράγοντες που συντελούν στην δημιουργία του συνδρόμου, και τα εξ αυτών αντίστοιχα μοντέλα, μπορούν να ταξινομηθούν ευδιάκριτα στις παρακάτω κατηγορίες:

α. Ατομικοί παράγοντες. Δίνεται έμφαση στο χαρακτήρα του προσώπου καθώς και στις προσδοκίες, τους στόχους και τις φιλοδοξίες που έχει από την εργασία του, διότι η ικανοποίηση τους συντελεί στην ψυχική του ευεξία, ενώ πιθανή ματαίωσή τους (αν λ.χ. το άτομο έχει θέσει πολύ μεγάλες προσδοκίες και ανέφικτους στόχους) αυξάνονται πολύ οι πιθανότητες που θα οδηγήσουν σε εξουθένωση.

β. Διαπροσωπικοί παράγοντες. Η ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται στον εργασιακό χώρο με συναδέλφους, προϊσταμένους και πελάτες καθώς και ο τρόπος συναναστροφής με αυτούς παίζουν σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση του συνδρόμου.

γ. Οργανωτικοί-Διοικητικοί παράγοντες. Αφορούν στο εργασιακό περιβάλλον, τις εργασιακές συνθήκες και την αλληλεπίδραση του εργαζομένου με αυτά. Οι δυσμενείς συνθήκες (λ.χ. βαρύ

πρόγραμμα, ασάφεια ρόλων-καθηκόντων, αυταρχική διοίκηση, μη ανάληψη πρωτοβουλιών, έλλειψη ψυχολογικής στήριξης, κλπ.) δημιουργούν προϋποθέσεις εξουθένωσης.

δ. Η φύση του επαγγέλματος. Αφορά κυρίως επαγγέλματα με μεγάλες απαιτήσεις σε ψυχική και νευρική ενέργεια όπου υπάρχει καθημερινή αλληλεπίδραση με πολύ κόσμο και πολλές απαιτήσεις, σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών μεγάλης ευθύνης. Τέτοια είναι τα επαγγέλματα του τομέα της υγείας, όπου και πρωτοεμφανίστηκε το σύνδρομο, των εκπαιδευτικών, στελέχη οργανισμών και επιχειρήσεων. Και είναι τα επαγγέλματα που βρίσκονται στις πρώτες θέσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Σε μια πολύ συνοπτική ομαδοποίηση τα μοντέλα μπορούν να οργανωθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες ακολουθώντας την ομαδοποίηση των παραγόντων που ευθύνονται για τη δημιουργία της εξουθένωσης. Έτσι η μία κατηγορία περιλαμβάνει τα μοντέλα που αποδίδουν την εξουθένωση σε ατομικούς παράγοντες (η κατηγορία α. ανωτέρω) όπως προσωπικές προσδοκίες, στόχοι και φιλοδοξίες που ματαιώθηκαν στο χώρο της εργασίας (Pines, 1986; Antoniou 1999; Σίμου 2011), ενώ η δεύτερη περιλαμβάνει τα μοντέλα που την αποδίδουν σε περιβαλλοντικούς παράγοντες (εργασιακές συνθήκες και φύση του επαγγέλματος) (οι κατηγορίες β., γ., δ. ανωτέρω) (Maslach et al., 2001; Αμαραντίδου, 2010),

Αν και κάθε μοντέλο έχει τη συνεισφορά του στην έρευνα, διότι το φαινόμενο της εξουθένωσης είναι πολυδιάστατο, κάποια εξ αυτών είναι περισσότερο διαδεδομένα, έχουν γίνει περισσότερο αποδεκτά από τους επιστήμονες και θεωρούνται περισσότερο εύχρηστα και αποτελεσματικά. Από το σύνολο των μοντέλων τα πέντε πιο διαδεδομένα θα παρουσιαστούν αναλυτικότερα στη συνέχεια.

### **1.3.1 Το Μοντέλο των τριών διαστάσεων της Maslach (1982)**

Το πιο διαδεδομένο μοντέλο σε διεθνή κλίμακα είναι το “μοντέλο των τριών διαστάσεων” της κοινωνικής ψυχολόγου Christina Maslach και των συνεργατών της που διαθέτει ως εργαλείο μετρήσεων το ομώνυμο ερωτηματολόγιο τριών διαστάσεων της Maslach – Maslach Burnout Inventory - MBI. Προχωρώντας στις μελέτες τους οι Maslach και συνεργάτες, διαμόρφωσαν και προσάρμοσαν κατάλληλα το ερωτηματολόγιό τους δημιουργώντας νέες εξειδικευμένες εκδόσεις του για την καλύτερη και πιο στοχευμένη μελέτη συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων. Για

τους εκπαιδευτικούς (δασκάλους, καθηγητές, διευθυντές, κ.λπ.) δημιουργήθηκε η έκδοση MBI-ES (Maslach Burnout Inventory - Educators Survey). (Κάντας, 1996; Παπαδέλη, 2017).

Σύμφωνα με τις Maslach και Jackson, η επαγγελματική εξουθένωση οφείλεται στην συσσώρευση συναισθηματικών και ψυχολογικών πιέσεων προερχομένων από την αλληλεπίδραση του εργαζομένου με το εργασιακό του περιβάλλον. Γι' αυτό και το μοντέλο κατατάσσεται στην κατηγορία που αποδίδει την επαγγελματική εξουθένωση στις εργασιακές συνθήκες. Κατά τις ερευνήτριες το σύνδρομο προκύπτει ως αποτέλεσμα των επαναλαμβανόμενων ανεπιτυχών προσπαθειών του εργαζομένου να ανταπεξέλθει στις αγχογόνες καταστάσεις, που εμφανίζονται στο εργασιακό του περιβάλλον. Αυτές οι απόπειρες, σύμφωνα με τους Maslach και Schaufeli (1993), πιθανώς να συντελούν ενισχυτικά στο άγχος, αποδυναμώνοντας, κατά συνέπεια, τις δυνατότητες αντιμετώπισής του.

Κατά τις Maslach και Jackson η επαγγελματική εξουθένωση απαρτίζεται από τρεις, διακριτές μεν, αλλά συσχετιζόμενες συνιστώσες που στην ελληνική ορολογία έχει επικρατήσει να τις λέμε διαστάσεις: α) την συναισθηματική εξάντληση, β) την αποπροσωποποίηση και γ) το αίσθημα μειωμένης προσωπικής επίτευξης. (Κουστέλιος και Κουστέλιου, 2001)

α) Η συναισθηματική εξάντληση είναι το κεντρικό κομμάτι του συνδρόμου και θεωρείται η κύρια συνιστώσα της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach et al., 2001). Χαρακτηρίζεται από αίσθημα ψυχικής και σωματικής κόπωσης, έλλειψης ενέργειας και αποστράγγισης των συναισθηματικών και ψυχικών αποθεμάτων, που σε προχωρημένο στάδιο καθιστούν τον εργαζόμενο ανίκανο να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας του. (Maslach & Jackson, 1986) Άλλες έρευνες έδειξαν ότι η συνειδητοποίηση εκ μέρους του εργαζομένου της αδυναμίας του να προσφέρει τις υπηρεσίες του στον βαθμό που τις παρείχε παλαιότερα, και στον ίδιο βαθμό υπευθυνότητας, τον γεμίζει με συναισθήματα αγανάκτησης και βιώνει μεγάλη ένταση (Cordes & Dougherty, 1993) και κατακλύζεται από συναισθήματα άγχους και φόβου εν όψει της εργασίας της επομένης ημέρας (Κάντας, 1996). Η ίδια έρευνα έδειξε ακόμα ότι η συναισθηματική εξάντληση έχει τις ρίζες της στις υψηλές απαιτήσεις του εργασιακού χώρου ή στις μεγάλες προσδοκίες του υποκειμένου. Στο χώρο της εκπαίδευσης όσοι εκπαιδευτικοί βρίσκονται σε κατάσταση συναισθηματικής εξάντλησης νιώθουν ότι αδυνατούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στους μαθητές τους στο επίπεδο που μπορούσαν παλιότερα (Maslach, C. Jackson, S.E., & Leiter, M.P. 1996; Δαβράζος, 2015).

Η δεύτερη συνιστώσα του συνδρόμου είναι η αποπροσωποποίηση και αναφέρεται στις διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζομένου στον χώρο εργασίας του, οι οποίες ακολουθούν φθίνουσα πορεία. Η αποπροσωποποίηση θεωρείται απότοκος της συναισθηματικής εξάντλησης (Burke & Greenglass, 2001) και εμφανίζεται ως μηχανισμός άμυνας ή προσαρμογής στη συναισθηματική εξουθένωση που έχει προηγηθεί (Cherniss, 1980a; Κάντας, 1995). Σ' αυτό το στάδιο ο εργαζόμενος υιοθετεί αποστασιοποιημένη, αρνητική ακόμα και επιθετική στάση απέναντι στα πρόσωπα του εργασιακού του περιβάλλοντος και συμπεριφέρεται ψυχρά και κινικά σαν να απευθύνεται σε αντικείμενα. Στη συμπεριφορά του έχει παρατηρηθεί χρήση υποτιμητικής γλώσσας, τυπική διεκπεραίωση καθηκόντων, μεγάλα διαλείμματα από την εργασία του, εκτενείς συζητήσεις με συναδέλφους. Αναπτύσσει ουδέτερα ή αρνητικά συναισθήματα για τα πρόσωπα γύρω του και γενικώς αποξενώνεται απ' αυτά. Η Maslach αναφέρει ότι η αποπροσωποποίηση δημιουργεί στο άτομο αισθήματα αποτυχίας και μειωμένης επίτευξης (Maslach, 1982), που είναι το επόμενο στάδιο. Οι εκπαιδευτικοί που βρίσκονται σ' αυτό το στάδιο βιώνουν τέτοιου είδους αρνητικά συναισθήματα και στάσεις προς τους μαθητές τους και αποστασιοποιούνται από αυτούς (Maslach, C. Jackson, S.E., & Leiter, M.P. 1996).

Η τρίτη συνιστώσα είναι η έλλειψη προσωπικής επίτευξης εκ μέρους του εργαζομένου και θεωρείται ως αποτέλεσμα της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης (Byrne, 2003). Ο εργαζόμενος αισθάνεται ανίκανος να προσφέρει στην εργασία του, αξιολογεί αρνητικά τον εαυτό του και την ποιότητα της εργασίας του και έτσι μειώνεται η απόδοσή του. (Leiter & Maslach, 2005, Κάντας 1996) Κατά κάποιον τρόπο επιβάλλει στον εαυτό του την ιδέα ότι είναι αποτυχημένος και διακατέχεται από συναισθήματα παραίτησης και αποτυχίας. Βιώνει συναισθήματα αναποτελεσματικότητας, ανεπάρκειας, μειωμένης προσωπικής ικανότητας, αυτοαπόρριψης, αποφεύγει την ανάληψη υποχρεώσεων και διεκπεραιώνει υποτονικά τις υποχρεώσεις του (Κάντας, 1996). Αν η κατάσταση επιδεινωθεί, αρχίζει πλέον να χάνει την αυτοεκτίμησή του και μπαίνει στο φάσμα της κατάθλιψης, που μπορεί να τον οδηγήσει ακόμα και στην εγκατάλειψη της εργασίας (Maslach, 1982). Το στάδιο αυτό για τους εκπαιδευτικούς συνδέεται με τις αρχικές τους προσδοκίες που τις βλέπουν να ματαιώνονται και σχετίζονται με την προσφορά γνώσεων και βοήθειας προς τους μαθητές τους, και που τώρα αισθάνονται ανίκανοι να εκπληρώσουν (Maslach & Pines, 1997; Δαβράζος, 2015).

Στο μοντέλο των τριών διαστάσεων της Maslach παρατηρείται μια εξελικτική διαδικασία και διαδοχή των διαστάσεων καθώς κάθε επόμενη διάσταση προϋποθέτει την προηγούμενη



(Χατζηπέμος, 2017). Οι Maslach και Jackson (1986), θεωρούν ότι η συναισθηματική εξάντληση είναι το πρώτο στάδιο του συνδρόμου. Η θεώρηση αυτή έχει δεχθεί αμφισβήτηση από άλλη άποψη που θεωρεί ότι η αποπροσωποποίηση, ως αμυντικός μηχανισμός, προηγείται και όταν ξεπεράσει κάποια όρια οδηγεί σε μειωμένες επιδόσεις και αίσθημα αποτυχίας που καταλήγουν τελικά σε συναισθηματική εξάντληση (Golembiewski et al., 1986; Κάντας, 1995; Lewin & Sager, 2007).

Το 1997 οι Maslach και Leiter διεύρυναν τον ορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης, για να καλύψουν κάθε επαγγελματικό χώρο. Βάσει αυτού ο εργαζόμενος δεσμεύεται αρχικά στις εργασιακές του υποχρεώσεις και παρουσιάζεται ενεργητικός, με αυξημένη συμμετοχή και αποτελεσματικότητα. Ο διευρυμένος ορισμός θεωρεί ότι η εξουθένωση εμφανίζεται από τη διατάραξη του ισοζυγίου μεταξύ αυτών που προσφέρει ο εργαζόμενος στην εργασία του και των απαιτήσεων που έχει η εργασία του απ' αυτόν. Θεωρεί ότι η εργασία του απαιτεί περισσότερα από όσα μπορεί να δώσει, ενώ του παρέχει λιγότερα από όσα προσδοκεί. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανισορροπία που οδηγεί στην αθέτηση της αρχικής εργασιακής δέσμευσης και την έναρξη της δυσφορίας καθώς ο εργαζόμενος θεωρεί ότι δεν λαμβάνει αρκετά για όσα προσφέρει και ότι οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υπερβολικές και ξεπερνούν τις δυνατότητές του. Η κατάσταση αυτή επιδεινούμενη οδηγεί στην ανατροπή των αρχικών του δεσμεύσεων και στάσεων. Η προθυμία και η ενεργητικότητα μετατρέπονται σε εξάντληση, η συμμετοχή του σε αποστασιοποίηση, κυνισμό ή επιθετικότητα και η αποτελεσματικότητα σε αναποτελεσματικότητα (Maslach & Leiter, 2016). Παράλληλα με τον διευρυμένο ορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης δημιουργήθηκε και καινούργια έκδοση του ερωτηματολογίου, το MBI-GS (General Survey).

Η κριτική που αντιμετώπισε το μοντέλο της Maslach και των συνεργατών της από την επιστημονική κοινότητα κυμάνθηκε σε διάφορα επίπεδα. Μερίδα ερευνητών δεν αποδέχεται τις τρεις διαστάσεις και υποστηρίζει ότι υπάρχει μόνο μια διάσταση, η συναισθηματική εξάντληση θεωρώντας ότι η εξουθένωση είναι επιμέρους στοιχείο της (Kristensen et al., 2005. Shirom & Melamed, 2005). Άλλοι υποστηρίζουν ότι η συνιστώσα της προσωπικής επίτευξης δεν είναι επαρκώς τεκμηριωμένη και δεν συμβάλλει στην μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Salanova & Schaufeli, 2008). Άλλοι θεωρούν ότι η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να παρατηρηθεί και σε άλλους χώρους πέραν των εργασιακών όπως λ.χ. στο οικογενειακό περιβάλλον (Kristensen et al., 2005). Τις κριτικές αυτές αντικρούουν οι Schaufeli et al. (2009)

υποστηρίζοντας ότι οι επικριτές των τριών διαστάσεων αγνοούν τη βαθιά έρευνα της Maslach και των συνεργατών της και η αξιοπιστία των κλιμάκων MBI είναι στατιστικά επιβεβαιωμένη ενώ θεωρούν υπεραπλουστευμένη την άποψη της εξουθένωσης σε άλλους χώρους πέραν των εργασιακών όπου εκεί όντως γίνεται ταύτιση της εξουθένωσης με τη συναισθηματική εξάντληση.

### **1.3.2 Το μοντέλο των Edelwich & Brodsky (1980)**

Κατά το μοντέλο των Edelwich και Brodsky (1980) η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια διαδικασία σταδιακής απεξιδανίκευσης της πραγματικότητας και εμφανίζεται βαθμιαία μέσα από τέσσερα στάδια ανάπτυξης, τα οποία διέρχεται ο εργαζόμενος από την αρχή της καριέρας του (Αμαραντίδου, 2010; Τριανταφύλλου, 2013; Δαβράζος, 2015). Πρόκειται ουσιαστικά για μια πορεία απομυθοποίησης της εργασιακής πραγματικότητας όπου γίνεται αντιληπτό ότι οι επιδιωκόμενοι στόχοι και προσδοκίες δεν μπορούν να εκπληρωθούν.

Πρώτο είναι το στάδιο του ενθουσιασμού. Στο στάδιο αυτό ο εργαζόμενος είναι συνήθως στην αρχή της καριέρας του και ξεκινά με ενθουσιασμό την εργασιακή του σταδιοδρομία με μεγάλες, ίσως και υπερβολικές, μη ρεαλιστικές προσδοκίες και υψηλούς και ανέφικτους στόχους. Επενδύει πολύ ενέργεια, χρόνο και συναισθήματα στην εργασία του και στα πρόσωπα του εργασιακού του περιβάλλοντος και προσπαθεί να αντλήσει κάθε δυνατή ικανοποίηση προσπαθώντας να υλοποιήσει τα όνειρά του και να ολοκληρωθεί μέσα από τη δουλειά του.

Δεύτερο, το στάδιο της αμφιβολίας και της αδράνειας. Στη φάση αυτή ο εργαζόμενος διαπιστώνει ότι, παρά την προσπάθεια που καταβάλλει, το έργο του δεν είναι αντάξιο των προσδοκιών του, δεν ικανοποιεί τις ανάγκες του, δεν αναγνωρίζεται η προσφορά του και απογοητεύεται. Αρχικά μπορεί να παραπονεθεί για το μισθό, το ωράριο, τις σχέσεις του με τους συναδέλφους ή να θεωρήσει υπεύθυνο τον εαυτό του και να εντείνει ακόμα περισσότερο τις προσπάθειές του για να ανατρέψει την κατάσταση, αλλά χωρίς αποτέλεσμα. Όμως η κόπωση τον κάνει ευερέθιστο κι αρχίζουν να τον ενοχλούν πράγματα που στην αρχή δεν τον πείραζαν. Ακόμα, συνειδητοποιεί ότι η εργασία του δεν τον καλύπτει συναισθηματικά. Αποφεύγει όμως να αναθεωρήσει τις αρχικές προσδοκίες του.

Τρίτο, το στάδιο της απογοήτευσης και της ματαιώσης. Ο εργαζόμενος είναι πλήρως απογοητευμένος και αισθάνεται ότι δουλεύει σε μια εργασία που του δημιουργεί πολύ άγχος και πιστεύει πως οτιδήποτε προσφέρει είναι μάταιο. Αρχίζει να αμφισβητεί τις ικανότητές του και έχει την αίσθηση ότι δεν αναγνωρίζονται οι υπηρεσίες του. Το στάδιο αυτό είναι μεταβατικό διότι ο εργαζόμενος προκειμένου να αντιμετωπίσει στην αγχωτική κατάσταση είτε αναθεωρεί μη ρεαλιστικούς του στόχους του είτε απομακρύνεται σταδιακά από την εργασία του. Συνειδητοποιώντας την ματαιώση να ολοκληρωθεί μέσα από την εργασία του αποθαρρύνεται και απογοητεύεται.

Τέταρτο και τελευταίο στάδιο, η απάθεια. Χαρακτηρίζεται από την καταβολή ελάχιστης ενέργειας από πλευράς εργαζομένου για την εργασία του, καθώς αισθάνεται ανεπαρκής, την αποφυγή ανάληψης κάθε ευθύνης, την απώλεια του ενδιαφέροντος για επαγγελματική εξέλιξη, και την παραμονή του στην εργασία για καθαρά βιοποριστικούς λόγους. Βιώνει πλέον την επαγγελματική εξουθένωση. Αποτέλεσμα, η επίταση των σχέσεων με τα άτομα που τον περιβάλλουν τόσο στον εργασιακό του χώρο όσο και στην προσωπική του ζωή (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 2000; Μεταλληνού, 2000; Αμαραντίδου 2010, 45).

### **1.3.3 Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss (1980)**

Κατά το μοντέλο του Cherniss η επαγγελματική εξουθένωση θεωρείται ένα είδος άμυνας του εργαζομένου που οφείλεται στο εργασιακό άγχος που βιώνει ο εργαζόμενος το οποίο προκαλείται από την εργασιακή πίεση όπως αυτός την αισθάνεται. Εκδηλώνεται με αλλαγή στη στάση και τη συμπεριφορά του, αρχικά με συναισθηματική αποστασιοποίηση και αδιαφορία που αργότερα φτάνει στον κυνισμό και την αλαζονεία. Το εργασιακό άγχος προκύπτει από τη διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ των διαθέσιμων και απαιτούμενων πόρων εκ μέρους του εργαζομένου, δηλαδή της αναντιστοιχίας μεταξύ της ανταπόδοσης που πιστεύουν ότι λαμβάνουν από την εργασία τους και της δικής τους προσφοράς προς τους άλλους (Δαβράζος, 2006). Ο εργαζόμενος στην αρχή της καριέρας του έχει προσδοκίες και θέτει στόχους τους οποίους η εργασιακή πραγματικότητα ματαιώνει. Αυτό τον οδηγεί σε απογοήτευση και τελικά στην εγκατάλειψη της προσπάθειας (Χατζηπέμος, 2017). Το μοντέλο του Cherniss περιγράφει την επαγγελματική εξουθένωση ως μία διαδικασία εξελισσόμενη σε τρία στάδια (Αμαραντίδου,

2010; Δαβράζος, 2015) και αποδίδει τα αίτια της τόσο στις εργασιακές συνθήκες όσο και στα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου..

Κατά το πρώτο στάδιο ο εργαζόμενος βιώνει εργασιακό άγχος που οφείλεται στο αίσθημα της αντιστοιχία ανάμεσα σε αυτά που προσφέρει και σε αυτά που λαμβάνει από την εργασία του. Αισθάνεται ότι η εργασιακή του πραγματικότητα δεν ικανοποιεί την εκπλήρωση των προσδοκιών και των στόχων του.

Δεύτερο είναι το στάδιο της εξάντλησης. Ως αποτέλεσμα της προηγούμενης αναντιστοιχίας, ο εργασιακός χώρος μετατρέπεται σε χώρο πίεσης και εξάντλησης και ο εργαζόμενος βιώνει συνεχή ένταση και αντιδρά εκδηλώνοντας κόπωση, συναισθηματική εξάντληση, έλλειψη ενδιαφέροντος, ανία και τελικά απάθεια. Στην περίπτωση αδυναμίας διαχείρισης και ανάταξης αυτής της κατάστασης ο εργαζόμενος έχει αυξημένες πιθανότητες να οδηγηθεί σε απογοήτευση και παραίτηση.

Τρίτο και τελευταίο είναι το στάδιο της αμυντικής κατάληξης. Σε αυτό το στάδιο ο εργαζόμενος αναπτύσσει αμυντικούς μηχανισμούς αυτοπροστασίας εγκαταλείποντας τις ιδεαλιστικές αντιλήψεις που είχε την εργασία του αποστασιοποιούμενος συναισθηματικά απ' αυτήν φτάνοντας στα όρια του κυνισμού και της απάθειας σε μία προσπάθεια περιορισμού των πιέσεων που αισθάνεται και για να αμυνθεί απέναντι στα ψυχοσωματικά προβλήματα που αντιμετωπίζει.

Ο Cherniss έχει προβεί ακόμα σε μια ταξινόμηση των εργαζομένων σε τέσσερις κατηγορίες σύμφωνα με τις προσδοκίες και τους στόχους τους από την εργασία τους για να μελετήσει τις επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης στο προφίλ της κάθε κατηγορίας. Οι τέσσερις τύποι εργαζομένων είναι:

α. ο κοινωνικά δραστήριος, ο οποίος δεν αρκείται στην απλή παροχή υπηρεσιών αλλά επιζητά αλλαγές σε κοινωνικό και οργανωτικό επίπεδο

β) ο τεχνίτης, ο οποίος έχει εσωτερικά κίνητρα και επιδιώκει διακαώς την επαγγελματική του ανέλιξη

γ) ο καριερίστας, ο οποίος επιδιώκει οικονομικές επιτυχίες, κύρος και σεβασμό

δ) ο αυτό-επενδυτής, για τον οποίον προέχει η προσωπική του ζωή.

Από τους τέσσερις τύπους ο Cherniss διαπιστώνει ότι περισσότερο επιρρεπείς στην επαγγελματική εξουθένωση είναι οι δύο πρώτοι (Χατζηπέμος, 2016).

#### **1.3.4 Το υπαρξιακό μοντέλο των Pines και Aronson**

Το μοντέλο των Pines και Aronson (1986, 1993a) στηρίζεται στη σύνδεση της επαγγελματικής εξουθένωσης με την αξία που δίνει το πρόσωπο στην ύπαρξή του επενδύοντας συναισθηματικά στην εργασία του. Ο εργαζόμενος, δηλαδή, ανάγει την εργασία του σε παράγοντα νοηματοδότησης της ζωής του, υποκινείται εσωτερικά από την ανάγκη να αισθάνεται χρήσιμο και λειτουργεί με υψηλά κίνητρα τα οποία όμως μπορεί να τον οδηγήσουν σε επαγγελματική εξουθένωση, αν η εργασιακή του πραγματικότητα δεν ανταποκρίνεται σε αυτά (Pines, 1993a; Παπαδελή, 2017). Συνεπώς, κατά το μοντέλο, βασικός παράγοντας ανάπτυξης της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι οι προσωπικές προσδοκίες του εργαζομένου και η δυνατότητα εκπλήρωσής τους, ενώ οι εργασιακές συνθήκες διαμορφώνονται ακριβώς μέσα από αυτές τις προσδοκίες (Χατζηπέμος, 2016). Τα αίτια της εξουθένωσης θεωρούνται κυρίως υπαρξιακά και πιο ευάλωτοι είναι οι εργαζόμενοι με υψηλά εργασιακά κίνητρα και μεγάλη αφοσίωση στην εργασία τους (Pines, 1988).

Κατά τους Pines και Aronson το πεδίο της έρευνας επεκτείνεται και σε τομείς όπως οι οικογενειακές σχέσεις και οι πολιτικές συγκρούσεις (Pines, 1993), καθώς η εξουθένωση μπορεί να εμφανιστεί σε οποιοδήποτε επάγγελμα και κάθε κοινωνική ομάδα.

Η Pines υποστηρίζει ότι η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να εκτιμηθεί με μία μόνο κλίμακα, η οποία βασικά αντιστοιχεί στην πρώτη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης του ερωτηματολογίου των Maslach και Jackson (Αμαραντίδου, 2010; Δαβράζος, 2015; Φλάμπουρας-Νιέτος, 2017). Η κλίμακα μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης των Pines και Aronson ερευνά είκοσι μία στρεσογόνες καταστάσεις που βιώνουν οι εργαζόμενοι και είναι γνωστή ως Burnout Measure (BM) και αξιολογεί τη σωματική, πνευματική και συναισθηματική εξάντληση. Ο Κάντας (1996) υποστηρίζει ότι η κλίμακα είναι μονοδιάστατη αφού οι ερωτήσεις αφορούν ουσιαστικά την συναισθηματική εξάντληση. Οι Schaufeli, Enzmann & Girault (1993) επίσης τη θεωρούν αξιόπιστο ερευνητικό εργαλείο, διότι η συναισθηματική εξάντληση αποτελεί την βασική διάσταση του συνδρόμου. Άλλοι όμως ερευνητές (Enzmann, Wilmar, Schaufeli, Janssen και Rozeman, 1998) δεν συμφωνούν και υποστηρίζουν ότι η κλίμακα επειδή δεν έχει

σχεδιαστεί για συγκεκριμένο επαγγελματικό χώρο, περιέχει γενικές και διαφορούμενες ερωτήσεις οι απαντήσεις των οποίων δεν ξεκαθαρίζουν αν πρόκειται περί εξουθένωσης ή συναφών καταστάσεων όπως κόπωση και κατάθλιψη. Και άλλοι (Shirom και Ezrachi, 2003) προτείνουν την ξεχωριστή αξιολόγηση κάθε πτυχής της κλίμακας εφόσον, όπως υποστηρίζουν, η κλίμακα είναι μονοδιάστατη και δύσχρηστη, ενώ το σύνδρομο είναι σύνθετο.

Το ερωτηματολόγιο αυτό θεωρείται πολύ αξιόπιστο κι έρχεται δεύτερο στην αξιοποίησή του από έρευνες διεθνώς (Παπαδέλη, 2017).

### **1.3.5 Το μοντέλο της Κοπεγχάγης**

Το νεότερο μοντέλο για τη μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Μια ομάδα ερευνητών οι T. Kristensen, M. Borritz, E. Villadsen και K.B. Christensen (Kristensen et al., 2005) άσκησαν έντονη κριτική και αμφισβήτησαν το Maslach Burnout Inventory – MBI επισημαίνοντας διάφορες αδυναμίες του (Παπαδέλη, 2017). Οι ερευνητές θεώρησαν ότι η εκτεταμένη χρήση του ερωτηματολογίου της Maslach (MBI) στις έρευνες, έφτασε να ταυτίσει το σύνδρομο με το MBI και να δημιουργεί προκατάληψη στους ερευνητές και την έρευνα. Επίσης ισχυρίζονται ότι το MBI μετράει την επαγγελματική εξουθένωση μόνο στα ανθρωπιστικά επαγγέλματα, εκεί δηλαδή που υπάρχει συναναστροφή των εργαζομένων με άλλα πρόσωπα και ότι οι τρεις διαστάσεις του ερωτηματολογίου της Maslach, δεν πρέπει να θεωρούνται ως συστατικά μέρη της επαγγελματικής εξουθένωσης αλλά ως αποτελέσματά της. Τέλος, θεώρησαν ως μη αποδεκτές κάποιες ερωτήσεις που μπορούν να φέρουν σε δύσκολη θέση τους ερωτώμενους και άλλες γιατί ταιράζουν καλύτερα στην αμερικάνικη κουλτούρα.

Έτσι δημιούργησαν ένα διαφορετικό μοντέλο γνωστό ως μοντέλο της Κοπεγχάγης η θεωρητική βάση του οποίου στηρίζεται στους Schaufeli και Greenglass (2001), οι οποίοι θεωρούν την επαγγελματική εξουθένωση ως αποτέλεσμα προσωπικής και διαπροσωπικής εργασιακής εξάντλησης λόγω μακράς έκθεσης σε συναισθηματικά απαιτητικές εργασιακές συνθήκες.

Βάσει του μοντέλου ο Kristensen και οι συνεργάτες του δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο, γνωστό ως Copenhagen Burnout Inventory (). Το CBI περιλαμβάνει ερωτήσεις κατάλληλες για εργαζομένους οποιουδήποτε επαγγέλματος που μετρούν τρεις συνιστώσες:

α. την προσωπική εξουθένωση (γενικές ερωτήσεις που απαντώνται από όλους)

β. την επαγγελματική εξουθένωση (μετρά σωματική και ψυχική κόπωση του εργαζομένου στον επαγγελματικό του χώρο)

γ. την εξουθένωση σε σχέση με τρίτα άτομα (συναδέλφους, πελάτες, μαθητές, ασθενείς κ.ά.)

Κατά τους δημιουργούς του CBI, οι τρεις συνιστώσες έχουν εσωτερική συνοχή και τη δυνατότητα να διερευνήσουν περιπτώσεις μελλοντικής εμφάνισης προβλημάτων (Παπαδέλη, 2017)

### 1.3.6 Άλλα μοντέλα

Αξίζει να αναφερθούν, έστω και ονομαστικά, μερικά ακόμα μοντέλα και θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν όλα αυτά τα χρόνια τα οποία συνέβαλαν λιγότερο ή περισσότερο στον μεγάλο ερευνητικό αγώνα για την επαγγελματική εξουθένωση

- η θεωρία του αυτοπροσδιορισμού (Deci & Ryan, 2000),
- η θεωρία διατήρησης των πόρων (Hobfoll, 1988; Hobfoll, 1989),
- Το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων – ελέγχου (Job Demand–Control Model ή Job Strain Model) από τον Karasek (1979).
- Το μοντέλο της επεξεργασίας των κοινωνικών πληροφοριών (Salancik & Pfeffer, 1978)
- Το μοντέλο των τριών φάσεων (Munzenrider & Munzenrider, 1981)
- το συναλλακτικό μοντέλο του στρες και της αντιμετώπισής του από τους Lazarus & Folkman (1984)
- το μοντέλο ανισορροπίας προσπάθειας-ανταμοιβής (Siegrist, 1996),
- το μοντέλο της αυτοαποτελεσματικότητας (Wheatly, 2002),
- το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων και των πόρων (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006)

Μέχρι σήμερα, η πλειονότητα των ερευνών χρησιμοποιεί το ερωτηματολόγιο Maslach Burnout Inventory, ενώ δεύτερη σε χρήση έρχεται η κλίμακα Burnout Measure της Pines. Το CBI έχει αξιοποιηθεί από ελάχιστα.

## 1.4 Επαγγελματική εξουθένωση και εκπαιδευτικοί

Από τη δεκαετία του 1980 το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης άρχισε να μελετάται και στον εκπαιδευτικό χώρο (Byrne, 1991) Οι Maslach, Schaufeli και Leiter (2001) επισημαίνουν ότι οι σχετικές έρευνες στο χώρο των εκπαιδευτικών είναι πολύ περισσότερες από αυτές που αναφέρονται σε άλλα ανθρωποκεντρικά επαγγέλματα. Ο χώρος της εκπαίδευσης είναι ένας ιδιαίτερος αγχογόνος τομέας, η διδασκαλία απαιτεί υψηλά διανοητικά και ψυχικά αποθέματα, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της (Kinman, Wray & Strange, 2011) και συχνά αποστραγγίζει διανοητικά και ψυχικά τον εκπαιδευτικό, οδηγώντας τον στην εξουθένωση. Πολλοί είναι οι παράγοντες που συντελούν στην εμφάνιση του φαινομένου η δράση των οποίων επιτείνεται από τις μεγάλες μεταβολές της παγκοσμιοποίησης.

Η κατάσταση δημιουργεί πρόσθετες απαιτήσεις στον εκπαιδευτικό χώρο και ειδικότερα στους Διευθυντές των σχολικών μονάδων όπου η εμφάνιση επαγγελματικού στρες είναι ιδιαίτερος αυξημένη, ακριβώς επειδή ανάμεσα στα εργασιακά τους καθήκοντα συγκαταλέγεται η ευθύνη για το σύνολο των μαθητών (Cherniss, 1980) καθώς και της εύρυθμης λειτουργίας της σχολικής μονάδας συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου δυναμικού της (Savery & Luks, 2001).

Το σύνδρομο το αντιμετωπίζει η εκπαιδευτική κοινότητα σε πολλές χώρες. Στις Η.Π.Α., σε έρευνα του Farber το 1991 το 15% - 25% των εκπαιδευτικών έχει βιώσει, έστω περιστασιακά, εξουθένωση (Πατσάλης και Παπουτσάκη, 2010), ενώ, από έρευνα των Milner και Woolfolk Hoy (2003) προκύπτει ότι περίπου το 25% των εκπαιδευτικών παραιτείται από την εργασία του, πριν συμπληρώσει τρία έτη διδασκαλίας και το 40% κατά την πρώτη πενταετία. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι παραιτηθέντες εκπαιδευτικοί είναι περισσότεροι από όσους παραμένουν έως την συνταξιοδότηση (Macdonald, 1999). Τον υψηλότερο βαθμό επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών έναντι άλλων επαγγελματικών ομάδων επιβεβαιώνει και έρευνα του Kyriakou (1987) στην Αυστραλία.

Στην Ελλάδα καταγράφονται χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Σε διεθνή συγκριτική έρευνα των Kantas και Vassilaki (1997) βρέθηκε ότι οι Έλληνες εκπαιδευτικοί είναι λιγότερο εξουθενωμένοι από τους συναδέλφους τους άλλων ευρωπαϊκών χωρών (Πατσάλης και



Παπουτσάκη, 2010) παρά την αναντιστοιχία των κακών εργασιακών συνθηκών. Τα προβλήματα στην υλικοτεχνική υποδομή, τα πολυπληθή τμήματα και με πολυπολιτισμική σύνθεση κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα, η προβληματική κοινωνική συμπεριφορά των μαθητών, το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, οι συχνές αλλαγές στην σύνθεση του διδακτικού προσωπικού των σχολικών μονάδων, η καθημερινή μετακίνηση σε μεγάλες αποστάσεις αρκετών εκπαιδευτικών προς τις σχολικές τους μονάδες, οι μικρές προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, η απουσία συστήματος αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου και οι χαμηλοί μισθοί.

Αυτή η αναντιστοιχία αποδίδεται στους λιγότερο εξαντλητικούς ρυθμούς εργασίας και στην απουσία συστήματος αξιολόγησης τους ισχυρούς οικογενειακούς και κοινωνικούς δεσμούς που χαρακτηρίζουν την ελληνική κοινωνία που, πιθανόν, δρουν ανασταλτικά στην εξουθένωση. Γενικότερα, φαίνεται ότι οι Έλληνες διαθέτουν άλλη φιλοσοφία ζωής με κέντρο την ικανοποίηση που αντλούν από την προσωπική τους ζωή, που αντισταθμίζει τις επαγγελματικές δυσκολίες. Αντιθέτως, σε ευρωπαϊκές χώρες και στις ΗΠΑ στο επίκεντρο της ζωής είναι η επαγγελματική ζωή με μεγάλη ανταγωνιστικότητα, υψηλό αίσθημα προσωπικής επίτευξης, φιλόδοξους στόχους και υψηλές προσδοκίες, που συχνά διαψεύδονται, με ενδεχόμενη κατάληξη την επαγγελματική εξουθένωση.

## **1.5 Επαγγελματική εξουθένωση και Διευθυντές**

### **1.5.1 Καθήκοντα και αρμοδιότητες Διευθυντών**

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει έργο πολύπλευρο, σύνθετο και απαιτητικό όπως ορίζει η ισχύουσα νομοθεσία.

Κατά το Ν.1566/1985, άρθρο 11 είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων, των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Μετέχει στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους.

Κατά την ΥΑ. του ΦΕΚ Β 1340/16-10-2002 ο διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας, είναι διοικητικός και επιστημονικός-παιδαγωγικός υπεύθυνος στον χώρο της σχολικής μονάδας και έχει ως έργο την καθοδήγηση της σχολικής κοινότητας και την εξασφάλιση των προϋποθέσεων επίτευξης υψηλών στόχων, την καθοδήγηση και βοήθεια των εκπαιδευτικών στο έργο τους, την ανάληψη πρωτοβουλιών εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα, την λειτουργία του σχολείου ως στοιχειώδους μονάδας επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά θέματα, τον συντονισμό του έργου των εκπαιδευτικών και την ισότιμη και με πνεύμα αλληλεγγύης συνεργασία μαζί τους, την διατήρηση και ενίσχυση της συνοχής του συλλόγου διδασκόντων, την άμβλυνση των αντιθέσεων, την ενθάρρυνση των πρωτοβουλιών των εκπαιδευτικών και την παροχή θετικών κινήτρων σε αυτούς, τον έλεγχο της πορείας των εργασιών και την κατεύθυνση των εκπαιδευτικών για την έγκαιρη ανταπόκριση των υποχρεώσεών τους, τέλος, δε, την αξιολόγησή τους, με γνώμονα τους στόχους της αξιολόγησης.

Στα προαναφερόμενα άρθρα, ορίζονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών σε σχέση με τον σύλλογο διδασκόντων, τους σχολικούς συμβούλους και τον διευθυντή εκπαίδευσης, τους μαθητές, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές της εκπαίδευσης.

### **1.5.2 Οι ρόλοι του Διευθυντή**

Μέσα στα πλαίσια των καθηκόντων ο Διευθυντής αναλαμβάνει μια σειρά από ρόλους τους οποίους καλείται να διεκπεραιώσει όχι τυπικά αλλά ουσιαστικά και να δώσει το στίγμα της προσωπικότητας και της ποιότητας του χαρακτήρα του.

Κατά τον Σαΐτη (2008) ο ρόλος του Διευθυντή σχετίζεται με τη δημιουργία οράματος, τη χάραξη της πορείας του σχολείου στο χώρο και το χρόνο, την έμπνευση του προσωπικού για το μοίρασμα του οράματος και της πορείας του σχολείου. Ως διοικητικός υπεύθυνος οφείλει να γνωρίζει και να εφαρμόζει τη σχετική νομοθεσία που ρυθμίζει την οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ως προϊστάμενος του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι υπεύθυνος για την τήρηση νόμων, των εγκυκλίων, των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων και έχει την εποπτεία της καθημερινής δραστηριότητας όλου του προσωπικού. Ως εκπαιδευτικός οφείλει να φροντίζει για τα διδακτικά του καθήκοντα. Είναι ο υπεύθυνος ασφάλειας μαθητών και εκπαιδευτικών και πρέπει να φροντίζει για την ασφάλεια των

εγκαταστάσεων και την πρόληψη των κινδύνων. να φροντίζει για τα μνημόνια ενεργειών για την διαχείριση του σεισμικού κινδύνου και των κινδύνων από πυρκαγιές, ακραία καιρικά φαινόμενα, τεχνολογικές καταστροφές, κλπ. Οφείλει να ενεργεί ως μέντορας και εκπαιδευτής φροντίζοντας για την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού του σχολείου. Οφείλει να φροντίζει για τη διαμόρφωση καλού σχολικού κλίματος, να λειτουργεί ως παράδειγμα προς μίμηση, να καλλιεργεί το ομαδικό πνεύμα και το σεβασμό για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η σχολική μονάδα και, απαιτείται συλλογική προσπάθεια. Οφείλει να φροντίζει για την καλή επικοινωνία με τους γονείς, τους μαθητές και τους φορείς. Η νέα νομοθεσία τον έχει ορίσει και ως αξιολογητή του προσωπικού του σχολείου του. Ακόμα, εκπροσωπεί την σχολική μονάδα στην επικοινωνία της με εξωτερικούς φορείς (ΟΤΑ, υπηρεσίες, ΔΕΚΟ, κλπ).

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

### **1.5.3 Επισκόπηση ερευνών για την επαγγελματική εξουθένωση διευθυντών**

Οι έρευνες που αφορούν στην επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, είναι, πολύ λιγότερες, από αυτές των εκπαιδευτικών τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα. Επειδή οι διευθυντές στη χώρα μας έχουν και διδακτικά καθήκοντα η επισκόπηση θα εστιαστεί στην άσκηση των διοικητικών καθηκόντων και την ευθύνη για την λειτουργία του σχολικού οργανισμού που συντελούν περισσότερο στην εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Οι διεθνείς έρευνες (ποσοτικές και ποιοτικές) καταγράφουν διάφορους παράγοντες που ευθύνονται για την εξουθένωση των διευθυντών οι κυριότεροι των οποίων είναι η έλλειψη

διοικητικής εκπαίδευσης, ο αυξανόμενος εργασιακός φόρτος, η γραφειοκρατία, η ταχύτητα των αλλαγών, η διεκπεραίωση της γραφειακής εργασίας, η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, οι διαπροσωπικές σχέσεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό, τους γονείς και τους παράγοντες της τοπικής κοινότητας, η οικονομική διαχείριση, η έλλειψη χρόνου, η ανάγκη λήψης αποφάσεων σε θέματα που αφορούν τον σχολικό οργανισμό (Cockburn, 1996; Nim-yu Li, 2006; Friedman, 1995a; Ostell και Oakland, 1995)

Στην Ελλάδα, σε ποιοτική έρευνα του Γκίνη (2017), σε 15 διευθυντές και διευθύντριες σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Αργολίδας, βρέθηκε ότι οι διευθυντές ταυτίζουν τους αιτιολογικούς παράγοντες εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν καθημερινώς, δηλαδή η γραφειοκρατία, η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, το διδακτικό τους ωράριο, η έλλειψη χρόνου λόγω φόρτου εργασίας και όχι λόγω ορθής διαχείρισής του, η ανασφάλεια εξαιτίας των συχνών εκπαιδευτικών και κοινωνικών αλλαγών, η δαιδαλώδης εκπαιδευτική νομοθεσία, προβλήματα από την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η ελλιπής κτηριακή και υλικοτεχνική υποδομή, οι αυξημένες ευθύνες λόγω θέσης, η έλλειψη θετικής ανατροφοδότησης. Ακόμα, ατομικοί παράγοντες, όπως τα πολλά έτη θητείας σε θέση ευθύνης, η ηλικία και η συναισθηματική κατάσταση. Σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών, για την πρόληψη του φαινομένου λειτουργούν θετικά ο καλός προγραμματισμός, η κατανομή αρμοδιοτήτων και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων που έχουν τεθεί, ενώ για την αντιμετώπιση της εξουθένωσης προκρίνουν την συμμετοχή τους σε δραστηριότητες εκτός του εργασιακού χώρου, με αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου, όπως θεατρικές ομάδες, φυσική άσκηση και επαφή με την φύση και στήριξη από την οικογένεια και το ευρύτερο κοινωνικό τους περιβάλλον.

Σε έρευνα του Λεβέντη (2008) σε δείγμα 116 διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Θεσσαλίας, μελετήθηκαν το επαγγελματικό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση. Τα αποτελέσματα έδειξαν χαμηλή εξουθένωση, και στις τρεις διαστάσεις σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα

	Συναισθηματική εξάντληση			Προσωπικά επιτεύγματα			Αποπροσωπο - ποίηση		
επίπεδο εξουθένωσης >	χαμηλό	μέτριο	υψηλό	χαμηλό	μέτριο	υψηλό	χαμηλό	μέτριο	υψηλό
	1-20	21-30	31-54	42-48	36-41	0-35	0-5	6-10	11-30

Λεβέντης Θεσσαλία	N = 116	2008	66,3	27,5	6,2	71,7	16,,4	12,9	82,8	16,4	0,9
			M.O. = 13,81			M.O. = 40,27			M.O. = 3,36		

Η Κουρτέση (2016) έκανε έρευνα με δείγμα 164 διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Αττικής, με σκοπό την καταγραφή των απόψεών τους σχετικά με το επαγγελματικό άγχος που βιώνουν λόγω των αυξημένων επαγγελματικών υποχρεώσεων και την συσχέτισή του με πιθανή επαγγελματική εξουθένωση. Τα αποτελέσματα έδειξαν υψηλή επαγγελματική εξουθένωση και στις τρεις διαστάσεις σύμφωνα με τον πίνακα.

			Συναισθηματική εξάντληση			Προσωπικά επιτεύγματα			Αποπροσωπο - ποίηση		
επίπεδο εξουθένωσης >			χαμηλό	μέτριο	υψηλό	χαμηλό	μέτριο	υψηλό	χαμηλό	μέτριο	υψηλό
			1-20	21-30	31-54	42-48	36-41	0-35	0-5	6-10	11-30
Κουρτέση Αττική	N = 164	2016	14,0	22,6	63,4	0	25	75	-	-	-
			M.O. > = 31			M.O. < = 35			M.O. > = 11		

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

Ο Καραγεώργος (2017) σε έρευνα με δείγμα 100 διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Δυτικής Αττικής και της Γ' Αθηνών, μελέτησε την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του φύλου, της ηλικίας και των ετών θητείας σε διευθυντική θέση, στην εκδήλωση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα ευρήματα έδειξαν υψηλή επαγγελματική εξουθένωση και στις τρεις διαστάσεις σύμφωνα με τον πίνακα

			Συναισθηματική εξάντληση	Προσωπικά επιτεύγματα	Αποπροσωπο - ποίηση
--	--	--	-----------------------------	--------------------------	------------------------

επίπεδο εξουθένωσης >			χαμηλό	μέτριο	υψηλό	χαμηλό	μέτριο	υψηλό	χαμηλό	μέτριο	υψηλό
			1-20	21-30	31-54	42-48	36-41	0-35	0-5	6-10	11-30
Καραγεώργος Αττική	N = 100	2017	10	30	60	0	34	66	0	28	72
			M.O. = 32,88			M.O. = 33,09			M.O. = 13,84		

Ο Καραγιώργας (2018) σε έρευνα με δείγμα 94 διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Αχαΐας, μελέτησε την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και του άγχους από την οικονομική κρίση, στην εκδήλωση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα ευρήματα έδειξαν χαμηλή επαγγελματική εξουθένωση στις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης και μέτρια στη διάσταση των προσωπικών επιτευγμάτων σύμφωνα με τον πίνακα

επίπεδο εξουθένωσης >			Συναισθηματική εξάντληση			Προσωπικά επιτεύγματα			Αποπροσωπο - ποίηση		
			χαμηλό	μέτριο	υψηλό	χαμηλό	μέτριο	υψηλό	χαμηλό	μέτριο	υψηλό
			1-20	21-30	31-54	42-48	36-41	0-35	0-5	6-10	11-30
Καράγιωργας Αχαΐα	N = 94 (n = 118)	2018	70	14	16	50	31	19	80	16	4
			M.O. = 17,35			M.O. = 40,63			M.O. = 3,45		

## 1.6 Αιτιακοί παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, προκαλείται από ένα πλήθος παραγόντων οι οποίοι σε γενικές γραμμές διακρίνονται σε ατομικούς και περιβαλλοντικούς (Δαβράζος, 2015; Χατζηπέμος, 2016). Οι ατομικοί ή προσωπικοί παράγοντες αναφέρονται σε όλα εκείνα τα στοιχεία της προσωπικότητας του εργαζομένου τα οποία ενδέχεται να λειτουργήσουν ως πηγή άγχους και να τον οδηγήσουν στην εξουθένωση όπως ο τύπος της προσωπικότητας (ιδιοσυγκρασία), ο τρόπος διαχείρισης του άγχους, οι στόχοι και οι προσδοκίες του εργαζομένου από την εργασία του, τα κίνητρα επιλογής του επαγγέλματός του (Αμαραντίδου, 2017). Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες συνδέονται με τις συνθήκες που επικρατούν στον χώρο εργασίας όπως η αυταρχική διοίκηση, ο φόρτος εργασίας, η έλλειψη προσωπικού, το ασαφές καθηκοντολόγιο (Cordes & Dougherty, 1993; Belicki & Woolcott, 1996; Gabris & Ihrke, 1996). Ακόμα η έλλειψής ή ανεπαρκής ψυχολογική υποστήριξη του εργαζομένου από προϊσταμένους ή συναδέλφους, η φύση και οι ιδιαιτερότητες του ίδιου του επαγγέλματος και η οργάνωση του εργασιακού χώρου (Αμαραντίδου, 2017). Πέραν όμως τούτων είναι και η συνδυαστική δράση περισσότερων παραγόντων που με την ταυτόχρονη παρουσία τους δημιουργούν νέα δυναμική για την ανάπτυξη του συνδρόμου (Χατζηπέμος, 2016). Όπως, βέβαια, και η επίδραση κάθε αχχογόνου παράγοντα είναι διαφορετική για κάθε άτομο. Ότι αγχώνει τον έναν μπορεί να είναι αδιάφορο για κάποιον άλλον (Δαβράζος, 2015).

Οι απόψεις συγκλίνουν στο ότι τελικά η επαγγελματική εξουθένωση είναι ο συνδυασμός πολλών αιτιών και όχι μεμονωμένα αίτια, καθώς προκύπτει από την αλληλεπίδραση παραγόντων που σχετίζονται με τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (προσωπικότητα, δημογραφικά, στάση απέναντι στην εργασία) και το περιβάλλον (κοινωνικό, εργασιακό, διαπροσωπικές σχέσεις) (Maslach, 1989; Βασιλόπουλος, 2012. Από πολλούς ερευνητές υποστηρίζεται ότι άτομα που εργάζονται σε θέσεις με υψηλές απαιτήσεις και συνεχή αλληλεπίδραση με άλλα άτομα, όπως οι εργαζόμενοι στους τομείς της υγείας και της εκπαίδευσης, έχουν αυξημένη πιθανότητα να εμφανίσουν το σύνδρομο.

Πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να καταγράψουν αναλυτικά τους παράγοντες που συμβάλουν στην ανάπτυξη του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αν και οι

προσεγγίσεις ως προς τα αίτια ποικίλουν, το μακροχρόνιο και παρατεταμένο άγχος είναι μια κοινά αποδεκτή αιτία (Capel, 1991; Maslach et al, 2001; Schaufeli & Buunk 2003; Schwarzer & Hallum, 2008; Shirom & Melamed, 2005). Και οι πραγματικές αιτίες του συνδρόμου πρέπει να αναζητηθούν σ' αυτές που προκαλούν το άγχος. Για την καλύτερη μελέτη των παραγόντων οι ερευνητές έχουν προτείνει διάφορες κατατάξεις με μικρές διαφοροποιήσεις μεταξύ τους όπως δείχνει η βιβλιογραφία. Μια περισσότερο αναλυτική ταξινόμηση έχει κάνει η Παππα (2016) κατατάσσοντας τους παράγοντες σε τέσσερις κατηγορίες: προσωπικούς, δημογραφικούς, οργανωσιακούς, διαπροσωπικές σχέσεις.

### **1.6.1 Προσωπικοί ή ατομικοί παράγοντες**

Στην κατηγορία αυτή βρίσκονται παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπικότητα του ατόμου, τον τρόπο που αντιμετωπίζει την πραγματικότητα, τον τρόπο που ερμηνεύει τις καταστάσεις και τοποθετείται απέναντι στα προβλήματα, τον τρόπο που εκδηλώνεται, την ευαισθησία, τον ενθουσιασμό, την τόλμη, τη μαχητικότητα. Οι έρευνες έδειξαν ότι άτομα εσωστρεφή, ευαίσθητα, συναισθηματικά, ενθουσιώδη, άτομα που εξιδανικεύουν την εργασία, που έχουν υπερβολικές προσδοκίες απ' αυτή και θέτουν υψηλούς στόχους είναι πιο επιρρεπή στη εξουθένωση (Burke & Richardsen, 1996; Laymen & Guyden, 1997; Παπαστυλιανού & Πολυχρονόπουλος, 2007). Στην κατηγορία αυτή εντάσσεται και η έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων και το αίσθημα αυτοπραγμάτωσης από την εργασία (Friedman, 2000· Ito, 2000). Αντιθέτως, άτομα εξωστρεφή, αποφασιστικά, αισιόδοξα, με αυτοπεποίθηση δεν δημιουργούν εύκολα προϋποθέσεις εξουθένωσης.

Επειδή ο τύπος της προσωπικότητας θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας, οι ερευνητές έχουν επισημάνει ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που σχετίζονται με τη ροπή προς το άγχος και εξ αυτού στην επαγγελματική εξουθένωση (Χατζηπέμος, 2016). Αν και η προσωπικότητα κάθε ανθρώπου είναι μοναδική, κάποια χαρακτηριστικά της σχετίζονται με ροπή προς το άγχος και έτσι διακρίνονται τρεις τύποι προσωπικότητας. Η προσωπικότητα τύπου Α που αναφέρεται σε άτομα ανταγωνιστικά, φιλόδοξα, εργασιομανή που συνεχώς προσπαθούν να επιτύχουν περισσότερα (Friedman & Ulmer, 1984). Η προσωπικότητα εξωτερικού κέντρου ελέγχου, η οποία χαρακτηρίζει άτομα ευάλωτα και αδύναμα στην αντιμετώπιση προβληματικών καταστάσεων, καθότι διακατέχονται από ένα αίσθημα άσκησης ανεπαρκούς ελέγχου στη ζωή



τους (Anderson, A., Hattie, J. & Hamilton, R.J. 2005) και, η νευρωτική προσωπικότητα, η οποία χαρακτηρίζει άτομα προσκολλημένα σε αρνητικές σκέψεις (Kyriacou, 2000).

Εκπαιδευτικοί με προσωπικότητα τύπου A είναι αγχώδεις (Τσιάκκιρος & Πασιαρδής, 2002; Μουζούρα, 2005; Δαβράζος, 2015). Σε υψηλά επίπεδα εξουθένωσης βρίσκονται και όσοι παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα εσωστρέφειας, νευρωτισμού και εξωτερικού κέντρου ελέγχου (Cano- Garcia, F., Padilla-Munoz, E. & Carrasco-Ortiz, M. 2005; McIntyre, 1982).

Το άγχος, όπως αναφέρθηκε, είναι από τους σπουδαιότερους παράγοντες επαγγελματικής εξουθένωσης. Αναλόγως της διάρκειας και της έντασής του μπορεί να λειτουργήσει ως κινητήριο δύναμη (Seyle, 1974; Booton, 2002) ή να οδηγήσει σε δραματικές συνέπειες (Claxton, 1989). Εκτός όμως από το εργασιακό στρες, και το κοινωνικό άγχος μπορεί να πυροδοτήσει την εμφάνιση του συνδρόμου (Βασιλόπουλος, 2012).

Σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση της εξουθένωσης παίζει και ο τρόπος που αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί τους μαθητές και την εκπαιδευτική διαδικασία (Bibou-Nakou et al., 1999) καθώς και ο βαθμός επιτευγμάτων και ικανοτήτων και βέβαια η εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνουν (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001· Παπαστυλιανού & Πολυχρονόπουλος, 2007· Πολυχρονόπουλος, 2008).

### **1.6.2 Δημογραφικοί παράγοντες**

Στους δημογραφικούς παράγοντες που θεωρείται ότι επηρεάζουν την εμφάνιση της εξουθένωσης κατατάσσονται μεταβλητές όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και η εμπειρία (Jackson, 1993).

Το φύλο ως παράγοντας εξουθένωσης έχει προκαλέσει διχογνωμία καθώς σε κάποιες έρευνες δεν ανιχνεύεται στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με την εξουθένωση (Farber , 1984; Van Dick & Wagner, 2001) ενώ άλλες υπάρχει. Ο λόγος αυτής της διαφωνίας αποδίδεται στην επιρροή του πολιτισμικού παράγοντα. Οπότε ανάλογα με το πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο μελετάμε τη μεταβλητή έχουμε και διαφορετικές παρατηρήσεις (Χατζηπέμος 2016). Στον ελλαδικό χώρο φαίνεται οι άνδρες να είναι περισσότερο επιρρεπείς στην εμφάνιση του συνδρόμου και με υψηλότερα επίπεδα στη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης (Bibou-Nakou et al., 1999) εν αντιθέσει με διεθνείς έρευνες που κατέδειξαν υψηλότερες τιμές επαγγελματικής εξουθένωσης

στις γυναίκες (Timms, C., Graham, D & Caltabiano, M. 2006). Διάσταση απόψεων υπάρχει και για τη διάσταση της συναισθηματικής εξουθένωσης καθώς άλλες έρευνες καταδεικνύουν τους άνδρες περισσότερο καταβεβλημένους (Burke R.J., & Richardsen A.M. 1996; Bibou-Nakou et al., 1999) και άλλες τις γυναίκες (Κόκκινος, 2005; Μουζούρα, 2005). Σε ό,τι αφορά τα προσωπικά επιτεύγματα και την αποπροσωποποίησης, οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερα προσωπικά επιτεύγματα από τους άντρες (McIntyre, 1982; Μουζούρα, 2005) και χαμηλότερες τιμές συναισθημάτων αποπροσωποποίησης για τους μαθητές τους (Burke et al., 1996· Παπαστυλιανού & Πολυχρονόπουλος, 2007). Η παραπάνω διαφορά κατά τους ερευνητές οφείλεται στον διαφορετικό τρόπο κοινωνικοποίησης των δύο φύλων και ειδικότερα στον συναισθηματισμό των γυναικών (Sakharov & Farber, 1983; Cordes & Dougherty, 1993· Πολυχρονόπουλος, 2008; Χατζηπέμος, 2016). Τα υψηλά επίπεδα αποπροσωποποίησης στον ανδρικό πληθυσμό φαίνεται να αντανακλούν τα στερεότυπα των φύλων που θέλουν τον άνδρα να εμπλέκεται λιγότερο συναισθηματικά στην ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων. Όσον αφορά την διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης που παρουσιάζεται υψηλότερη στις γυναίκες εκπαιδευτικούς, αυτή φαίνεται να σχετίζεται και με την μεταβλητή της οικογενειακής κατάστασης, όπου οι έγγαμες φαίνεται να επηρεάζονται περισσότερο από τους αγχογόνους οικογενειακούς παράγοντες και τις πιθανές συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ οικογενειακών και επαγγελματικών υποχρεώσεων (Antoniou et al., 2006). Ωστόσο από άλλες μελέτες διαπιστώνεται ότι οι έγγαμοι εκπαιδευτικοί και των δύο φύλων με ή χωρίς παιδιά ήταν λιγότερο επιρρεπείς στην εμφάνιση του συνδρόμου απ' ό,τι οι άγαμοι ή διαζευγμένοι συνάδελφοί τους (Cordew & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2002; Βασιλόπουλος, 2012) και με τους έγγαμους να έχουν υψηλότερες τιμές αισθήματος προσωπικών επιτευγμάτων (Antoniou et al., 2000).

Η μεταβλητή της ηλικίας, στις διεθνείς έρευνες, σύμφωνα με την Maslach (1982), φαίνεται να έχει την υψηλότερη συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση από όλα τα δημογραφικά στοιχεία. Άλλες έρευνες όμως δεν επιβεβαιώνουν τη συσχέτιση (Brissie, Hoover-Dempsey & Bassler, 1988. Zabel & Zabel, 2001. Μουζούρα, 2005. Πατσάλης και Παπουτσάκη, 2010. Κεπενού, 2015). Τη θέση αυτή οι Maslach et al. (2001) την αντιμετωπίζουν επιφυλακτικά θεωρώντας ότι τα άτομα με επαγγελματική εξουθένωση πιθανώς εγκαταλείπουν το επάγγελμα, οπότε παραμένουν όσοι έχουν χαμηλή εξουθένωση και δεν παρουσιάζεται έτσι η συσχέτιση της ηλικίας με το σύνδρομο. Σε χώρες όπως η Αγγλία και οι ΗΠΑ η αποχώρηση εκπαιδευτικών από το επάγγελμα δεν είναι κάτι ασυνήθιστο οι σχέσεις εργασίας είναι διαφορετικές. Η

διαφοροποίηση στην ηλικία, όσον αφορά στους νεότερους ηλικιακά, ερμηνεύεται ή από την έλλειψη εμπειρίας να διαχειριστούν τα προβλήματα που προκύπτουν στην εργασία τους (Antoniou et al., 2006) ή από την απογοήτευση που βιώνουν λόγω της ματαιώσεως των αυξημένων προσδοκιών που είχαν στο ξεκίνημα της σταδιοδρομίας τους, χωρίς, όμως, να επέρχονται μακροχρόνιες επιπτώσεις, αφού λογίζονται ως προβλήματα προσαρμογής (Κάντας, 1996. Antoniou et al., 2006. Πολυχρονόπουλος, 2008). Αντιθέτως, οι μεγαλύτεροι ηλικιακά, λόγω εμπειρίας στην διαχείριση προβληματικών καταστάσεων και αποσαφήνισης ρόλων και προσδοκιών, δεν παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (Πολυχρονόπουλος, 2008).

Ο παράγοντας των ετών υπηρεσίας δεν εμφανίζει σαφή εικόνα συσχέτισεως ή μη με την εμφάνιση του συνδρόμου. Σε μερικές από τις έρευνες στις οποίες ανευρίσκεται συσχέτιση φαίνεται ότι οι έχοντες άνω των 15 ετών εργασίας έχουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης (Κόκκινος, 2007) και αποπροσωποποίησης (Gaines, 2011). Αντιθέτως πολλές άλλες έρευνες καταγράφουν συχνότερη εμφάνιση του συνδρόμου σε έχοντες λίγα χρόνια υπηρεσίας (Cordes & Dougherty, 1993; Chang, 2009; Πολυχρονόπουλος, 2008; Βασιλόπουλος, 2012) ενώ όσοι έχουν πολλά χρόνια εργασίας λόγω της εμπειρίας που αποκτούν μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα δύσκολες καταστάσεις στην εργασία τους (Ransford, 2007).

Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών οι απόψεις και πάλι δίστανται. Πλήθος ερευνών (Maslach & Jackson, 1981; Πολυχρονόπουλος, 2008; Chang, 2009) καταλήγει στο ότι τα άτομα με περισσότερα έτη εκπαίδευσης και κατοχή περισσότερων τίτλων σπουδών έχουν μεγαλύτερο κίνδυνο εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς και τις τρεις διαστάσεις. Αυτό ερμηνεύεται από το σκεπτικό ότι οι έχοντες υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο έχουν και υψηλότερες προσδοκίες, των οποίων είτε η διάγνωση είτε η ανάγκη εκπλήρωσής τους ενδεχομένως οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση (Πολυχρονόπουλος, 2008), είτε από το γεγονός ότι καταλαμβάνουν θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης και απαιτήσεων (Maslach et al., 2001). Υπάρχουν όμως και έρευνες που καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα περισσότερα έτη εκπαίδευσης σχετίζονται με χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικές εξάντλησης (Αβεντισιάν & Παγοροπούλου, 2002). Η συσχέτιση αυτή ερμηνεύεται από το σκεπτικό ότι, αν τα περισσότερα έτη σπουδών αφορούν σε θέματα διαχείρισης προβλημάτων στον εργασιακό χώρο, τότε ενισχύονται οι υπάρχουσες δεξιότητες του εκπαιδευτικού, ενισχύεται η πίστη του στις ικανότητές του και αυξάνεται η αυτοεκτίμησή του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα επίπεδα

συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης να είναι χαμηλότερα και επίπεδα προσωπικής επίτευξης υψηλότερα (Παράσχου, 2012).

### **1.6.3 Οργανωσιακοί ή οργανωτικοί παράγοντες**

Οι οργανωσιακοί παράγοντες έχουν μεγάλη επίδραση στην εξουθένωση και αναφέρονται στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας, το σύστημα διοίκησης - ιεραρχία, τις εργασιακές συνθήκες, το εργασιακό περιβάλλον, τους πόρους, την υλικοτεχνική υποδομή, τις εργασιακές απαιτήσεις (φόρτος εργασίας), την αμοιβή, την αξιολόγηση. (Kantas & Vassilaki, 1997· Griffith et al., 1999· Winzelberg & Luskin, 1999; Maslach et al., 2001).

Οι έρευνες στην Ελλάδα έχουν δείξει ότι ο τρόπος διορισμού, η γραφειοκρατία του επαγγέλματος, η αβέβαιη εξέλιξη του εργαζομένου, η ανεπάρκεια του μισθού, τα ανελαστικά αναλυτικά προγράμματα, οι κτηριακές εγκαταστάσεις είναι παράγοντες επαγγελματικής εξουθένωσης (Kantas & Vassilaki, 1997; Μόττη- Στεφανίδου, 2000). Ακόμα, οι περιορισμένοι πόροι στους μισθούς, την υλικοτεχνική υποδομή και τις κτηριακές εγκαταστάσεις (Kaufhold, J.A., Alvarez, V.G. & Arnold, M. 2006).

Εργασιακές απαιτήσεις όπως ο υπερβολικός φόρτος εργασίας που συνοδεύεται από στενά χρονικά όρια (Kokkinos, 2007; Skaalvik & Skaalvik, 2009), η μεγάλη αναλογία μαθητών ανά εκπαιδευτικό (Antonioni et al., 2006) σε συνδυασμό με προβλήματα συμπεριφοράς και πειθαρχίας των μαθητών (Burke, Greenglass & Schwarzer, 1996), ακόμη περισσότερο, μάλιστα, στην περίπτωση της αδυναμίας αντιμετώπισής τους από τον εκπαιδευτικό (Farber, 1984), συσχετίζονται με την συναισθηματική εξάντληση. Όπως επίσης και ασαφείς ή αντικρουόμενες εργασιακές απαιτήσεις οδηγούν σε ασάφεια ή σύγκρουση ρόλων (Maslach et al., 2001).

Το οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο της σχολικής μονάδας, που επηρεάζεται από τις εκπαιδευτικές, οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές (Chang, 2009). Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια με τις δραστικές περικοπές των κρατικών επιχορηγήσεων προς τα σχολεία και τις μειώσεις μισθών των εκπαιδευτικών. Συγχωνεύσεις σχολικών μονάδων με υποχρεωτική αλλαγή σχολικού περιβάλλοντος, προβλήματα στην υλικοτεχνική υποδομή. Μείωση μισθών, περικοπή επιδομάτων, μεγάλη φορολογία, αυξημένο κόστος διαβίωσης, πτώση του βιοτικού του επιπέδου. Συνεπώς, τα συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης, που

εκδηλώνονται στον εργασιακό του χώρο είναι πιθανό να σχετίζονται και με την οικονομική κρίση.

Τα επίπεδα εξουθένωσης επηρεάζονται από παράγοντες όπως, η απουσία καινοτόμων στρατηγικών σε συνδυασμό με την εργασιακή πίεση, (Burke & Greenglass, 1995· Friedman, 2000; Goddard et al. , 2006) καθώς και ο βαθμός πίεσης και ελέγχου που ασκείται στον εργαζόμενο (Maslach & Pines, 1977), ο άνισος καταμερισμός εργασίας (Μόττη-Στεφανίδου, 2000), η βαθμίδα στην εργασιακή ιεραρχία (Burke et al., 1996), η μικρή συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, καθώς και οι περιορισμένες προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, αυξάνουν τις πιθανότητες εμφάνισης της εξουθένωσης (Κάντας, 1996).

#### **1.6.4 Διαπροσωπικές σχέσεις**

Η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στη σχολική κοινότητα όπου συνυπάρχουν διευθυντής, εκπαιδευτικοί, λοιπό προσωπικό, μαθητές και γονείς όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις με συνεργαζόμενους φορείς όπως οι άμεσα προϊστάμενες υπηρεσίες, ο δήμος, η εκκλησία, διάφοροι τοπικοί φορείς και η τοπική κοινωνία συντελεί σε μεγάλο βαθμό στην εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Σε αντίθετη περίπτωση, συχνά το εκπαιδευτικό έργο δυσχεραίνεται και το σχολείο καθίσταται αναποτελεσματικό (Mantheia, R., Gilmorea, A., Tuckb, B. & Adairb, V. 1996). Οι θετικές σχέσεις, η επικοινωνία, η αλληλεγγύη και η ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων, καθώς και η διευθυντική και συναδελφική υποστήριξη αποτελούν αποτρεπτικούς παράγοντες για την εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης (Βασιλόπουλου, 2012). Ενώ η κακή επικοινωνία, η έλλειψη ομαδικότητας, η απουσία δικαιοσύνης, η αυταρχική συμπεριφορά των στελεχών, ανύπαρκτη ή ανεπαρκής διευθυντική υποστήριξη οδηγούν σε συναισθηματική εξάντληση και αποπροσωποποίηση και επισημαίνονται ως παράγοντες ανάπτυξης επαγγελματικής εξουθένωσης (Seltzer & Numerof, 1988; Cheuk, W.H., Wong, K.S. & Rosen, S. 1994). Οι κακές σχέσεις με τους ανωτέρους φαίνεται ότι οδηγούν σε χαμηλά αισθήματα προσωπικής επίτευξης και σε υψηλές τιμές αποπροσωποποίησης, αφετέρου, οι κακές συναδελφικές σχέσεις οδηγούν σε υψηλές τιμές συναισθηματικής εξουθένωσης και αποπροσωποποίησης

Η μη αναγνώριση και επιβράβευση του εργαζομένου είναι σοβαρή παράλειψη και συνδέεται με χαμηλή επίτευξη και αποπροσωποποίηση με βίωση απογοήτευσης, αισθήματος

ανεπάρκειας και έλλειψης επαγγελματικής ικανοποίησης (Koustelios, 2001). Αντιθέτως, η παροχή θετικής αναγνώρισης δύναται να μειώσει τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (Ayalon, 1989; Μπρούζος, 2011).

Η σύγκρουση ρόλων αναφέρεται στις αλληλοσυγκρουόμενες προσδοκίες του εργαζομένου με τα άτομα που αλληλεπιδρά όσον αφορά τη συμπεριφορά του στην εργασία (Koustelios & Kousteliou, 1998). Αναφέρεται επίσης στην ύπαρξη αλληλοσυγκρουόμενων απαιτήσεων και προσδοκιών στον ίδιο τον εργαζόμενο, την λεγόμενη «υπερφόρτωση ρόλου» (Kyriacou, 1987, 2001; Kantas, 1996; Griffith et al., 1999; Κάντας, 2001) ή στην εσωτερική σύγκρουση που ο εργαζόμενος υφίσταται, όταν οι αναμενόμενες από αυτόν συμπεριφορές δεν ανταποκρίνονται στις ηθικές του αξίες (Κάντας, 1995; Brewer & Clippard, 2002). Η σύγκρουση ρόλων οδηγεί σε συγκρούσεις μεταξύ προσώπων (εκπαιδευτικών) (Κάντας, 1995· Τσιάκκιρος & Πασιαρδής, 2002) και στην εμφάνιση εργασιακού άγχους (Antonioni et al., 2006). Όταν μάλιστα η σύγκρουση συνοδεύεται από προβλήματα ηθικών αξιών παρατηρούνται μεγαλύτεροι βαθμοί εξουθένωσης (Αμαραντίδου, 2017). Ο άνισος καταμερισμός εργασίας και η σύγκρουση αρμοδιοτήτων οδηγούν συνήθως σε συγκρούσεις ρόλων (Μόττη-Στεφανίδου, 2000) που οφείλονται στην ασάφεια του ρόλου, την αβεβαιότητα του εργαζομένου ως προς τις απαιτήσεις της εργασίας του, τον τρόπο αντιμετώπισης και επίτευξή τους, αλλά και των προσδοκιών για την αναμενόμενη συμπεριφορά του από τους άλλους (Κάντας, 1995; Koustelios, A., Theodorakis, N. & Goulimaris, D. 2004; Πολυχρονόπουλος, 2008). Η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων συχνά είναι η αιτία για την επαγγελματική δυσαρέσκεια των εργαζομένων (Koustelios et al., 2004), που οδηγεί στην αποφυγή της εργασίας ή την περιορισμένη επαγγελματική απόδοση (Jackson & Schuler, 1985).

Προβλήματα στις σχέσεις εκπαιδευτικού - μαθητών και θέματα σχετικά με τη διαχείριση της τάξης είναι παράγοντες ανάπτυξης επαγγελματικής εξουθένωσης (Antonioni et al., 2006). Η συνεργασία με αντιδραστικούς μαθητές ή μαθητές με χαμηλές επιδόσεις και μικρή πρόοδο μπορεί να οδηγήσει σε εξουθένωση (Corey, 1996).

## **1.7 Συμπτώματα – επιπτώσεις**

Ένας εξουθενωμένος εκπαιδευτικός, πολύ περισσότερο ένας εξουθενωμένος διευθυντής, δεν έχει τις δυνάμεις και τη διάθεση να αφοσιωθεί στο έργο του και να το επιτελέσει όπως απαιτείται. Η εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει αντίκτυπο τόσο στο ίδιο το υποκείμενο όσο και στα πρόσωπα του εργασιακού του περιβάλλοντος αλλά και στον ίδιο τον εκπαιδευτικό οργανισμό. Συνεπώς οι επιπτώσεις θα εξεταστούν και στα τρία επίπεδα.

### **1.7.1 Επιπτώσεις σε ατομικό επίπεδο**

Οι επιπτώσεις της εξουθένωσης που βιώνει ο ίδιος ο εργαζόμενος, εκδηλώνονται σε σωματικό, ψυχικό και συμπεριφορικό επίπεδο (Θεοφίλου, 2009). Σε σωματικό επίπεδο εκδηλώνονται τα τυπικά ψυχοσωματικά συμπτώματα του άγχους που είναι σωματική εξάντληση, κόπωση, αϋπνία ή υπνηλία, πονοκέφαλοι, γαστρεντερικά προβλήματα και έλκος, συχνές ασθένειες, κρυολογήματα, αύξηση ή μείωση του βάρους, καρδιοαναπνευστικά προβλήματα, υπέρταση, αυξημένη χοληστερόλη, διαταραχές στην ομιλία, σεξουαλική δυσλειτουργία (Παπαστυλιανού, 1997; Παπαστυλιανού & Πολυχρονόπουλος, 2007; Πολυχρονόπουλος, 2008). Σε ψυχολογικό επίπεδο εκδηλώνονται άγχος, νευρικότητα, ευερεθιστότητα, κυνισμός, κατάθλιψη, μειωμένο ενθουσιασμό, μειωμένη αυτοεκτίμηση και μειωμένη ή υπερβολική αυτοπεποίθηση (Maslach et al., 2001). Κατά τους Kyriakou (1987) και Κάντα (1996), οι εκπαιδευτικών δεν αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα σωματικά και ψυχικά προβλήματα και όπως ερμηνεύουν οι Κουστέλιος και Κουστέλιου (2001) πιθανόν να οφείλεται στην υποστήριξη από το οικογενειακό και συναδελφικό περιβάλλον ή στην μεγάλη ικανοποίηση που αναφέρουν ότι εισπράττουν από το επάγγελμά τους ή στις μεγάλης διάρκειας διακοπές (καλοκαίρι, Χριστούγεννα, Πάσχα) που τους αποφορτίζουν. Σε συμπεριφορικό επίπεδο το σύνδρομο εκδηλώνεται μέσα από τη χαμηλή εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση, μειωμένη επικοινωνία και παραίτηση, πολλές απουσίες, έλλειψη ενθουσιασμού για την εργασία, αυξημένη χρήση φαρμάκων, αυξημένες οικογενειακές συγκρούσεις, υπερβολική χρήση αλκοόλ, αδυναμία συγκέντρωσης, ροπή σε ατυχήματα, αυξημένα παράπονα για την εργασία ή εργασιομανία (Schaufeli & Buunk, 2003). Όλα αυτά τα συμπτώματα έχουν αντίκτυπο και στην οικογένειά του και στα άλλα επίπεδα.

### **1.7.2 Επιπτώσεις σε διαπροσωπικό επίπεδο**

Ο εκπαιδευτικός που βιώνει επαγγελματική εξουθένωση εμπλέκεται ή προκαλεί συγκρούσεις τόσο με συναδέλφους ή προϊσταμένους του, με τους οποίους οι σχέσεις που αναπτύσσει καθίστανται επιφανειακές (Pines & Maslach, 1978; Maslach & Jackson, 1981; Maslach & Jackson, 1986), καθώς αδυνατεί να ασκήσει έλεγχο στην συμπεριφορά και τα συναισθήματά του όσο και στο οικογενειακό και, γενικότερα, κοινωνικό του περιβάλλον, κινδυνεύοντας να απομονωθεί (Antoniou et al., 2006), καθώς δρα παρορμητικά κι απότομα. Η συμπεριφορά του δείχνει κυνισμό και απάθεια που τον οδηγούν σε απομόνωση και απομάκρυνση από το φιλικό και κοινωνικό του περιβάλλον (Maslach & Jackson, 1981; Maslach & Jackson, 1986). Το συγκρουσιακό κλίμα μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη αρνητικών συναισθημάτων του εξουθενωμένου εκπαιδευτικού προς τους μαθητές, τους συναδέλφους αλλά και τον ίδιο του τον εαυτό (Παλάσκας, 2007). Οι μαθητές γίνονται αποδέκτες της προβληματικής συμπεριφοράς και την χαμηλής ποιότητας διδασκαλίας του εξουθενωμένου εκπαιδευτικού που τους αντιμετωπίζει με επικριτική στάση, αυστηρότητα, τιμωρίες, μειωμένη προσοχή και έλλειψη ουσιαστικής αλληλεπίδρασης μαζί τους (Kokkinos, Panayiotou & Davazoglou, 2004) με αρνητικές επιπτώσεις στην συναισθηματική εξέλιξη και τις μαθησιακές επιδόσεις των μαθητών (Blandford & Grundy, 2000). Η Αβεντισιάν-Παγοροπούλου και συνεργάτες (2002) έδειξαν ότι η αύξηση της συναισθηματικής εξάντλησης των εκπαιδευτικών έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποπροσωποποίησης για τους μαθητές τους και τη μείωση του αισθήματος των προσωπικών επιτευγμάτων. Αλλά και η οικογένειά του γίνεται καθημερινός αποδέκτης των εργασιακών προβλημάτων του (Griffith et al., 1999).

### **1.7.3 Επιπτώσεις στο επίπεδο του εκπαιδευτικού οργανισμού**

Ο εξουθενωμένος εκπαιδευτικός, ως μη επαρκώς προετοιμασμένος για μάθημα, παρέχει διδακτικό έργο χαμηλής ποιότητας, παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Δεν έχει διάθεση να εμπλουτίσει τη διδασκαλία του, να αναβαθμίσει τις γνώσεις και τις μεθόδους του, να εφαρμόσει καινοτόμα προγράμματα και πρακτικές (Kyriakou, 2001). Βρίσκεται σε μία κατάσταση πλήξης, διακατέχεται από επιθυμία παραίτησης, κάνει πολλές απουσίες, αποφεύγει να προσφέρει άλλες υπηρεσίες ή να αναλάβει κάποιο έργο ή αρμοδιότητα (Maslach & Jackson, 1981; Kyriacou & Sutcliffe, 1978) και αποτελεί πηγή αντίστασης σε κάθε επιδιωκόμενη από τον



οργανισμό εκπαιδευτική αλλαγή. Η έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης επηρεάζει και την εργασία του και τη διάθεσή του δημιουργώντας ένα φαύλο κύκλο αρνητικών καταστάσεων. Δεν τηρεί πλέον την αρχική του υπόσχεση για προσφορά έργου και διατηρεί χαλαρή εργασιακή δέσμευση με τον εκπαιδευτικό οργανισμό λόγω του χαμηλού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης και των χαμηλών προσδοκιών (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006) και ασχολείται συνεχώς με την προοπτική εγκατάλειψης της εργασίας του (Kyriakou & Sutcliffe, 1978) ή ακόμη και παραιτείται (Maslach et al., 2001). Σε έρευνα της Jackson και των συνεργατών της βρέθηκε ότι η τάση εγκατάλειψης της εργασίας συσχετίζεται και με τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών (Cordes & Dougherty, 1993). Οι αυξημένες απουσίες έχουν οικονομικό κόστος εφόσον αντικατασταθεί από συνάδελφό του ή το σχολείο θα βρεθεί με πρόβλημα των κενών θέσεων (Πολυχρονόπουλος, 2008). Και σε περίπτωση παραίτησης το εκπαιδευτικό σύστημα χάνει τα χρήματα που επένδυσε για την εκπαίδευση του ατόμου που αποχωρεί αλλά και του μη αναπληρούμενου διδακτικού χρόνου με ό,τι επιπτώσεις έχει για το σχολικό οργανισμό.

Κι αν οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι τόσο σοβαρές για έναν εκπαιδευτικό, γίνεται κατανοητό πόσο σοβαρότερες είναι στην περίπτωση των Διευθυντών σχολικών μονάδων. Ο ρόλος του Διευθυντή της εκάστοτε μονάδας στο πλαίσιο του σύγχρονου σχολείου, το οποίο πρέπει να είναι αποτελεσματικό, να ανταποκρίνεται σε όλες τις προκλήσεις και να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες κοινωνικο-πολιτισμικές συνθήκες.

Όπως παρουσιάστηκε ανωτέρω ο ρόλος του Διευθυντή σχολικών μονάδων είναι κρίσιμος για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Η σχολική διοίκηση επιτελεί καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή λειτουργία της σχολικής μονάδας και στην περίπτωση που ο διευθυντής αδυνατεί να ανταποκριθεί στον πολυδιάστατο και πολυεπίπεδο ρόλο του η σχολική μονάδα υπολειτουργεί και η ποιότητα του παραγόμενου έργου της υποβαθμίζεται με σοβαρές επιπτώσεις στο σύνολο της εκπαίδευσης.

## **1.8 Μέτρα πρόληψης – αντιμετώπισης**

Επειδή η πρόληψη είναι πάντα καλύτερη από τη θεραπεία, στην περίπτωση της επαγγελματικής εξουθένωσης οι μελετητές συμφωνούν ότι είναι προτιμότερο να εξαλειφεται πριν εμφανιστεί (Wood & McCarthy, 2004; Hogan & McKnight, 2007). Το σύνδρομο όπως αναφέρθηκε αναπτύσσεται κυρίως εξαιτίας του χρόνιου και παρατεταμένου εργασιακού άγχους που σημαίνει ότι ο εργαζόμενος απέτυχε στη διαχείρισή του. Επειδή όμως η εξουθένωση δεν είναι αποτέλεσμα μόνο ενός αλλά πλήθους ατομικών και οργανωτικών παραγόντων (Chang, 2009) με επιπτώσεις στον εργαζόμενο, στο έργο του και στην λειτουργία του σχολικού οργανισμού πρέπει να ληφθούν μέτρα και να γίνουν αναγκαίες παρεμβάσεις σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο.

### **1.8.1 Παρεμβάσεις σε ατομικό επίπεδο**

Οι ατομικές παρεμβάσεις είναι χρήσιμες προληπτικές ενέργειες που βοηθούν στην μετρίαση του καθημερινού άγχους όπως η προσευχή, η ορθολογική διαχείριση του χρόνου, η ενημέρωση για το άγχος και τις επιπτώσεις του, η εκμάθηση και εφαρμογή τεχνικών χαλάρωσης που αφορούν κάθε εκπαιδευτικό, πολύ περισσότερο όσους έχουν εργασιακό άγχος που μπορεί να εξελιχθεί σε εξουθένωση.

Το σημαντικότερο βήμα για την αντιμετώπιση της εξουθένωσης είναι η αναγνώριση και παραδοχή της ύπαρξής της, προκειμένου ο εκπαιδευτικός να ασχοληθεί με τον εαυτό του και να προβεί σε ενέργειες για τον έλεγχο των αιτίων που την προκαλούν. Είναι σημαντικό να προβεί σε επαναξιολόγηση της προσωπικότητάς του και της θέσης του, δηλαδή, τι πιστεύει για τον εαυτό του και την εργασία του και επανεκτίμηση των στόχων και των προσδοκιών του σε σχέση με τους μαθητές, τους συναδέλφους και την Διεύθυνση του σχολείου, καθώς μη ρεαλιστικοί στόχοι και προσμονές επηρεάζουν την συμπεριφορά του και πιθανόν να οδηγήσουν σε σύγχυση και στην έναρξη της εξουθένωσης (Δελιγιάς κ.ά., 2012). Στη συνέχεια, πρέπει, σύμφωνα με τον Κυγιάκου (2001), να βρει μόνος του ποιες στρατηγικές λειτουργούν καλύτερα στον ίδιο ώστε να είναι αποτελεσματικές στην ρύθμιση των συναισθημάτων και στην επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο.

Η αναζήτηση υποστήριξης από το περιβάλλον του ή και από ψυχολόγο απαιτεί ψυχικό σθένος, αλλά μπορεί να συμβάλλει στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης και σε προληπτικό επίπεδο και μετά την εμφάνισή της, κυρίως όσον αφορά στην διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης (Steinhardt, Jaggars, Faulk & Gloria, 2011). Πρέπει να τονιστεί ότι η υποστήριξη λειτουργεί θεραπευτικά μόνο για τα άτομα που την αποδέχονται, γι' αυτό κι έχει ιδιαίτερη σημασία η αναγνώριση της ανάγκης για βοήθεια από τον ίδιο τον εργαζόμενο (Δημητρόπουλος και Φιλίππου, 2006). Στόχος του εκπαιδευτικού, επίσης, πρέπει να είναι η αποκατάσταση της επικοινωνίας του με τους μαθητές.

Η ορθολογική διαχείριση του επαγγελματικού χρόνου πιθανώς ενισχύει, κατά την Macan (1994), την αίσθηση ελέγχου της εργασίας και γι' αυτό θεωρείται ιδιαίτερος σημαντική για την ψυχική υγεία του εργαζομένου, καθώς, σύμφωνα με την Lang (1992), η σωστή διαχείριση του χρόνου σχετίζεται με χαμηλά επίπεδα άγχους και κατάθλιψης. Με τη σωστή διαχείριση απελευθερώνεται χρόνος για να αφιερωθεί σε άλλους σπουδαίους σκοπούς όπως την οικογένεια και τους φίλους. Όπως έχει σημασία και η σωστή διατροφή, η επαρκής ανάπαυση και η σωματική άσκηση (Maslach & Goldberg, 1998). Η συνειδητή αλλαγή εργασίας αφήνεται ως τελευταία εναλλακτική μέθοδος. Η αλλαγή εργασίας σύμφωνα με έρευνα των Wriht και Wriht (2002) έδειξε θετικά αποτελέσματα όχι μόνο για τους συμμετέχοντες αλλά και στο οικογενειακό και ευρύτερο κοινωνικό τους περιβάλλον, και στον οργανισμό που, πλέον, εργάζονταν.

### **1.8.2 Παρεμβάσεις σε οργανωτικό επίπεδο**

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

Η πρωτογενής παρέμβαση αφορά τον εντοπισμό και στην προσπάθεια μείωσης ή και εξάλειψης των πηγών στρες οι οποίες με τη σειρά τους μπορεί να δημιουργήσουν αγχογόνες συνθήκες εργασίας. Κατά τον Kyriakou (2001), οι κύριες πηγές άγχους είναι μοναδικές για κάθε

εκπαιδευτικό και εξαρτώνται από την αλληλεπίδραση μεταξύ προσωπικότητας, αξιών, ικανοτήτων και συνθηκών.

Σ' αυτή την προσπάθεια ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι καταλυτικός διότι είναι αυτός που θα δημιουργήσει καλή ατμόσφαιρα και κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα με επιδέξιο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα. Κι αυτό δεν είναι εύκολο έργο. Χρειάζεται ο διευθυντής να είναι δίκαιος και αντικειμενικός, να επιδεικνύει σεβασμό και υποστήριξη σε κάθε εκπαιδευτικό ιδίως στους έχοντες συμπτώματα εργασιακού άγχους (Σαΐτης, 2008). Τα παραπάνω εννοούνται εντός ενός πλαισίου δημοκρατικής διοίκησης της σχολικής μονάδας, που ευνοεί την συνεργασία των εκπαιδευτικών μέσω της συμμετοχής τους στην λήψη αποφάσεων, την σαφήνεια των ρόλων και των αρμοδιοτήτων τους, τον επανασχεδιασμό του εργασιακού περιβάλλοντος, την καλή επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς, την ύπαρξη επαρκών πόρων και εξοπλισμού, την ενθάρρυνση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Αυτές οι στρατηγικές θεωρείται ότι μειώνουν το εργασιακό άγχος και συντελούν στην διαμόρφωση μιας σχολικής κουλτούρας, που εμπλέκει όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας και προάγει το καλό σχολικό κλίμα (Jennings & Greenberg, 2009).

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

Η τριτογενής παρέμβαση αφορά τον χειρισμό υπάρχοντος προβλήματος με παροχή βοήθειας από ειδικούς για την αποκατάσταση της υγείας τους. Τα προγράμματα παροχής βοήθειας

στοχεύουν στην ανάρρωση και πρόληψη υποτροπής του συνδρόμου και μπορεί να περιλαμβάνουν φαρμακευτική θεραπεία, ψυχοθεραπεία, μερική απασχόληση, μετακίνησή του σε εργασιακό περιβάλλον με λιγότερες απαιτήσεις ή ακόμη και αλλαγή επαγγέλματος (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000).

Αξίζει να επισημανθεί ότι, αν και ερευνητικά συνιστάται η πρωτογενής παρέμβαση του σχολικού οργανισμού, δηλαδή ο εντοπισμός και η απάλειψη των αγχογόνων πηγών, εν τούτοις, πιθανώς λόγω κόστους σε χρόνο και κόπο, οι παρεμβάσεις σχετίζονται με το δευτερογενές και τριτογενές στάδιο, δηλαδή εστιάζουν στην διαχείριση του εργασιακού άγχους και την παροχή βοήθειας προς τους εξουθενωμένους (Burke & Greenglass, 1993).

## **Β΄ ΜΕΡΟΣ**

### **ΕΙΔΙΚΟ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ**

## **2. Μεθοδολογία έρευνας**

### **2.1 Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση και καταγραφή της εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης στα στελέχη της εκπαίδευσης που είναι υπεύθυνα για τη διοίκηση των των σχολικών μονάδων (Διευθυντές/-ντριες και Υποδιευθυντές/-ντριες) της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Ηλείας (νομός Ηλείας) και η ανίχνευση της ψυχολογικής επιβάρυνσης (άγχους/στρες) που τους επιφέρουν οι εξής τέσσερις παράγοντες : η συνεχής αλλαγή του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης, η εισαγωγή της αξιολόγησης, η τρέχουσα οικονομική κρίση, η παρούσα υγειονομική κρίση της πανδημίας του Covid-19 με τις συνακόλουθες μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου.

### **2.2 Στόχοι της έρευνας**

Η έρευνα έχει ως επιμέρους στόχους την μέτρηση και αποτύπωση του επιπέδου της επαγγελματικής εξουθένωσης Διευθυντών/ντριών και Υποδιευθυντών/ντριών, την εξέταση της επίδρασης που έχουν δημογραφικοί και επαγγελματικοί παράγοντες στην εκδήλωση και τα επίπεδα του συνδρόμου, τη μέτρηση και αποτύπωση του επιπέδου του εργασιακού άγχους που προκαλείται από τους τέσσερις παράγοντες που προαναφέρθηκαν (αλλαγές στον τρόπο επιλογής στελεχών, εισαγωγή αξιολόγησης, οικονομική κρίση, πανδημία Covid-19) και, τέλος, την συσχέτιση που έχουν τα επίπεδα του άγχους από τους τέσσερις αυτούς παράγοντες με την επαγγελματική εξουθένωση.

### **2.3 Ερευνητικά ερωτήματα**

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

1. Ποια είναι τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης των Διευθυντών/ντριών και Υποδιευθυντών/ντριών της Ηλείας στις τρεις διαστάσεις του μοντέλου της Maslach;
2. Ποια συσχέτιση υπάρχει μεταξύ δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών και των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης του μοντέλου της Maslach;

3. Ποια είναι τα επίπεδα του εργασιακού άγχους/stress των Διευθυντών/Υποδιευθυντών της Ηλείας που προκαλούνται από τις τρέχουσες συνθήκες (τέσσερις παράγοντες): συνεχείς αλλαγές του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης, εισαγωγή της αξιολόγησης, τρέχουσα οικονομική κρίση, τρέχουσα υγειονομική κρίση με τις συνακόλουθες μεταβολές στη λειτουργία του σχολείου;

4. Πώς σχετίζονται οι τέσσερις αυτοί παράγοντες του εργασιακού άγχους/στρες με τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης του μοντέλου της Maslach;

## 2.4 Δείγμα της έρευνας

Η έρευνα είχε ως πληθυσμό-στόχο τα διοικητικά στελέχη (Διευθυντές/ντριες και Υποδιευθυντές/ντριες) των Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Ηλείας. Με βάση την ισχύουσα νομοθεσία (Ν. 1566/1985, κεφ. Δ, άρθρ. 11, Α΄, παρ. 1) διευθυντές τοποθετούνται στα τετραθέσια και άνω δημοτικά σχολεία. Στην Ηλεία, κατά το σχολικό έτος 2021-22, τα δημοτικά σχολεία, από 4/θέσια και άνω, ανέρχονται σε 54, εκ των οποίων τα 3 είναι σχολείων Ειδικής Αγωγής, εκ των οποίων 1 λειτουργεί στον Πύργο, 1 στην Αμαλιάδα και 1 στα Λεχαινά. Από τα 54 σχολεία της Ηλείας τα 19 έχουν έναν Υποδιευθυντή και 2 έχουν δύο Υποδιευθυντές οπότε ο πληθυσμός-στόχος είναι 54 Διευθυντές/ντριες και 21 (19+2) Υποδιευθυντές/ντριες.

Για τον σκοπό της έρευνας απεστάλησαν σε όλα τα ανωτέρω σχολεία ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια μέσω μείλ σε μορφή φόρμας Google που απευθύνονταν σε Διευθυντές/ντριες και Υποδιευθυντές/ντριες των 4/θεσίων και άνω Δημοτικών Σχολείων κατά το χρονικό διάστημα 10 έως 16 Ιανουαρίου 2022 και συμπληρώθηκαν 71 με ποσοστό ανταπόκρισης (response rate) 94,67%. Το ποσοστό αυτό αγγίζει το σύνολο του πληθυσμού των Δ/ντων και Υποδ/ντων της Ηλείας συνεπώς η έρευνα γίνεται επί συνόλου πληθυσμού και όχι επί δείγματος. Από το σύνολο των Διευθυντών/Υποδιευθυντών της Ηλείας (N=71) οι 44 (62%) είναι άνδρες και οι 27 (38%) είναι γυναίκες. Η μέση ηλικία του δείγματος είναι στην κατηγορία των 50-60 ετών με N=47 (66,2%). Οι μισοί συμμετέχοντες έχουν μόνο τις βασικές σπουδές N=35 (49,3%) ενώ οι άλλοι μισοί N=36 (50,7%) έχουν πραγματοποιήσει πρόσθετες σπουδές (Διδασκαλείο, Μεταπτυχιακό), Οι περισσότεροι (80,3%) είναι έγγαμοι με παιδιά. Το 56,3% έχουν 30 και άνω



έτη υπηρεσίας, ενώ η μέση τιμή των ετών θητείας τους ως Διευθυντές/ντρίες & Υποδιευθυντές/ντρίες βρίσκεται στην κατηγορία των 10-15 ετών.

## **2.5 Μέθοδος συλλογής δεδομένων**

Η μέθοδος που εφαρμόστηκε για την συλλογή των δεδομένων ήταν η συμπλήρωση ανώνυμου ερωτηματολογίου. Για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή έγινε άμεση τηλεφωνική επικοινωνία του ερευνητή με τους Δ/ντες ή Υποδ/ντες και η ανταπόκριση ήταν άμεση. Η προσωπική γνωριμία του ερευνητή με μέρος του πληθυσμού-στόχου βοήθησε αρκετά. Σε όλες τις περιπτώσεις η αποστολή του ερωτηματολογίου συνοδεύονταν με τηλεφωνική επικοινωνία προ ή μετά την αποστολή του ερωτηματολογίου για ενημέρωση και παράκληση για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η επικοινωνία έγινε με όλα τα σχολεία στόχους της έρευνας και όλοι ανταποκρίθηκαν θετικά. Ο ερευνητής επικοινωνήσε άπαξ με τον πληθυσμό-στόχο και για λόγους αρχής δεν επανήλθε, εκτός από λίγες περιπτώσεις που υπήρχε πρόβλημα με τον ηλεκτρονικό σύνδεσμο του ερωτηματολογίου ο οποίος για άγνωστους λόγους στον ερευνητή δεν λειτουργούσε κι έπρεπε να γίνει επαναπροώθηση του συνδέσμου. Η ανταπόκριση των ερωτηθέντων ήταν πολύ υψηλή (94,67%) ξεπερνώντας τις προσδοκίες του ερευνητή δεδομένου του τεράστιου φόρτου εργασίας των σχολείων στην εποχή αυτή των συνεχών μεταβολών και συνεχούς αυξήσεως του γραφειοκρατικού φόρτου των Δ/ντων & Υποδ/ντων αλλά του συνεχούς καταγισμού των σχολείων με πλήθος ερωτηματολογίων κυρίως συναδέλφων που εκπονούν μεταπτυχιακές και διδακτορικές διατριβές.

Το ερωτηματολόγιο, διαμορφώθηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από την διαδικτυακή εφαρμογή «φόρμες Google». Αποτελούνταν από τέσσερα μέρη: α) Ενημερωτικό σημείωμα για την έρευνα και στοιχεία του ερευνητή β) Εννέα ερωτήσεις που αφορούσαν δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων και γ) το ερωτηματολόγιο διερεύνησης της επαγγελματικής εξουθένωσης τριών διαστάσεων της Maslach αποτελούμενο από 22 ερωτήσεις και δ) τέσσερις συμπληρωματικές ερωτήσεις διερεύνησης του εργασιακού άγχους από τις τρέχουσες συνθήκες. Η χρονική διάρκεια συμπλήρωσής του ήταν 5-10 λεπτά. Το ερωτηματολόγιο εστάλη στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) της σχολικής μονάδας ή στο προσωπικό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο των Διευθυντών/Υποδιευθυντών. Στο μείλ εμφανίζονταν το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, αυτό με το ενημερωτικό σημείωμα, που ενημέρωνε για

τον πληθυσμό-στόχο, εμφάνιζε τα στοιχεία του ερευνητή και το σκοπό της έρευνας, ενώ υπήρχε ενσωματωμένος ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος για την ενεργοποίηση του ερωτηματολογίου.

## **2.6 Ζητήματα δεοντολογίας**

Στο εισαγωγικό σημείωμα του ερωτηματολογίου καθίστατο σαφές στους αποδέκτες ότι τηρούνται οι αρχές της εμπιστευτικότητας, της ανωνυμίας και του απορρήτου των προσωπικών τους δεδομένων και η δήλωση ότι όλα τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς σύμφωνα με την δεοντολογία διεξαγωγής ερευνών.

## **2.7 Περιγραφή ερευνητικών εργαλείων**

Για την παρούσα έρευνα προτιμήθηκε η ποσοτική προσέγγιση. Με τις ποσοτικές προσεγγίσεις συλλέγονται μετρήσιμα εμπειρικά δεδομένα τα οποία θεωρούνται αξιόπιστα, εφόσον προέρχονται από δοκιμασμένα και πιστοποιημένα ερωτηματολόγια, μπορούν να τύχουν ποικίλης στατιστικής επεξεργασίας από τα ειδικά σχετικά στατιστικά προγράμματα και να δώσουν αποτελέσματα χρήσιμα για πολλούς ερμηνευτικούς τρόπους και συμπεράσματα. Μεγάλο τους πλεονέκτημα είναι ότι μπορούν συγκριθούν με αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών και, επειδή η έρευνα έχει τυποποιημένες και καθορισμένες δομές, η προσέγγιση θεωρείται αμερόληπτη (Creswell, 2016). Ως μειονέκτημα των ποσοτικών μεθόδων θεωρείται η κατά περίπτωση αδυναμία τους για την εις βάθος διερεύνηση των προς εξέταση θεμάτων, που μπορεί να ξεπεραστεί αν εφαρμοστεί σε συνδυασμό με ποιοτικές προσεγγίσεις (π.χ. συνέντευξη).

Το ερωτηματολόγιο ως ποσοτική μέθοδος είναι μία από τις πιο αποτελεσματικές για τη συλλογή δεδομένων, διότι επιτρέπει την εύκολη και γρήγορη συλλογή πολλών δεδομένων από ένα ευρύ δείγμα, εξασφαλίζει την ανωνυμία των συμμετεχόντων και έτσι λειτουργεί ενθαρρυντικά ως προς την ειλικρίνεια των απαντήσεων (Cohen, Manion & Morrison, 2008), ενώ δεν απαιτεί πολύ χρόνο και σκέψη για την συμπλήρωσή του, όταν οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου. Επιπλέον, με την χρήση στατιστικών προγραμμάτων, καθίσταται εύκολη η επεξεργασία των δεδομένων. Εάν, μάλιστα, βρίσκεται σε ηλεκτρονική μορφή, όπως στην παρούσα έρευνα, έχει ακόμα περισσότερα πλεονεκτήματα για τον ερευνητή καθώς το δείγμα μπορεί να είναι μεγαλύτερο, ο πληθυσμός-στόχος να προσεγγίζεται πολύ πιο γρήγορα, εύκολα και οικονομικά, ο χρόνος συλλογής των δεδομένων να συντομεύεται δραστικά και τα δεδομένα να ταξινομούνται

αυτόματα και να είναι έτοιμα προς επεξεργασία. Αλλά και για τον συμμετέχοντα παρουσιάζει πλεονεκτήματα, καθώς εξασφαλίζεται η ανωνυμία του, συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο όποτε επιθυμεί ή βολεύεται, το συμπληρώνει γρήγορα, μπορεί να διορθώνει εύκολα ενδεχόμενα λάθη και το αποστέλλει ταχύτατα με ένα κλικ. Στα μειονεκτήματα του ερωτηματολογίου κατατάσσεται η πιθανότητα των συμμετεχόντων να απαντούν με βάση τις κοινωνικές νόρμες και όχι την προσωπική τους γνώμη. Ακόμα, η πιθανότητα του μικρού ποσοστού ανταπόκρισης των συμμετεχόντων, κυρίως στα ηλεκτρονικώς αποσταλέντα, χωρίς προηγούμενη επικοινωνία.

Στην παρούσα έρευνα η χρήση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου αποδείχθηκε πολύ αποτελεσματική, βολική και γρήγορη τόσο για τη συλλογή των απαντήσεων όσο και για την επεξεργασία τους αφού τα δεδομένα καταχωρήθηκαν αυτόματα και ταξινομημένα σε ένα φύλλο εξέλ έτοιμα για στατιστική επεξεργασία.

Ως ερευνητικά εργαλεία της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν: α) ένα ερωτηματολόγιο δημογραφικών & επαγγελματικών χαρακτηριστικών, β) το ερωτηματολόγιο τριών διαστάσεων της Maslach γ) συμπληρωματικό ερωτηματολόγιο 4 ερωτήσεων για τη διερεύνηση του εργασιακού άγχους που προκαλείται από τη συνεχή αλλαγή του τρόπου επιλογής στελεχών, της εισαγωγής της αξιολόγησης, της οικονομικής κρίσης, της υγειονομικής κρίσης (πανδημίας) και των μεταβολών που έφερε στη λειτουργία του σχολείου.

#### α) Ερωτηματολόγιο δημογραφικών & επαγγελματικών χαρακτηριστικών

Η καταγραφή των δημογραφικών & επαγγελματικών χαρακτηριστικών των ερωτώμενων έγινε με την χρήση ενός ερωτηματολογίου, τα ζητούμενα στοιχεία του οποίου βάσει της βιβλιογραφίας (De Heus & Diekstra, 1999) αφορούσαν ανεξάρτητες μεταβλητές που σχετίζονται με την εμφάνιση ή μη της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς. Αυτά ήταν: το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, ο αριθμός τέκνων, το επίπεδο σπουδών, τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, τα έτη θητείας ως στέλεχος (Δ/ντής/Υποδ/ντης), ο αριθμός τμημάτων της σχολικής μονάδας (λειτουργικότητα), η περιοχή έδρας του σχολείου.

#### β) Ερωτηματολόγιο τριών διαστάσεων της Maslach

Η διερεύνηση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης πραγματοποιήθηκε με το ερωτηματολόγιο τριών διαστάσεων (MBI-ES) των Maslach, Jackson & Schwab (1996). Όπως έχει ήδη αναφερθεί το MBI αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής

εξουθένωσης καθώς έχει χρησιμοποιηθεί διεθνώς στο 90% περίπου των σχετικών ερευνών (Hastings, Horne & Mitchell, 2004). Θεωρείται ότι οι εκδοχές του σε διάφορες γλώσσες έχουν την ίδια εσωτερική συνοχή και παραγοντική δομή με την βασική αμερικανική εκδοχή (Evans & Fischer, 1993) καθιστώντας έτσι εφικτή την αντιπαραβολή και σύγκριση των ευρημάτων διεθνώς. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 22 προτάσεις αυτοαξιολόγησης, μοιρασμένες σε τρεις υποκλίμακες/διστάσεις: 9 προτάσεις για τη συναισθηματική εξάντληση, 8 για τα προσωπικά επιτεύγματα και 5 για την αποπροσωποποίηση. Κάθε υποκλίμακα θεωρείται ανεξάρτητη και οι απαντήσεις δεν συνυπολογίζονται. Το ερωτηματολόγιο στην παρούσα έρευνα τροποποιήθηκε ελαφρώς ώστε να προσαρμοστεί σε Διευθυντές σχολικών μονάδων. Για την καταγραφή των απαντήσεων χρησιμοποιείται 7/βάθμια κλίμακα Likert από το 0 έως το 6, όπου 0=ποτέ, 1=μερικές φορές τον χρόνο ή λιγότερο, 2=μία φορά τον μήνα ή λιγότερο, 3=μερικές φορές τον μήνα, 4=μία φορά την εβδομάδα, 5=μερικές φορές την εβδομάδα και 6=κάθε μέρα.

#### γ) Ερωτήσεις για τη διερεύνηση του εργασιακού άγχους

Για την διερεύνηση και καταγραφή του εργασιακού άγχους Δ/ντων και Υποδ/ντών από τις τρέχουσες συνθήκες (πανδημία, οικονομική κρίση, αξιολόγηση, επιλογή στελεχών) τέθηκαν 4 επιπλέον ερωτήσεις ώστε από την στατιστική ανάλυση να φανεί αν η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται με αυτούς τους παράγοντες. Για την καταγραφή των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε επταβάθμια κλίμακα Likert διαβαθμισμένης από το 0=καθόλου έως το 6=πάρα πολύ.

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται οι περιοχές τιμών που αντιστοιχούν στα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης για κάθε υποκλίμακα (διάσταση, συνιστώσα) του μοντέλου της Maslach. Στην συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση οι υψηλές τιμές φανερώνουν υψηλή επαγγελματική εξουθένωση, ενώ στα προσωπικά επιτεύγματα οι υψηλές τιμές φανερώνουν χαμηλή επαγγελματική εξουθένωση.

Διάσταση	αριθμοί ερωτήσεων	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή
Συναισθηματική εξάντληση	1,2,3,6,8,13,14,16,20	0-20	21-30	31-54
Προσωπικά επιτεύγματα	4,7,9,12,17,18,19,21	42-48	36-41	0-35
Αποπροσωποποίηση	5,10,11,15,22	0-5	6-10	11-30

Πίνακας. Τιμές που αντιστοιχούν στα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης

Ο συντελεστής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου MBI-ES είναι υψηλός και εξετάζεται με τον δείκτη εσωτερικής συνοχής Cronbach's alpha. Σύμφωνα με τις Maslach και Jackson (1986) οι δείκτες αξιοπιστίας για κάθε υποκλίμακα είναι: συναισθηματική εξάντληση 0,90, προσωπικά επιτεύγματα 0,71, αποπροσωποποίηση 0,79.

Το ερωτηματολόγιο έχει ελεγχθεί, ως προς την εγκυρότητά του σε ελληνικά δείγματα προηγούμενων ερευνών. Αρχικά έγινε η στάθμιση του εργαλείου από τους Kantas & Vassilaki (1997) σε 220 εκπαιδευτικούς Α/βάθμιας και Β/βάθμιας Εκπαίδευσης, η οποία και επιβεβαίωσε την τριπλή παραγοντική δομή της κλίμακας, αποδεικνύοντας την ανεξαρτησία της από πολιτισμικούς παράγοντες. Οι κατά διάσταση δείκτες αξιοπιστίας μετρήθηκαν με τον δείκτη Cronbach's alpha ως εξής: Συναισθηματική εξάντληση 0,81, αποπροσωποποίηση 0,60, προσωπική επίτευξη 0,86.

Επιπλέον, στην προσαρμογή του Kokkinos (2006) σε έρευνα που αφορούσε 430 εκπαιδευτικούς Α/βάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα και 771 Α/βάθμιας και Β/βάθμιας εκπαίδευσης από την Κύπρο, ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha υπολογίστηκε 0,85 για τη συναισθηματική εξάντληση, 0,63 για την αποπροσωποποίηση και 0,79 για την προσωπική επίτευξη.

Στην παρούσα έρευνα οι τιμές δείκτη Cronbach's alpha, είναι : συναισθηματική εξάντληση 0,868, προσωπικά επιτεύγματα 0,770, αποπροσωποποίηση 0,781

## **2.8 Στατιστική επεξεργασία**

Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν μέσω των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων εισήχθησαν σε βάση δεδομένων του στατιστικού λογισμικού SPSS 18 με το έγιναν όλες οι στατιστικές αναλύσεις που ακολουθούν. Χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι περιγραφικής στατιστικής για την παρουσίαση και περιγραφή των δεδομένων και μέθοδοι επαγωγικής στατιστικής για την εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων.

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

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

Ως επαγωγικές μέθοδοι χρησιμοποιήθηκαν ο συντελεστής συσχέτισης Pearson, η απλή γραμμική παλινδρόμηση, το παραμετρικό t-test for independent samples και το μη παραμετρικό Mann-Whitney. Σκοπός ήταν να εντοπισθούν πιθανές στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις διάφορες δημογραφικές υποομάδες του δείγματος, όσον αφορά την επαγγελματική εξουθένωση και την ψυχολογική επιβάρυνση από την οικονομική κρίση.

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

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

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

### 3. Αποτελέσματα της έρευνας

#### 3.1 Δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά

Αναφορικά με τα δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά (Πίνακας 1) των συμμετεχόντων, η πλειονότητα (62%) των Διευθυντών/Υποδιευθυντών είναι άνδρες. Το 66,2%, ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία των 50-60 ετών. Οι έγγαμοι αποτελούν το 80,3% του δείγματος και το 81,7% έχουν παιδιά. Το 49,3% δεν έχει πρόσθετες σπουδές (βασικό πτυχίο) ενώ το 33,8 διαθέτει μεταπτυχιακό. Η πλειονότητα (56,3%) έχει 30 και άνω έτη υπηρεσίας. Όσον αφορά τα έτη υπηρεσίας ως Διευθυντές/ντριες, κυμαίνονται από 0-20 και άνω (μέση τιμή 10-15 έτη). Οι σχολικές μονάδες όπου εργάζονται έχουν αριθμό τμημάτων από 4 έως 13 (μέση τιμή 7-9 τμήματα), ενώ η πλειονότητα (76,1%) των ερωτώμενων εργάζονται σε σχολεία τα οποία βρίσκονται σε ημιαστική περιοχή (κωμόπολη)/αγροτική περιοχή (χωριό).

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία

		Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άνδρας	44	62,0
	Γυναίκα	27	38,0
	Σύνολο	71	100,0
Ηλικία	30 - 40	6	8,5
	40 - 50	10	14,1
	50 - 60	47	66,2
	60 και άνω	8	11,3
	Σύνολο	71	100,0
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	7	9,9
	Έγγαμος/η	57	80,3
	Χήρος/α	1	1,4

	Διαζευγμένος/η	6	8,5
	Σύνολο	71	100,0
Αριθμός τέκνων	Κανένα	13	18,3
	1-2	47	66,2
	3-4	9	12,7
	5 και άνω	2	2,8
	Σύνολο	71	100,0
Επίπεδο σπουδών	Βασικό πτυχίο	35	49,3
	Διδασκαλείο	12	16,9
	Μεταπτυχιακό	24	33,8
	Σύνολο	71	100,0
Έτη υπηρεσίας	10 - 20	12	16,9
	20 - 30	19	26,8
	30 και άνω	40	56,3
	Σύνολο	71	100,0
Έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής/ντρια	0 - 5	18	25,4
	5 - 10	14	19,7
	10 - 15	25	35,2
	15 - 20	8	11,3
	20 και άνω	6	8,5
	Σύνολο	71	100,0
Λειτουργικότητα σχολείου	4/Θ - 6/Θ	39	54,9
	7/Θ - 9/Θ	12	16,9
	10/Θ - 12/Θ	14	19,7
	13/Θ και άνω	6	8,5
	Σύνολο	71	100,0



Περιοχή έδρας σχολείου	Πόλη / αστική περιοχή	17	23,9
	Κωμόπολη / ημιαστική περιοχή	21	29,6
	Χωριό / αγροτική περιοχή	33	46,5
	Σύνολο	71	100,0

## 3.2 Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (MBI-ES)

### 3.2.1 Υποκλίμακα συναισθηματικής εξάντλησης

Όσον αφορά τη συναισθηματική εξάντληση των ερωτώμενων (Πίνακας 2), το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας είναι 21,94, το οποίο καταδεικνύει μέτρια επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης των συμμετεχόντων Διευθυντών/Υποδιευθυντών. Αναφορικά με σκορ των δηλώσεων, το μικρότερο (1,15) καταγράφεται με την αίσθηση των ερωτώμενων ότι είναι πολύ κουραστικό για αυτούς να δουλεύουν με ανθρώπους όλη μέρα, ενώ το μεγαλύτερο σκορ (4,48) καταγράφεται με την αίσθηση ότι εργάζονται πολύ σκληρά στο σχολείο. Επίσης, η αξιοπιστία των δηλώσεων για τη συναισθηματική εξάντληση είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα Cronbach's Alpha=0,868>0,70.

**Πίνακας 2. Παράμετροι MBI-ES -Συναισθηματική εξάντληση**

	M.T.	T.A.	Ελάχιστο	Μέγιστο
1. Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από την εργασία μου ως διευθυντής / διευθύντρια	3,46	0,208	0	6
2. Νιώθω «άδειος/α» στο τέλος μιας σχολικής μέρας	2,37	0,211	0	6
3. Νιώθω εξαντλημένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μία μέρα δουλειάς	2,30	0,221	0	6
4. Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη μέρα	1,15	0,193	0	6

5. Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου	2,86	0,224	0	6
6. Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου	1,66	0,214	0	6
7. Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στο σχολείο	4,48	0,185	1	6
8. Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς	1,31	0,193	0	6
9. Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου	2,35	0,237	0	6
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ</b>	21,94	1,886	0	54
<b>Cronbach's Alpha</b>	0,868			

Η εξέταση της συναισθηματικής εξάντλησης ως κατηγορική μεταβλητή (Πίνακας 3) καταδεικνύει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων (52,1%), δηλαδή 37 Διευθυντές/Υποδιευθυντές παρουσιάζει χαμηλή συναισθηματική εξάντληση. Ωστόσο, αξιοσημείωτο είναι ότι το 23,4% (18) παρουσιάζει υψηλή και το 22,5% (16) μέτρια συναισθηματική εξάντληση.

**Πίνακας 3. Επίπεδο Συναισθηματικής εξάντλησης**

	N	%
Συναισθηματική εξάντληση	Χαμηλή	37 52,1
	Μέτρια	16 22,5
	Υψηλή	18 25,4

**Συσχέτιση συναισθηματικής εξάντλησης με δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά**  
Σύμφωνα με τον συντελεστή συσχέτισης Pearson (Πίνακας 4) για την επίδραση των ποσοτικών δημογραφικών-επαγγελματικών (ηλικία, αριθμός παιδιών, έτη υπηρεσίας, έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής/Υποδιευθυντής, αριθμός τμημάτων σχολείου) με τα επίπεδα της συναισθηματικής εξάντλησης, διαπιστώνεται ότι δε σχετίζονται μεταξύ τους ( $p$ -value>0,05).

**Πίνακας 4. Συσχέτιση συναισθηματικής εξάντλησης με δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά**

		Συναισθηματική εξάντληση
Συναισθηματική εξάντληση	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	71
Ηλικία	Pearson Correlation	0,009
	Sig. (2-tailed)	0,941
	N	71
Αριθμός τέκνων	Pearson Correlation	-0,029
	Sig. (2-tailed)	0,807
	N	71
Έτη υπηρεσίας	Pearson Correlation	0,011
	Sig. (2-tailed)	0,927
	N	71
Έτη υπηρεσίας ως_Διευθυντής /Υποδιευθυντής	Pearson Correlation	-0,037
	Sig. (2-tailed)	0,757
	N	71
Αριθμός τμημάτων σχολείου	Pearson Correlation	0,050
	Sig. (2-tailed)	0,678
	N	71

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Οι κατηγορικές δημογραφικές-επαγγελματικές μεταβλητές (φύλο, πρόσθετες σπουδές, οικογενειακή κατάσταση, περιοχή έδρας σχολείου δεν επηρεάζουν τα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης (Πίνακας 5). Ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney U δεν καταδεικνύει στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $p\text{-value}>0,05$ ).

**Πίνακας 5. Επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης ανά δημογραφικό-επαγγελματικό χαρακτηριστικό**

	Συναισθηματική εξάντληση	N	Mean rank	Mann-Whitney	(p-value)
Φύλο	Άνδρας	44	35,11	555,000	0,644
	Γυναίκα	27	37,44		
Πρόσθετες σπουδές	Χωρίς πρόσθετες σπουδές	35	35,53	613,500	0,849
	Πρόσθετες σπουδές	36	36,46		
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/Χήρος/ Διαζευγμένος/η	14	31,32	333,500	0,343
	Έγγαμος/η	57	37,15		
Περιοχή έδρας σχολείου	Πόλη / αστική περιοχή	17	40,91	375,500	0,260
	Ημιαστική περιοχή(κωμόπολη)/Αγροτική περιοχή(χωριό)	54	34,45		

### 3.2.2 Υποκλίμακα προσωπικών επιτευγμάτων

Αναφορικά με τα προσωπικά επιτεύγματα των συμμετεχόντων (Πίνακας 6) το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας είναι 37,88, το οποίο καταδεικνύει μέτρια επίπεδα αίσθησης προσωπικών επιτευγμάτων των συμμετεχόντων Διευθυντών/Υποδιευθυντών. Αναφορικά με σκορ των

δηλώσεων, το μικρότερο (4,10) καταγράφεται με την αίσθηση ότι νιώθουν γεμάτοι/ες ενεργητικότητα, ενώ το μεγαλύτερο σκορ (5,10) καταγράφεται με την αίσθηση πως μπορούν να δημιουργήσουν μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς. Επίσης, η αξιοπιστία των δηλώσεων για τα προσωπικά επιτεύγματα είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα Cronbach's Alpha=0,770>0,70.

**Πίνακας 6. Παράμετροι MBI-ES -Προσωπικά επιτεύγματα**

	<b>M.T.</b>	<b>T.A.</b>	<b>Ελάχιστο</b>	<b>Μέγιστο</b>
<b>10.</b> Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου	5,07	0,141	0	6
<b>11.</b> Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά	4,80	0,163	0	6
<b>12.</b> Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων	4,66	0,171	0	6
<b>13.</b> Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα	4,10	0,193	0	6
<b>14.</b> Πιστεύω πως μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς	5,10	0,126	2	6
<b>15.</b> Νιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με τους εκπαιδευτικούς	4,68	0,16	1	6
<b>16.</b> Νιώθω πώς έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	4,79	0,147	1	6
<b>17.</b> Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη	4,68	0,146	1	6

δουλειά μου				
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ</b>	37,88	0,097	7	48
<b>Cronbach's Alpha</b>	0,770			

Η εξέταση των προσωπικών επιτευγμάτων ως κατηγορική μεταβλητή (Πίνακας 7) καταδεικνύει ότι ένα μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων (43,7%), δηλαδή 31 Διευθυντές/Υποδιευθυντές παρουσιάζει μέτριο επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων. Ωστόσο, αξιοσημείωτο είναι ότι το 29,6% (21) παρουσιάζει χαμηλό επίπεδο και το 26,7% (19) υψηλό επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων.

**Πίνακας 7. Επίπεδο Προσωπικών επιτευγμάτων**

		N	%
<b>Προσωπικά επιτεύγματα</b>	<b>Χαμηλή</b>	21	29,6
	<b>Μέτρια</b>	31	43,7
	<b>Υψηλή</b>	19	26,7

#### **Συσχέτιση προσωπικών επιτευγμάτων με δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά**

Σύμφωνα με τον συντελεστή συσχέτισης Pearson (Πίνακας 8) για την επίδραση των ποσοτικών δημογραφικών-επαγγελματικών (ηλικία, αριθμός παιδιών, έτη υπηρεσίας, έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής/Υποδιευθυντής, αριθμός τμημάτων σχολείου) με τα επίπεδα των προσωπικών επιτευγμάτων, διαπιστώνεται ότι δε σχετίζονται μεταξύ τους ( $p\text{-value}>0,05$ ).

**Πίνακας 8. Συσχέτιση προσωπικών επιτευγμάτων με δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά**

		Προσωπικά επιτεύγματα
Προσωπικά επιτεύγματα	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	71
Ηλικία	Pearson Correlation	-0,093
	Sig. (2-tailed)	0,443
	N	71
Αριθμός_τέκνων	Pearson Correlation	-0,082
	Sig. (2-tailed)	0,496
	N	71
Έτη υπηρεσίας	Pearson Correlation	0,039
	Sig. (2-tailed)	0,749
	N	71
Έτη υπηρεσίας ως_Διευθυντής /Υποδιευθυντής	Pearson Correlation	0,116
	Sig. (2-tailed)	0,336
	N	71
Αριθμός τμημάτων σχολείου	Pearson Correlation	-0,029
	Sig. (2-tailed)	0,811
	N	71

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Οι κατηγορικές δημογραφικές-επαγγελματικές μεταβλητές (φύλο, πρόσθετες σπουδές, οικογενειακή κατάσταση, περιοχή έδρας σχολείου δεν επηρεάζουν τα επίπεδα προσωπικών επιτευγμάτων (Πίνακας 9). Ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney U δεν καταδεικνύει στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $p\text{-value}>0,05$ ).

**Πίνακας 9. Επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων ανά δημογραφικό-επαγγελματικό χαρακτηριστικό**

	Προσωπικά επιτεύγματα	N	Mean rank	Mann-Whitney	(p-value)
Φύλο	Άνδρας	44	34,92	546,500	0,573
	Γυναίκα	27	37,76		
Πρόσθετες σπουδές	Χωρίς πρόσθετες σπουδές	35	31,47	471,500	0,068
	Πρόσθετες σπουδές	36	40,40		
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/Χήρος/ Διαζευγμένος/η	14	33,82	368,500	0,659
	Έγγαμος/η	57	36,54		
Περιοχή έδρας σχολείου	Πόλη /αστική περιοχή	17	29,97	356,500	0,166
	Ημιαστική περιοχή(κωμόπολη)/Αγροτική περιοχή(χωριό)	54	37,90		

### 3.2.3 Υποκλίμακα αποπροσωποποίησης

Αναφορικά με την αποπροσωποποίηση (Πίνακας 10) το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας είναι 6,06 το οποίο καταδεικνύει μέτρια επίπεδα αποπροσωποποίησης των συμμετεχόντων Διευθυντών/Υποδιευθυντών. Αναφορικά με σκορ των δηλώσεων, το μικρότερο (0,63) καταγράφεται ότι στην πραγματικότητα δεν τους ενδιαφέρει τι συμβαίνει με μερικούς από τους εκπαιδευτικούς, ενώ το μεγαλύτερο σκορ (1,65) καταγράφεται ότι ανησυχούν μήπως αυτή η



δουλειά τους κάνει περισσότερο σκληρούς/ές.. Επίσης, η αξιοπιστία των δηλώσεων για την αποπροσωποποίηση είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα Cronbach's Alpha=0,781>0,70.

**Πίνακας 10. Παράμετροι MBI-ES -Αποπροσωποποίηση**

	<b>M.T.</b>	<b>T.A.</b>	<b>Ελάχιστο</b>	<b>Μέγιστο</b>
<b>18.</b> Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα	0,85	0,179	0	6
<b>19.</b> Έχω γίνει περισσότερο σκληρός/η με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά	1,52	0,231	0	6
<b>20.</b> Ανησυχώ μήπως αυτή η δουλειά με κάνει περισσότερο σκληρό/ή	1,65	0,228	0	6
<b>21.</b> Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς	0,63	0,164	0	6
<b>22.</b> Αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν εμένα για μερικά από τα προβλήματά τους	1,41	0,192	0	6
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ</b>	6,06	0,146	0	30
<b>Cronbach's Alpha</b>	0,781			

Η εξέταση της αποπροσωποποίησης ως κατηγορική μεταβλητή (Πίνακας 11) καταδεικνύει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων (59,2%), δηλαδή 42 Διευθυντές/Υποδιευθυντές παρουσιάζει χαμηλό επίπεδο αποπροσωποποίησης. Ωστόσο, αξιοσημείωτο είναι ότι το 21,1% (15) παρουσιάζει υψηλό επίπεδο αποπροσωποποίησης και το 19,7% (14) μέτριο επίπεδο αποπροσωποποίησης.

**Πίνακας 11. Επίπεδο Αποπροσωποποίησης**

		N	%
Αποπροσωποποίηση	Χαμηλή	42	59,2
	Μέτρια	14	19,7
	Υψηλή	15	21,1

**Συσχέτιση αποπροσωποποίησης με δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά**

Σύμφωνα με τον συντελεστή συσχέτισης Pearson (Πίνακας 12) για την επίδραση των ποσοτικών δημογραφικών-επαγγελματικών (ηλικία, αριθμός παιδιών, έτη υπηρεσίας, έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής/Υποδιευθυντής, αριθμός τμημάτων σχολείου) με τα επίπεδα της αποπροσωποποίησης, διαπιστώνεται ότι δε σχετίζονται μεταξύ τους ( $p\text{-value}>0,05$ ).

**Πίνακας 12. Συσχέτιση Αποπροσωποποίησης με δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά**

		Αποπροσωποποίηση
Αποπροσωποποίηση	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	71
Ηλικία	Pearson Correlation	0,114
	Sig. (2-tailed)	0,345
	N	71
Αριθμός τέκνων	Pearson Correlation	-0,079

	Sig. (2-tailed)	0,513
	N	71
Έτη υπηρεσίας	Pearson Correlation	0,065
	Sig. (2-tailed)	0,591
	N	71
Έτη υπηρεσίας ως_Διευθυντής /Υποδιευθυντής	Pearson Correlation	-0,019
	Sig. (2-tailed)	0,872
	N	71
Αριθμός τμημάτων σχολείου	Pearson Correlation	-0,169
	Sig. (2-tailed)	0,159
	N	71

*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)*

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Οι κατηγορικές δημογραφικές-επαγγελματικές μεταβλητές (φύλο, πρόσθετες σπουδές, οικογενειακή κατάσταση, περιοχή έδρας σχολείου δεν επηρεάζουν τα επίπεδα αποπροσωποποίησης (Πίνακας 13). Ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney U δεν καταδεικνύει στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $p\text{-value}>0,05$ ).

**Πίνακας 13. Επίπεδο αποπροσωποποίησης ανά δημογραφικό-επαγγελματικό χαρακτηριστικό**

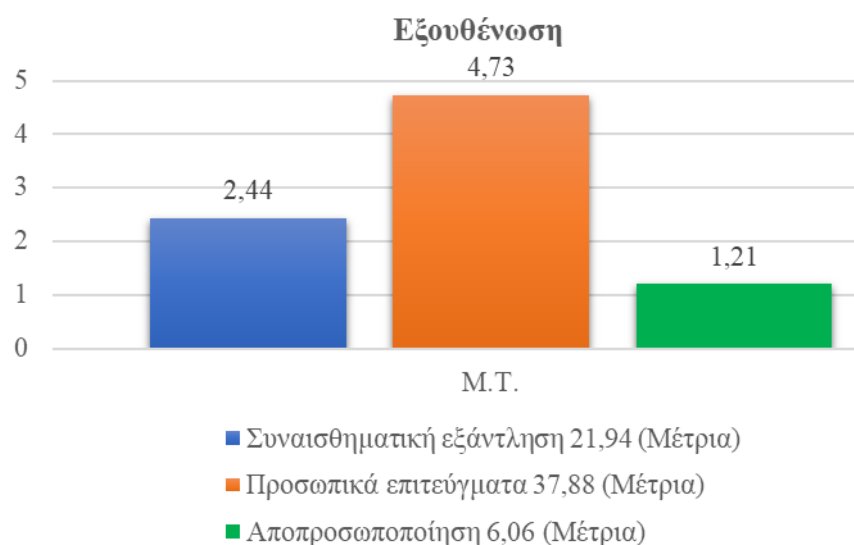
	Αποπροσωποποίηση	N	Mean rank	Mann-Whitney	(p-value)
Φύλο	Άνδρας	44	39,07	459,000	0,108
	Γυναίκα	27	31,00		
Πρόσθετες σπουδές	Χωρίς πρόσθετες σπουδές	35	34,64	582,500	0,583
	Πρόσθετες σπουδές	36	37,32		
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/Χήρος/ Διαζευγμένος/η	14	40,14	341,000	0,400
	Έγγαμος/η	57	34,98		
Περιοχή έδρας σχολείου	Πόλη / αστική περιοχή	17	35,82	456,000	0,968
	Ημιαστική περιοχή(κωμόπολη)/Αγροτική περιοχή(χωριό)	54	36,06		

Οι Διευθυντές/Υποδιευθυντές του δείγματος, παρουσιάζουν μέτρια επίπεδα εξουθένωσης και στις τρεις υποκλίμακες (συναισθηματική εξάντληση, προσωπικά επιτεύγματα, αποπροσωποποίηση) (Πίνακας 14, Γράφημα 1).

**Πίνακας 14. Συγκεντρωτικά αποτελέσματα για εξουθένωση**

Επίπεδα	M.T.	T.A.
---------	------	------

εξουθένωσης			
Συναισθηματική εξάντληση	21,94 (Μέτρια)	2,44	0,147
Προσωπικά επιτεύγματα	37,88 (Μέτρια)	4,73	0,097
Αποπροσωποποίηση	6,06 (Μέτρια)	1,21	0,146



Γράφημα 1. Συγκεντρωτικά αποτελέσματα για εξουθένωση

### 3.2.4 Συσχέτιση διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης

Αναφορικά με τη συσχέτιση των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, ο έλεγχος του συντελεστή Pearson (Πίνακας 15) καταγράφει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της συναισθηματικής εξάντλησης με την αποπροσωποποίηση ( $r=0,490$ ,  $p\text{-value}<0,05$ ). Οι συσχετίσεις μεταξύ των άλλων διαστάσεων δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $p\text{-value}>0,05$ ).

**Πίνακας 15. Συσχέτιση διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης**

		Συναισθηματική εξάντληση	Προσωπικά επιτεύγματα	Αποπροσωπο ποίηση
Συναισθηματική εξάντληση	Pearson Correlation	1	-0,074	0,490**
	Sig. (2- tailed)		,539	0,001
	N	71	71	71
Προσωπικά επιτεύγματα	Pearson Correlation	-0,074	1	-0,208
	Sig. (2-tailed)	0,539		0,082
	N	71	71	71
Αποπροσωποποίηση	Pearson Correlation	0,490**	-0,208	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,082	
	N	71	71	71

*\*\*.* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### **3.3 Πηγές έντασης/stress Διευθυντών/Υποδιευθυντών σχολ. μον.**

#### **Συνεχής τροποποίηση θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης και stress**

Όσον αφορά την ένταση που μπορεί να προκαλείται από τη συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης (Πίνακας 16), αυτή είναι σε μέτρια επίπεδα (3,34) με βάση την κλίμακα μέτρησης (0-6).

**Πίνακας 16. Ένταση από τη συνεχή τροποποίηση θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης**

	<b>M.T.</b>	<b>T.A.</b>	<b>Ελάχιστο</b>	<b>Μέγιστο</b>
<b>23.</b> Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η συνεχής τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης	3,34	0,228	0	6

### **Εισαγωγή νομοθετικού πλαισίου αξιολόγησης και stress**

Η εισαγωγή νομοθετικού πλαισίου αξιολόγησης (Πίνακας 17), προκαλεί μέτρια επίπεδα (3,69) έντασης/stress με βάση την κλίμακα μέτρησης (0-6).

**Πίνακας 17. Ένταση από την εισαγωγή θεσμικού πλαισίου αξιολόγησης**

	<b>M.T.</b>	<b>T.A.</b>	<b>Ελάχιστο</b>	<b>Μέγιστο</b>
<b>24.</b> Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η εισαγωγή του νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση	3,69	0,230	0	6

### **Οικονομική κρίση και stress**

Η οικονομική κρίση (Πίνακας 18), προκαλεί σχετικά υψηλά επίπεδα (4,24) έντασης/stress με βάση την κλίμακα μέτρησης (0-6).

**Πίνακας 18. Ένταση από την οικονομική κρίση**

	<b>M.T.</b>	<b>T.A.</b>	<b>Ελάχιστο</b>	<b>Μέγιστο</b>
<b>25.</b> Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η οικονομική κρίση που βιώνουμε	4,24	0,183	0	6

### Μεταβολές λειτουργίας σχολείου από την υγειονομική κρίση και stress

Οι μεταβολές λειτουργίας του σχολείου λόγω υγειονομικής κρίσης (Πίνακας 19), προκαλεί υψηλά επίπεδα (4,77) έντασης/stress με βάση την κλίμακα μέτρησης (0-6).

**Πίνακας 19. Ένταση από την υγειονομική κρίση**

	M.T.	T.A.	Ελάχιστο	Μέγιστο
<b>26.</b> Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η υγειονομική κρίση με τις συνακόλουθες μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου που βιώνουμε	4,77	0,169	0	6

Συνοπτικά, ως προς τους παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την ένταση/stress στους ερωτώμενους (Πίνακας 20, Γράφημα 2), η Μ.Τ. κυμαίνεται από 3,4 (μέτρια επίπεδα) «Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η συνεχής τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης» έως 4,77 (υψηλά επίπεδα) «Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η υγειονομική κρίση με τις συνακόλουθες μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου που βιώνουμε».

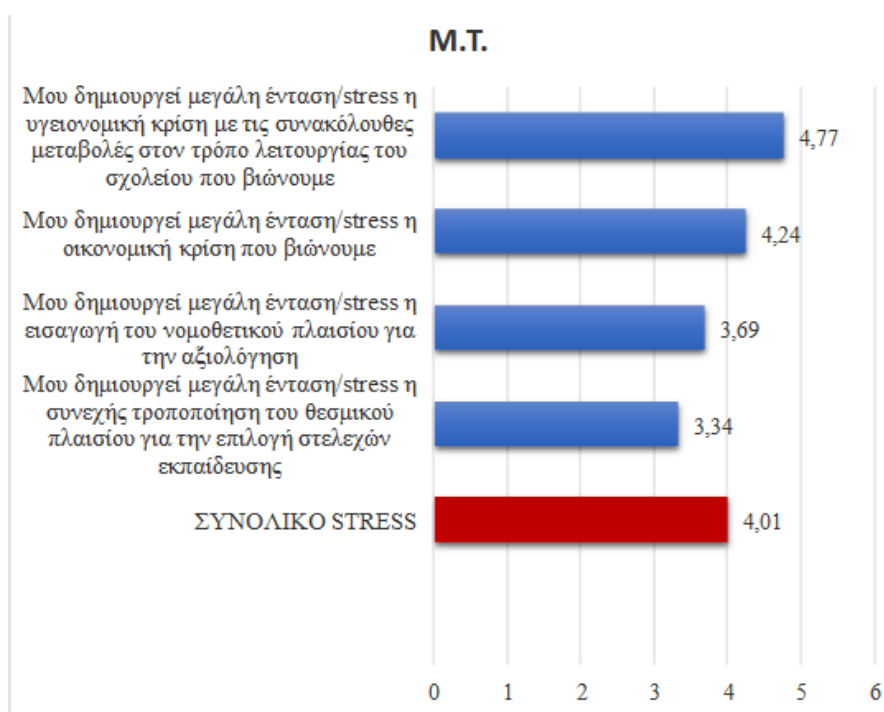
Η αξιοπιστία των δηλώσεων για τους παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν ένταση/stress είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα (Cronbach's Alpha=0,812>0,70).

**Πίνακας 20. Συγκεντρωτικά αποτελέσματα για stress**

	M.T.	T.A.
<b>23.</b> Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η συνεχής τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης	3,34	0,228
<b>24.</b> Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η εισαγωγή του νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση	3,69	0,230



25. Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η οικονομική κρίση που βιώνουμε	4,24	0,183
26. Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η υγειονομική κρίση με τις συνακόλουθες μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου που βιώνουμε	4,77	0,169
<b>Σύνολο</b>	<b>4,01</b>	<b>0,163</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,812</b>	



Γράφημα 2. Συγκεντρωτικά αποτελέσματα για stress

### 3.4 Συσχετίσεις εξουθένωσης με παράγοντες έντασης/stress

#### Επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στο stress από την τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος με τον συντελεστή συσχέτισης Pearson του παράγοντα ελέγχου με τις τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης (Πίνακας 21). Η ένταση από τη συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τη συναισθηματική εξάντληση ( $r=0,313$ ,  $p=0,008<0,01$ ). Με τα προσωπικά

επιτεύγματα και την αποπροσωποποίηση δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ( $p>0,01$ ).

**Πίνακας 21. Συσχέτιση παράγοντα ελέγχου με τις παραμέτρους MBI**

		Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η συνεχής τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης		R <sup>1</sup> 0,313**	R <sup>1</sup> -0,185	R <sup>1</sup> 0,194
		Sig. (2-tailed) 0,008	Sig.(2-tailed) 0,122	Sig. (2-tailed) 0,105

<sup>1</sup> Συντελεστής συσχέτισης Pearson

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Έγινε χρήση της απλής γραμμικής παλινδρόμησης για να διερευνηθεί αν οι τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης επιδρούν στον υπό μελέτη παράγοντα (Πίνακας 22). Η απλή γραμμική παλινδρόμηση επιλέχθηκε έναντι της πολλαπλής παλινδρόμησης λόγω των έντονων συσχετίσεων που υπάρχουν ανάμεσα στις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης οι οποίες αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Από τις τρεις παλινδρομήσεις μόνο σε μία όπως ήταν αναμενόμενο (Πίνακας 22) το p-value του συντελεστή της ανεξάρτητης μεταβλητής (συναισθηματική εξάντληση) είναι στατιστικά σημαντικό ( $p=0,008<0,05$ ). Συνδυαστικά με το πρόσημο του συντελεστή β της παλινδρόμησης, καταδεικνύεται ότι η συναισθηματική εξάντληση επηρεάζει θετικά την ένταση/stress από τη συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης. Οι παλινδρομήσεις με τις άλλες δύο ανεξάρτητες μεταβλητές (προσωπικά επιτεύγματα και αποπροσωποποίηση) δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $p>0,05$ ).

**Πίνακας 22. Εξάρτηση παράγοντα ελέγχου από τις παραμέτρους MBI (απλή γραμμική παλινδρόμηση)**

Εξαρτημένη μεταβλητή	Παράμετροι απλής γραμμικής	Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση

παλινδρόμησης				
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η συνεχής τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης	Συντελεστής β	0,487	-0,434	0,301
	p-value	0,008	0,122	0,105
	R <sup>2</sup>	0,098	0,034	0,038

### Επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στο stress από την εισαγωγή νομοθετικού πλαισίου αξιολόγησης

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος με τον συντελεστή συσχέτισης Pearson του παράγοντα ελέγχου με τις τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης (Πίνακας 23). Η ένταση από την εισαγωγή του νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τη συναισθηματική εξάντληση ( $r=0,370$ ,  $p=0,002<0,01$ ). Με τα προσωπικά επιτεύγματα και την αποπροσωποποίηση δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ( $p>0,01$ ).

**Πίνακας 23. Συσχέτιση παράγοντα ελέγχου με τις παραμέτρους MBI**

	Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η εισαγωγή του νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση	R <sup>1</sup> 0,370** Sig. (2-tailed) 0,002	R <sup>1</sup> -0,202 Sig.(2-tailed) 0,091	R <sup>1</sup> 0,194 Sig. (2-tailed) 0,279

<sup>1</sup> Συντελεστής συσχέτισης Pearson

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Έγινε χρήση της απλής γραμμικής παλινδρόμησης για να διερευνηθεί αν οι τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης επιδρούν στον υπό μελέτη παράγοντα (Πίνακας 24). Από τις τρεις παλινδρομήσεις μόνο σε μία όπως ήταν αναμενόμενο (Πίνακας 24) το p-value του συντελεστή της ανεξάρτητης μεταβλητής (συναισθηματική εξάντληση) είναι στατιστικά σημαντικό ( $p = 0,002 < 0,05$ ). Συνδυαστικά με το πρόσημο του συντελεστή  $\beta$  της παλινδρόμησης, καταδεικνύεται ότι η συναισθηματική εξάντληση επηρεάζει θετικά την ένταση/stress από τη εισαγωγή του νομοθετικού πλαισίου αξιολόγησης. Οι παλινδρομήσεις με τις άλλες δύο ανεξάρτητες μεταβλητές (προσωπικά επιτεύγματα και αποπροσωποποίηση) δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $p > 0,05$ ).

**Πίνακας 24. Εξάρτηση παράγοντα ελέγχου από τις παραμέτρους MBI (απλή γραμμική παλινδρόμηση)**

Εξαρτημένη μεταβλητή	Παράμετροι απλής γραμμικής παλινδρόμησης	Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress	Συντελεστής $\beta$	0,580	-0,479	0,205
η εισαγωγή του νομοθετικού πλαισίου αξιολόγησης	p-value	0,002	0,091	0,278
	R <sup>2</sup>	0,137	0,041	0,003

#### **Επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στο stress από την οικονομική κρίση**

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος με τον συντελεστή συσχέτισης Pearson του παράγοντα ελέγχου με τις τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης (Πίνακας 25). Η ένταση από την οικονομική κρίση σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τη συναισθηματική εξάντληση ( $r=0,342$ ,

$p=0,004<0,01$ ). Με τα προσωπικά επιτεύγματα και την αποπροσωποποίηση δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ( $p>0,01$ ).

**Πίνακας 25. Συσχέτιση παράγοντα ελέγχου με τις παραμέτρους MBI**

	Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η οικονομική κρίση που βιώνουμε	$R^1$ 0,342** Sig. (2-tailed) 0,004	$R^1$ -0,159 Sig.(2-tailed) 0,184	$R^1$ 0,270 Sig. (2-tailed) 0,023

<sup>1</sup> Συντελεστής συσχέτισης Pearson

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Έγινε χρήση της απλής γραμμικής παλινδρόμησης για να διερευνηθεί αν οι τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης επιδρούν στον υπό μελέτη παράγοντα (Πίνακας 26). Από τις τρεις παλινδρομήσεις, σε δύο, το p-value του συντελεστή της ανεξάρτητης μεταβλητής συναισθηματική εξάντληση ( $p=0,002<0,05$ ) και αποπροσωποποίηση ( $p=0,023<0,05$ ) είναι στατιστικά σημαντικό Συνδυαστικά με το πρόσημο του συντελεστή  $\beta$  της παλινδρόμησης, καταδεικνύεται ότι η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποποίηση επηρεάζουν θετικά την ένταση/stress λόγω οικονομικής κρίσης. Η παλινδρόμηση με την τρίτη ανεξάρτητη μεταβλητή (προσωπικά επιτεύγματα) δεν είναι στατιστικά σημαντική ( $p>0,05$ ).

**Πίνακας 26. Εξάρτηση παράγοντα ελέγχου από τις παραμέτρους MBI (απλή γραμμική παλινδρόμηση)**

Εξαρτημένη μεταβλητή	Παράμετροι απλής γραμμικής παλινδρόμησης	Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
Μου δημιουργεί μεγάλη	Συντελεστής $\beta$	0,427	-0,301	0,338

ένταση/stress η οικονομική κρίση που βιώνουμε	p-value	0,004	0,184	0,023
	R <sup>2</sup>	0,117	0,025	0,073

### Επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στο stress από τις μεταβολές λειτουργίας σχολείου λόγω υγειονομικής κρίσης

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος με τον συντελεστή συσχέτισης Pearson του παράγοντα ελέγχου με τις τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης (Πίνακας 27). Η ένταση από την υγειονομική κρίση με τις συνεχόμενες μεταβολές λειτουργίας του σχολείου σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τη συναισθηματική εξάντληση ( $r=0,343$ ,  $p=0,003<0,01$ ). Με τα προσωπικά επιτεύγματα και την αποπροσωποποίηση δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ( $p>0,01$ ).

**Πίνακας 27. Συσχέτιση παράγοντα ελέγχου με τις παραμέτρους MBI**

	Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η υγειονομική κρίση με τις συνακόλουθες μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου που βιώνουμε	R <sup>1</sup> 0,343**	R <sup>1</sup> -0,080	R <sup>1</sup> 0,193
	Sig. (2-tailed) 0,003	Sig.(2-tailed) 0,509	Sig. (2-tailed) 0,107

<sup>1</sup> Συντελεστής συσχέτισης Pearson

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Έγινε χρήση της απλής γραμμικής παλινδρόμησης για να διερευνηθεί αν οι τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης επιδρούν στον υπό μελέτη παράγοντα (Πίνακας 28). Από τις τρεις παλινδρομήσεις μόνο σε μία το p-value του συντελεστή της ανεξάρτητης μεταβλητής (συναισθηματική εξάντληση) είναι στατιστικά σημαντικό ( $p =0,003<0,05$ ). Συνδυαστικά με το πρόσημο του συντελεστή β της παλινδρόμησης, καταδεικνύεται ότι η συναισθηματική εξάντληση επηρεάζει θετικά την ένταση/stress από την υγειονομική κρίση με τις μεταβολές που επιφέρει στη

λειτουργία του σχολείου. Οι παλινδρομήσεις με τις άλλες δύο ανεξάρτητες μεταβλητές (προσωπικά επιτεύγματα και αποπροσωποποίηση) δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $p > 0,05$ ).

**Πίνακας 28. Εξάρτηση παράγοντα ελέγχου από τις παραμέτρους MBI (απλή γραμμική παλινδρόμηση)**

Εξαρτημένη μεταβλητή	Παράμετροι απλής γραμμικής παλινδρόμησης	Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress	Συντελεστής β	0,396	-0,139	0,223
η υγειονομική κρίση με τις συνακόλουθες μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου που βιώνουμε	p-value	0,003	0,509	0,107
	R <sup>2</sup>	0,118	0,008	0,037

### 3.5 Συσχετίσεις παραγόντων έντασης/stress με την εξουθένωση

Με βάση τις στατιστικά σημαντικές σχέσεις των παραγόντων έντασης/stress με τις διαστάσεις της εξουθένωσης, διερευνήθηκε η επίδραση των παραγόντων έντασης/stress πάνω στις διαστάσεις της εξουθένωσης.

## 1. Επίδραση της έντασης/stress από τη συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης στην επαγγελματική εξουθένωση

Το  $p\text{-value}=0,008<0,05$  της ανεξάρτητης μεταβλητής αναφορικά με τη συναισθηματική εξάντληση (Πίνακας 29). Επομένως, η μεγάλη ένταση/stress από τη συνεχή τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης επιδρά στη συναισθηματική εξάντληση των συμμετεχόντων. Δεν επιδρά ( $p>0,005$ ) στις άλλες διαστάσεις της εξουθένωσης (προσωπικά επιτεύγματα, αποπροσωποποίηση)

**Πίνακας 29 Εξάρτηση παραμέτρων MBI από τον παράγοντα ελέγχου (χρήση απλής γραμμικής παλινδρόμησης)**

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Παράμετροι απλής γραμμικής παλινδρόμησης	Εξαρτημένη μεταβλητή		
		Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η συνεχής τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης	Συντελεστής $\beta$	0,202	-0,139	0,125
	p-value	0,008	0,122	0,105
	$R^2$	0,098	0,034	0,038

## 2. Επίδραση της έντασης/stress από την εισαγωγή της αξιολόγησης στη επαγγελματική εξουθένωση

Το  $p\text{-value}=0,002<0,05$  της ανεξάρτητης μεταβλητής αναφορικά με τη συναισθηματική εξάντληση (Πίνακας 30). Επομένως, η ένταση/stress από την εισαγωγή του νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση επιδρά στη συναισθηματική εξάντληση των συμμετεχόντων. Δεν επιδρά ( $p>0,005$ ) στις άλλες διαστάσεις της εξουθένωσης (προσωπικά επιτεύγματα, αποπροσωποποίηση).



**Πίνακας 30. Εξάρτηση παραμέτρων MBI από τον παράγοντα ελέγχου (χρήση απλής γραμμικής παλινδρόμησης)**

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Παράμετροι απλής γραμμικής παλινδρόμησης	Εξαρτημένη μεταβλητή		
		Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η εισαγωγή του νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση	Συντελεστής β	0,285	-0,085	0,063
	p-value	0,002	0,091	0,278
	R <sup>2</sup>	0,137	0,041	0,017

### 3. Επίδραση της έντασης/stress από την οικονομική κρίση στην επαγγελματική εξουθένωση

Σύμφωνα με τον Πίνακα 31, η ένταση/stress από την οικονομική κρίση επιδρά στη συναισθηματική εξάντληση ( $p\text{-value}=0,004<0,05$ ) των συμμετεχόντων και στην αποπροσωποποίηση ( $p\text{-value}=0,023<0,05$ ). Δεν επιδρά ( $p>0,005$ ) στα προσωπικά επιτεύγματα των συμμετεχόντων.

**Πίνακας 31. Εξάρτηση παραμέτρων MBI από τον παράγοντα ελέγχου (χρήση απλής γραμμικής παλινδρόμησης)**

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Παράμετροι απλής γραμμικής παλινδρόμησης	Εξαρτημένη μεταβλητή		
		Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress	Συντελεστής β	0,274	-0,065	0,246

η οικονομική κρίση που βιώνουμε	p-value	0,004	0,184	0,023
	R <sup>2</sup>	0,117	0,025	0,073

#### 4. Επίδραση της έντασης/stress από την υγειονομική κρίση στην επαγγελματική εξουθένωση

Η ένταση/stress από την υγειονομική κρίση με τις συνακόλουθες μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου που βιώνουν οι ερωτώμενοι (Πίνακας 32), επιδρά στη συναισθηματική τους εξάντληση ( $p\text{-value}=0,003<0,05$ ). Δεν επιδρά ( $p>0,005$ ) στις άλλες διαστάσεις της εξουθένωσης (προσωπικά επιτεύγματα, αποπροσωποποίηση).

**Πίνακας 32. Εξάρτηση παραμέτρων MBI από τον παράγοντα ελέγχου (χρήση απλής γραμμικής παλινδρόμησης)**

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Παράμετροι απλής γραμμικής παλινδρόμησης	Εξαρτημένη μεταβλητή		
		Συναισθηματική Εξάντληση	Προσωπικά Επιτεύγματα	Αποπροσωποποίηση
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η υγειονομική κρίση με τις συνακόλουθες μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου που βιώνουμε	Συντελεστής β	0,297	-0,046	0,167
	p-value	0,003	0,509	0,107
	R <sup>2</sup>	0,118	0,006	0,037

### 3.6 Ανακεφαλαίωση

Η παρούσα εργασία διερεύνησε την επαγγελματική εξουθένωση Διευθυντών & Υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας της Ηλείας. Στη βιβλιογραφική επισκόπηση εξετάστηκαν, μέσω της σχετικής ιστορικής αναδρομής, η εμφάνιση του συνδρόμου στους εργαζόμενους γενικώς, οι έννοιες και οι ορισμοί του, έγινε παρουσίαση των κυριότερων θεωρητικών προσεγγίσεων και μοντέλων ερμηνείας του συνδρόμου, αναφέρθηκαν οι αιτιακοί παράγοντες, τα συμπτώματα, οι επιπτώσεις καθώς και τα προτεινόμενα μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισής του. Στη συνέχεια η μελέτη εστιάστηκε στην εμφάνιση του συνδρόμου στον χώρο της εκπαίδευσης, και ακόμα πιο εστιασμένα στους Διευθυντές των Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και στον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει στον σχολικό οργανισμό, ενώ, τέλος, επιχειρήθηκε μία επισκόπηση ερευνών στον διεθνή χώρο και στην Ελλάδα, σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών και διευθυντριών των σχολικών μονάδων.

Η αποτύπωση του επιπέδου της επαγγελματικής εξουθένωσης διαφόρων επαγγελματικών ομάδων, ιδιαίτως όσων αλληλεπιδρούν άμεσα με τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους, όπως οι εκπαιδευτικοί, έχει γίνει στην συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών με το μοντέλο τριών διαστάσεων της Maslach. Το μοντέλο προσφέρει επίσης ένα αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης, το Maslach Burnout Inventory (MBI), με το οποίο έχει πραγματοποιηθεί περίπου το 90% των ερευνών. Οι διάφορες εκδοχές του στις γλώσσες που έχει μεταφραστεί, θεωρείται ότι έχουν την ίδια εσωτερική συνοχή με το πρωτότυπο ερωτηματολόγιο και αυτό καθιστά δυνατή την αντιπαραβολή και τη σύγκριση των ευρημάτων σε διεθνές επίπεδο.

Αυτό το μοντέλο χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα εργασία. Για τη διερεύνηση και καταγραφή της επαγγελματικής εξουθένωσης των διευθυντών χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο – εργαλείο του μοντέλου των τριών διαστάσεων της Maslach στην ειδική έκδοση για εκπαιδευτικούς (MBI-ES), το οποίο συνοδεύτηκε από ένα ακόμα ερωτηματολόγιο τεσσάρων ερωτήσεων για τη διερεύνηση των επιπέδων του εργασιακού άγχους που προκαλούνται από ισάριθμες καταστάσεις/αγχογόνους παράγοντες στο χώρο της εκπαίδευσης και της κοινωνίας όπως τις βιώνουν καθημερινά τα διοικητικά στελέχη των σχολικών μονάδων και επιβαρύνουν την ψυχολογική τους διάθεση και είναι α) οι συνεχείς αλλαγές του νομοθετικού πλαισίου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης, β) η εισαγωγή της αξιολόγησης, γ) η τρέχουσα

οικονομική κρίση και δ) η τρέχουσα υγειονομική κρίση και οι μεταβολές που έχει επιφέρει στη λειτουργία των σχολείων. Χρησιμοποιήθηκε ένα ακόμα ερωτηματολόγιο που αφορά δημογραφικούς και επαγγελματικούς παράγοντες, προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός επίδρασή στους στις τρεις υποκλίμακες της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση έδειξε ότι οι σχετικές έρευνες, που αφορούν στην επαγγελματική εξουθένωση διευθυντών σχολικών μονάδων, είτε στην Ελλάδα είτε διεθνώς, είναι ελάχιστες. Και επειδή αρκετές απ' αυτές προσεγγίζουν το θέμα ποιοτικά και διερευνούν τους παράγοντες που προκαλούν εξουθένωση μέσω συνεντεύξεων, τα αποτελέσματά τους δεν είναι άμεσα συγκρίσιμα με την παρούσα έρευνα. Οι δημοσιευμένες έρευνες στην Ελλάδα για την επαγγελματική εξουθένωση Διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που εντοπίστηκαν μέσω διαδικτύου είναι μόνο τέσσερις και αυτές χρησιμοποιήθηκαν για σύγκριση με τα κυριώτερα ευρήματα της παρούσης.

### **3.7 Αποτελέσματα της έρευνας**

Η αλλαγή των εργασιακών και κοινωνικών συνθηκών τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσεως, και όπως αυτές εντάθηκαν την τελευταία διετία με την πανδημία του κορωνοϊού και την αναστάτωση που επέφερε στα σχολεία με τα λοκντάουν, τα κρούσματα, τα τεστ, τις ιχνηλατήσεις, την ανησυχία και αγωνία μετάδοσης του ιού, τα συνεχή μέτρα και τις συνεχείς αλλαγές μέτρων, την αύξηση της γραφειοκρατικής εμπλοκής, κλπ. αλλά και η πρόσθετη γραφειοκρατική επιβάρυνση και φόρτος εργασίας των Διευθυντών/Υποδιευθυντών από την εισαγωγή της αξιολόγησης που ήρθαν να προστεθούν στην οικονομική κρίση και την οικονομική δυσπραγία των σχολείων, έχουν επιβαρύνει τους Διευθυντές σε μεγάλο βαθμό ώστε μια αύξηση της επαγγελματικής εξουθένωσης να μπορεί να θεωρηθεί ως αναμενόμενη. Εξ άλλου το αυξημένο εργασιακό άγχος, όπως κι αυτό καταγράφηκε, όταν παρατείνεται επί μακρόν δημιουργεί προϋποθέσεις αυξήσεως της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας έδειξε ότι:

1. Οι Διευθυντές/ντριες και Υποδιευθυντές/ντριες (ή για συντομία, Διευθυντές) των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Ηλείας εμφανίζουν το σύνδρομο της επαγγελματικής

εξουθένωσης και στις τρεις διαστάσεις του μοντέλου καταναμημένο και στα τρία επίπεδα έντασης (χαμηλό, μέτριο, υψηλό). Οι περισσότεροι βρίσκονται μεν στα επίπεδα χαμηλής και μεσαίας εξουθένωσης αλλά βρέθηκαν ανησυχητικά ποσοστά περίπου 25% στην κατηγορία της υψηλής εξουθένωσης. Ο μέσος όρος όμως βρίσκεται στο μέτριο επίπεδο εξουθένωσης και στις τρεις διαστάσεις του μοντέλου της Maslach ως εξής:

- μέτρια συναισθηματική εξάντληση με μέσο όρο 21,94
- μέτρια προσωπικά επιτεύγματα με μέσο όρο 37,88
- μέτρια αποπροσωποποίηση με μέσο όρο 6,06.

Τα ποσοστά των καταγραφέντων ανά επίπεδο έντασης για κάθε μια από τις τρεις διαστάσεις του μοντέλου της Maslach παρουσιάζονται αναλυτικά στον ακόλουθο πίνακα.

εξουθένωση	Συναισθηματική εξάντληση			Προσωπικά επιτεύγματα			Αποπροσωποποίηση		
	χαμηλή	μέτρια	υψηλή	χαμηλή	μέτρια	υψηλή	χαμηλή	μέτρια	υψηλή
	52,1%	22,5%	25,4%	29,6%	43,7%	26,7%	59,2%	19,7%	21,1%
	Μ.Ο. = 21,94			Μ.Ο. = 37,88			Μ.Ο. = 6,06		

2. Δεν υπάρχει σημαντικά στατιστική συσχέτιση μεταξύ δημογραφικών/επαγγελματικών χαρακτηριστικών και κάθε μιας από τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης του μοντέλου της Maslach. Συνεπώς τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, τέκνα, επίπεδο σπουδών, έτη υπηρεσίας, έτη θητείας ως στέλεχος, λειτουργικότητα σχολείου, περιοχή) δεν επηρεάζουν τα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης ούτε τα επίπεδα των προσωπικών επιτευγμάτων ούτε τα επίπεδα της αποπροσωποποίησης.

3. Τα επίπεδα του εργασιακού άγχους/stress των Διευθυντών/Υποδιευθυντών της Ηλείας που προκαλούνται από τις τρέχουσες συνθήκες (τους τέσσερις παράγοντες) μετρήθηκαν με ερωτήσεις 7/βάθμιας κλίμακας Likert (0 = καθόλου έως 6 = πάρα πολύ) για να είναι σε αναλογία

με το ερωτηματολόγιο της Maslach και βρέθηκαν να βρίσκονται σε μέτρια και υψηλά επίπεδα. Αναλυτικά:

- μέτρια επίπεδα εργασιακού άγχους/stress που προκαλούνται από τις συνεχείς αλλαγές του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης με M.T. = 3,34
- μέτρια επίπεδα εργασιακού άγχους/stress που προκαλούνται από την εισαγωγή της αξιολόγησης με M.T. = 3,69
- υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους/stress που προκαλούνται από την τρέχουσα οικονομική κρίση με M.T. = 4,24
- υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους που προκαλούνται από την τρέχουσα υγειονομική κρίση και τις συνοδούς μεταβολές στη λειτουργία του σχολείου με M.T. = 4,77

4. Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις, και όλες με θετικό πρόσημο, μεταξύ των τεσσάρων παραγόντων προκλήσεως εργασιακού άγχους (επιλογή στελεχών, αξιολόγηση, οικονομική κρίση, πανδημία) τόσο ως εξαρτημένες όσο και ως ανεξάρτητες μεταβλητές με την πρώτη διάσταση (συναισθηματική εξάντληση) του μοντέλου των τριών διαστάσεων. Οι συσχετίσεις αυτές δείχνουν ότι η συναισθηματική εξάντληση επηρεάζει με τρόπο ευθέως ανάλογο το επίπεδο άγχους και των τεσσάρων παραγόντων και, αντιστρόφως, το επίπεδο άγχους των τεσσάρων παραγόντων επηρεάζει με τρόπο ευθέως ανάλογο το επίπεδο της συναισθηματικής εξάντλησης, δηλαδή την επαγγελματική εξουθένωση.

Η ίδια ποιότητα συσχετίσεων βρέθηκε να υπάρχει και μεταξύ του άγχους από την οικονομική κρίση και της αποπροσωποποίησης. Δηλαδή η οικονομική κρίση επιδρά ευθέως ανάλογα στην αποπροσωποποίηση και η αποπροσωποποίηση επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο το άγχος από την οικονομική κρίση.

Μεταξύ των υπολοίπων διαστάσεων της εξουθένωσης και των παραγόντων άγχους δεν βρέθηκαν σημαντικές συσχετίσεις.

Εκτός των ανωτέρω, η στατιστική ανάλυση στα πλαίσια της συσχέτισης των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης έδειξε σημαντική θετική συσχέτιση της συναισθηματικής

εξάντλησης με την αποπροσωποποίηση ενώ οι συσχετίσεις μεταξύ των άλλων διαστάσεων δεν ήταν στατιστικά σημαντικές.

### 3.8 Συμπεράσματα – συζήτηση

Με βάση τα ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι υπαρκτό στους Διευθυντές/Υποδιευθυντές της πρωτοβάθμιας της Περιφερειακής Ενότητας Ηλείας. Αν και οι μέσοι όροι κινούνται στην περιοχή της μέτριας εξουθένωσης, και υπάρχουν μεγάλα ποσοστά Διευθυντών/Υποδιευθυντών που βρίσκονται στα χαμηλά επίπεδα της συναισθηματικής εξάντλησης (52,1%) και της αποπροσωποποίησης (59,2%), υπάρχουν και πολύ ανησυχητικά ποσοστά για τις ίδιες διαστάσεις, 25,4% και 21,1% αντίστοιχα, που βρίσκονται στο επίπεδο της υψηλής εξουθένωσης. Εξετάζοντας και τη συνιστώσα των προσωπικών επιτευγμάτων, εκεί η κατάσταση παρουσιάζεται ακόμα πιο ανησυχητική καθώς η εξουθένωση εμφανίζεται με ακόμα μεγαλύτερες τιμές στη μέτρια και υψηλή ένταση (43,7% και 26,7% αντίστοιχα).

Αυτό σημαίνει ότι περίπου το 25% των Διευθυντών/Υποδιευθυντών βιώνει υψηλή επαγγελματική εξουθένωση και είναι ανάγκη να ληφθούν μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης της καταστάσεως έγκαιρα τόσο από τους ίδιους όσο κι από την υπηρεσία πριν αρχίσουν να εκδηλώνονται παρενέργειες. Ακόμα ένα 25% βιώνει μέτρια εξουθένωση, η οποία είναι πιθανόν να επιδεινωθεί αν δεν αλλάξουν οι συνθήκες προς το καλύτερο. Πρόβλεψη για επιδείνωση της κατάστασης δεν μπορεί να γίνει από την παρούσα έρευνα διότι η έλλειψη προηγούμενων ερευνών για τους Διευθυντές/Υποδιευθυντές στην Ηλεία δεν επιτρέπει σύγκριση με προηγούμενες τιμές ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχουν αυξητικές τάσεις της εξουθένωσης ή αν η κατάσταση είναι σταθερή.

Η συγκριτική μελέτη των τεσσάρων δημοσιευμένων ελληνικών ερευνών για την εξουθένωση των Διευθυντών στα σχολεία της πρωτοβάθμιας μπορούν να βοηθήσουν στην εξαγωγή κάποιων συμπερασμάτων, πάντοτε με επιφύλαξη, διότι όπως προαναφέρθηκε οι έρευνες στο θέμα είναι λίγες και οι συνθήκες έχουν αλλάξει. Ο συγκριτικός πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών μαζί με αυτά της παρούσας εργασίας. Για καλύτερη εποπτεία, τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας τοποθετούνται στη μεσαία γραμμή του

πίνακα με σκιασμένο φόντο. Τα ποσοστά τοποθετήθηκαν στον πίνακα στρογγυλοποιημένα στις μονάδες και χωρίς το σύμβολο του ποσοστού (%) σε μια αφαιρετική απεικόνιση για τη διευκόλυνση της γρήγορης εποπτείας.

			Συναισθηματική εξάντληση			Προσωπικά επιτεύγματα			Αποπροσωποποίηση		
			χαμηλό	μέτριο	υψηλό	χαμηλό	μέτριο	υψηλό	χαμηλό	μέτριο	υψηλό
επίπεδο εξουθένωσης >			1-20	21-30	31-54	42-48	36-41	0-35	0-5	6-10	11-30
Λεβέντης Θεσσαλία	N = 116	2008	66	28	6	71	16	13	83	16	1
			M.O. = 13,81			M.O. = 40,27			M.O. = 3,36		
Καράγιωργας Αχαΐα	N = 94 (n = 118)	2018	70	14	16	50	31	19	80	16	4
			M.O. = 17,35			M.O. = 40,63			M.O. = 3,45		
Κυπριώτης Ηλεία	N = 71 (n = 75)	2022	52	23	25	30	43	27	59	20	21
			M.O. = 21,94			M.O. = 37,88			M.O. = 6,06		
Κουρτέση Αττική	N = 164	2016	14	23	63	0	25	75	-	-	-
			M.O. > = 31			M.O. < = 35			M.O. > = 11		
Καραγεώργος Αττική	N = 100	2017	10	30	60	0	34	66	0	28	72
			M.O. = 32,88			M.O. = 33,09			M.O. = 13,84		

Όπως φαίνεται στον πίνακα, η έρευνα του Λεβέντη (2008) στη Θεσσαλία δείχνει την εξουθένωση να κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα και στις τρεις διαστάσεις του μοντέλου με υψηλά ποσοστά στη χαμηλή ένταση (66%, 71%, 83%), μέτρια στη μέτρια ένταση (28%, 16%, 16%) και μικρά ή αμελητέα στην υψηλή ένταση (6%, 13%, 1%) και μέσους όρους εντός των πεδίων τιμών των χαμηλών εντάσεων (μόνο ο M.O. των προσωπικών επιτευγμάτων βρίσκεται οριακά στη μεσαία ένταση).

Σε παρόμοια συμπεράσματα, όπως φαίνεται στον πίνακα, καταλήγει και ο Καράγιωργας (2018) στην Αχαΐα παρόλο που η έρευνά του διενεργείται 10 χρόνια αργότερα.

Σε αντίθετα αποτελέσματα καταλήγουν οι έρευνες της Κουρτέση (2016) στην Αττική και του Καραγεώργου (2017) στη Δυτική Αττική και Γ' Αθηνών. Ο Καραγεώργος παρουσιάζει



επαγγελματική εξουθένωση σε υψηλά επίπεδα με υψηλή συναισθηματική εξάντληση (60%) και μέσο όρο 32,88, υψηλή εξουθένωση στα προσωπικά επιτεύγματα (66%) και μέσο όρο 33,09 και υψηλή αποπροσωποποίηση (72%) και μέσο όρο 13,84. Ομοίως και η Κουρτέση καταγράφει επαγγελματική εξουθένωση σε υψηλά επίπεδα σημειώνοντας υψηλή συναισθηματική εξάντληση (63,4%) με μέσο όρο  $\geq 31$ , υψηλή εξουθένωση στα προσωπικά επιτεύγματα (75%) με μέσο όρο  $\leq 35$  και υψηλή αποπροσωποποίηση με μέσο όρο  $\geq 11$ .

Η παρούσα έρευνα κατέγραψε τιμές που δείχνουν την εξουθένωση να κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα. Συγκρινόμενες οι τιμές της με των άλλων ερευνών του πίνακα, βρίσκονται σε ενδιάμεσα επίπεδα και ως ποσοστά και ως μέσοι όροι. Η Ηλεία δεν παρουσιάζει την ένταση της εξουθένωσης της Αττικής, έχει όμως αυξημένες τιμές σε σχέση με τις έρευνες στη Θεσσαλία και την Αχαΐα. Αυτή η αντίθεση στις τιμές της εξουθένωσης μεταξύ Αττικής και περιφέρειας είναι πιθανό να οφείλεται στο είδος της περιοχής (αστική, ημιαστική, αγροτική) και το μέγεθος των σχολικών μονάδων όπως προκύπτει από τις συσχετίσεις των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης με τη δημογραφική μεταβλητή του αριθμού των τμημάτων στην έρευνα του Καράγιωργα (2018) όπου καταγράφεται θετική συσχέτιση της συναισθηματικής εξάντλησης με τον αριθμό των τμημάτων της σχολικής μονάδας, που σημαίνει ότι ο μεγαλύτερος αριθμός τμημάτων συμβαδίζει με υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και της έρευνας του Λεβέντη (2008) για τις σχολικές μονάδες που λειτουργούν με περισσότερα από έξι τμήματα. Όμως τα συμπεράσματα αυτά είναι επισφαλής διότι αντλούνται από τα ευρήματα δύο μόνο ερευνών.

Είναι πολύ πιθανόν και στην Ηλεία, πριν την υγειονομική κρίση και τις θεσμικές αλλαγές για την αξιολόγηση, τα επίπεδα εξουθένωσης να ήταν παρόμοια με της Αχαΐας όπως τα κατέγραψε ο Καράγιωργας (2018), αλλά δεν έχουν καταγραφεί σε κάποια έρευνα. Ως αγροτικός νομός η Ηλεία δεν έχει μεγάλα αστικά κέντρα, ο πληθυσμός της είναι κατανομημένος επί το πλείστον σε αγροτικές και ημιαστικές περιοχές, τα αστικά της κέντρα είναι πολύ μικρά σε σχέση με την Πάτρα, τη Λάρισα, την Αθήνα και έχει πολλά 4/Θ έως 6/Θ σχολεία.

Εκείνο που επίσης αναδεικνύει η παρούσα έρευνα είναι το υψηλό εργασιακό άγχος των Διευθυντών από τη λειτουργία των σχολικών τους μονάδων υπό το καθεστώς της οικονομικής και υγειονομικής κρίσης. Και όπως καταδεικνύει η βιβλιογραφική επισκόπηση, το εργασιακό άγχος που επιμένει, αυξάνει την πιθανότητα ανάπτυξης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτό

έγινε αντιληπτό στον ερευνητή και από τις σύντομες τηλεφωνικές συζητήσεις που είχε με τους Διευθυντές ή Υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων της Ηλείας κατά την επικοινωνία για τις ανάγκες του ερωτηματολογίου. Το εργασιακό άγχος από τις κρίσεις και τις μεταβολές στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των σχολείων έχει φέρει σε δεύτερη μοίρα το άγχος από τις συνηθισμένες αιτίες που κατέγραφαν οι έρευνες όπως την οικονομική διαχείριση, τα κτηριακά προβλήματα, την υλικοτεχνική υποδομή, ελλείψεις προσωπικού..

Ο στατιστικός έλεγχος των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης με δημογραφικές και επαγγελματικές μεταβλητές δεν έδειξε κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση όπως έχει δείξει στις άλλες έρευνες που αναφέρθηκαν. Στοιχεία όπως ο αριθμός τμημάτων της σχολικής μονάδας και η περιοχή του σχολείου (αστική, ημιαστική, αγροτική) που δείχνουν συσχέτιση στην έρευνα του Καραγιωργα (2018) και του Λεβέντη (2008) και άλλα στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικία και τα έτη θητείας σε διευθυντική θέση που παρουσιάζουν συσχέτιση στην έρευνα της Κουρτέση (2016) και του Καραγεώργου (2017) δεν επιβεβαιώθηκαν εδώ. Ίσως αυτό να οφείλεται στην παρούσα συγκυρία που μπορεί να δίνει προτεραιότητα σε άλλους παράγοντες και να αφήνει σε δεύτερη μοίρα τους δημογραφικούς και επαγγελματικούς που εξετάστηκαν εδώ. Θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε κάποια μελλοντική στιγμή να γίνει μια παρόμοια έρευνα.

Η αξία της παρούσας έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι:

α) Για πρώτη φορά στην Ηλεία διερευνήθηκε και καταγράφηκε το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και μάλιστα στο σύνολο του πληθυσμού

β) Επιχειρήθηκε η εκτίμηση της επιβάρυνσης της ψυχολογικής κατάστασης των διευθυντών λόγω των συνεχών τροποποιήσεων του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών, της εισαγωγής της αξιολόγησης, της οικονομικής κρίσης και της υγειονομικής κρίσης από τον κορωνοϊό, και βρέθηκε σε μέτρια και υψηλά επίπεδα και ουσιαστικά φανερώνει ότι το μεγαλύτερο μέρος των διευθυντών έχει επηρεαστεί από αυτούς τους παράγοντες.

γ) Επιβεβαιώθηκε επίσης η άμεση και ανάλογη σχέση μεταξύ συναισθηματικής εξάντλησης και εργασιακού άγχους. Ότι, δηλαδή, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ψυχολογική επιβάρυνση από τους τέσσερις παράγοντες, ενώ ισχύει και το αντίστροφο, δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η ψυχολογική

επιβάρυνση από τους παράγοντες τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης.

### 3.9 Περιορισμοί - προτάσεις

Η παρούσα έρευνα, όπως αναφέρθηκε, διενεργήθηκε σε καιρό οικονομικής και υγειονομικής κρίσης, ενώ παράλληλα στα σχολεία συντελούνται μεγάλες θεσμικές και οργανωτικές αλλαγές (αξιολόγηση, τηλεεκπαίδευση, ηλεκτρονική διακυβέρνηση). Μαζί μ' αυτά πρέπει να συνυπολογιστούν και τα πρόσθετα προβλήματα που έφερε η πανδημία και εμποδίζουν την ομαλή και φυσιολογική λειτουργία τους (λοκντάουν, σελφ-τεστ, καραντίνες, πολλές και μαζικές απουσίες μαθητών, μάσκες και μαθήματα με ανοιχτά παράθυρα μέσα στο χειμώνα, κλπ.). Η ψυχολογική επιβάρυνση όλων είναι αυξημένη αλλά κυρίως των Διευθυντών και Υποδιευθυντών των Σχολείων που πρέπει να χειριστούν όλη αυτή την κατάσταση.

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχε το σύνολο σχεδόν (95%) των Διευθυντών και Υποδιευθυντών του νομού Ηλείας και έγινε η αποτύπωση της επαγγελματικής εξουθένωσης και του εργασιακού άγχους. Η διαφορά των αποτελεσμάτων από τις άλλες τέσσερις παρόμοιες έρευνες για Διευθυντές της πρωτοβάθμιας που διενεργήθηκαν όλες πριν το ξέσπασμα της πανδημίας που έφερε όλη την υφήλιο, και βέβαια τη χώρα και την περιοχή μας, μπροστά σε πρωτόγνωρες καταστάσεις κι εμπειρίες, δείχνει ότι αυτή η καταγραφή ενσωματώνει κι άλλα διαφορετικά στοιχεία από τις υπόλοιπες. Τα αποτελέσματα δείχνουν να είναι αυτά μιας μεταβατικής περιόδου. Είναι πολύ πιθανό η Ηλεία να είχε χαμηλή εξουθένωση πριν την πανδημία και τώρα μετατοπίστηκε στο μέτριο επίπεδο. Οι λιγοστές έρευνες που μας έδωσαν τέτοιες ενδείξεις δεν αρκούν για σίγουρα συμπεράσματα. Ούτε μπορούμε να πούμε με σιγουριά για αυξητική τάση. Αν διενεργηθεί υπό αυτές τις συνθήκες παρόμοια έρευνα στις περιοχές των προηγούμενων σχετικών ερευνών ή σε περιοχές με παρόμοια χαρακτηριστικά θα μπορέσουμε να έχουμε νέα συγκριτικά στοιχεία για μελέτη. Ευκαταίο είναι να γίνει και στην Ηλεία μια ανάλογη έρευνα σε κάποια μελλοντική στιγμή για να αποκτήσουμε συγκριτικά στοιχεία. Για την ώρα η παρούσα αποτύπωση έχει και μια ιστορική αξία καθώς αποτυπώνει την εξουθένωση των Διευθυντών στο νομό σε μια δύσκολη συγκυρία.

Το σημαντικό ποσοστό (25% περίπου) των Διευθυντών της Ηλείας που βρέθηκε να έχει υψηλή εξουθένωση είναι άξιο προσοχής. Η πολιτεία πρέπει να λάβει μέτρα αλλά και οι ίδιοι οι

Διευθυντές/Υποδιευθυντές πρέπει να αναζητήσουν βοήθεια και υποστήριξη για να βοηθήσουν τον εαυτό τους. Προσοχή πρέπει να δοθεί και στο άλλο 25% των Διευθυντών/Υποδιευθυντών που βρίσκονται στη μέτρια εξουθένωση διότι η ύπαρξη του υψηλού εργασιακού στρες που καταμετρήθηκε, υποδηλώνει μεγάλη πιθανότητα αύξησης της εξουθένωσης αν οι συνθήκες κρίσεως διατηρηθούν.

Επειδή ο ρόλος του Διευθυντή στη λειτουργία του σχολείου είναι καταλυτικός είναι ανάγκη να υποστηριχθεί και να προστατευτεί από την εξουθένωση. Εκτός από τους πολύ σπουδαίους ρόλους που έχει στην οργάνωση και διοίκηση του σχολείου και στην τάξη ως δάσκαλος, είναι το πρόσωπο που θα δώσει το όραμα και τις κατευθυντήριες γραμμές για το μέλλον του σχολείου, που θα εμπνεύσει και θα το μεταδώσει και στο υπόλοιπο προσωπικό. Είναι το πρόσωπο που θα στηρίζει τους συναδέλφους. Κι αυτό απαιτεί κόπο και προσπάθεια. Ένας εξαντλημένος διευθυντής δεν μπορεί να έχει όραμα, δεν μπορεί να θέσει υψηλούς στόχους, δεν μπορεί να εμπνεύσει και να οδηγήσει την ομάδα του.

Η υποστήριξη του διευθυντή είναι κυρίως έργο της πολιτείας και των σχετικών αρμοδίων φορέων. Κάποια μέτρα όμως που προτείνονται ενδεικτικά θα ανακουφίσουν το φορτίο του και θα του δώσουν άνεση και ευελιξία να φροντίσει καλύτερα το σχολείο του. Τέτοια είναι η στελέχωση των 6/θεσίων και άνω σχολείων με μόνιμη γραμματεία, η περαιτέρω μείωση ή και κατάργηση του διδακτικού ωραρίου των διευθυντών, προκειμένου, ελλείψει γραμματέων, να ανταπεξέλθουν στο έργο τους. Μία ικανοποιητική αύξηση του επιδόματος θέσεως ευθύνης, περισσότερο ως ηθική αμοιβή, για τις πλέον του εργασιακού ωραρίου ώρες παραμονής στο σχολείο. Εξορθολογισμός της γραφειοκρατείας και κατάργηση των άσκοπων εγγράφων εφόσον υπάρχουν οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες. Επιμόρφωση Δ/ντων και Υποδιευθυντών με μαθήματα σύγχρονης διαχείρισης (μάνατζμεντ). Αν η Πολιτεία θεωρεί σπουδαίο το ρόλο του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, πρέπει να τον υποστηρίζει κατάλληλα.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνόγλωσσα

- Αβεντισιάν Παγοροπούλου, Α., Κουμπιάς, Ε. και Γιαβρίμης, Π. (2002). Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης: Το χρόνιο άγχος των δασκάλων και η μετεξέλιξή του σε επαγγελματική εξουθένωση. *Μέντορας*, 5, 103-127.
- Αμαραντίδου, Σ. & Κουστέλιος, Α. (2009). Διαφορές στα Επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης, Ασάφειας Ρόλων και Σύγκρουσης Ρόλων, σε Εκπαιδευτικούς Φυσικής Αγωγής. *Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής*, 6(2), σελ. 20-33.
- Αναγνωστόπουλος, Φ. και Παπαδάτου, Δ. (1992). Παραγοντική σύνθεση και εσωτερική συνοχή του Ερωτηματολογίου Καταγραφής Επαγγελματικής Εξουθένωσης σε δείγμα νοσηλευτριών. *Ψυχολογικά θέματα*, τόμος 5, τεύχος 3, 183-202.
- Αντωνίου, Α-Σ. και Ντάλλα, Μ. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από το επάγγελμα Ελλήνων δασκάλων (Ειδικής και Γενικής Αγωγής) και καθηγητών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Συγκριτική μελέτη, στο Χ. Καρακιουλάφη-Μ. Σπυριδάκης (επιμ.) *Εργασία & Κοινωνία*, Εκδόσεις Διώνικος, 365-399.
- Βασιλόπουλος, Σ. Φ. (2012). Η επαγγελματική εξουθένωση και η σχέση της με το κοινωνικό άγχος στους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, *Hellenic Journal of Psychology*, 9, 18-44.
- Γαλάνης, Β. (2016). Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και η επίδραση της οικονομικής κρίσης. *Διπλωματική Μελέτη*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/32322>
- Δαβράζος, Γ. (2006). Διερεύνηση πηγών στρες και συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <http://neospaidagogos.gr/periodiko/writers/pdfs6/04davrazos.pdf>
- Δεληγάς, Μ., Τούκας, Δ. και Σπυρούλη, Α. (2012). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn-out). Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας (έκδοση του Ελληνικού Ινστιτούτου Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΕΛ. ΙΝ. Υ. Α. Ε.), 50, 5-12.
- Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:

[http://www.elinyae.gr/el/lib\\_file\\_upload/teuxos%2050%2011%20teliko.1351851588875.pdf](http://www.elinyae.gr/el/lib_file_upload/teuxos%2050%2011%20teliko.1351851588875.pdf)

Δημητρόπουλος, Χ. και Φιλίππου, Ν. (2006). Η επαγγελματική εξουθένωση στο χώρο της υγείας.

Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής, 2008, 25 (5), 642-647. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:  
[www.mednet.gr/archives/2008-5/pdf/642.pdf](http://www.mednet.gr/archives/2008-5/pdf/642.pdf)

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

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

Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: [www.eina.gr/old/drivas.htm](http://www.eina.gr/old/drivas.htm) Θεοφίλου, Π. (2009). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στον χώρο της υγείας. e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογία, 4, 41-50.

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

Ιωαννίδου, Κ.Κ. (2017). «Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στην εξάλειψη του επαγγελματικού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης», Παιδαγωγική Επιθεώρηση 64, 13-29

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

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

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

- Καραγεώργος, Χ. (2017). Επαγγελματική εξουθένωση διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Πάτρα. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:  
<https://apothesis.eap.gr/handle/repo/35357>
- Κατσαρός, Ι. (2006). Σχολική μονάδα και τοπική αυτοδιοίκηση: ένα νέο πλαίσιο δράσης για το διευθυντή – σύγχρονο ηγέτη. Διδ. Διατριβή. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Κεπενού, Ε. (2015). Επαγγελματική εξουθένωση, ικανοποίηση και ψυχικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών. Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/9011/1/BURNOUT.pdf>
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Κόκκινος, Κ. Μ. (2002). Ερωτηματολόγιο καταγραφής επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach για εκπαιδευτικούς. Στο Α. Σταλίκας, Σ. Τριλίβα & Π. Ρούσση (Επιμ.), Τα ψυχομετρικά εργαλεία στην Ελλάδα, 224-225. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κόκκινος, Κ. Μ. & Δαβάζογλου, Α. (2006). Επαγγελματική Εξουθένωση σε Εκπαιδευτικούς Ειδικής και Γενικής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Στο: Ε. Φτιάκα, Α. Γαγάτσης, Ι. Ηλία, & Μ. Μοδέστου (Επιμ.), Η Σύγχρονη Εκπαιδευτική Έρευνα στην Κύπρο: Πρακτικά 9<sup>ου</sup> Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου, 1065-1074. Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Κουρτέση, Π. (2016). Το επαγγελματικό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Πάτρα. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:  
<https://apothesis.eap.gr/handle/repo/32263>
- Κουστέλιος, Α. και Κουστέλιου, Ι. (2001). Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση, Ψυχολογία, 8 (1), 30-39.
- Λεβέντης, Χ. (2008). Το επαγγελματικό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της Θεσσαλίας, Διπλωματική

εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Πάτρα.  
Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <http://apothesis.eap.gr/handle/repo/18749>

- Λεονταρή, Α., Κυρίδης, Α. και Γιαλαμάς, Β. (2000). Το επαγγελματικό άγχος εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 7 (30), 139-161.
- Μεταλληνού, Ο. (2000). «Στήριξη των επαγγελματιών υγείας», στο Κουλιεράκη, Γ., Μεταλληνού, Ο. και Πάντζου, Π. (επιμ.) 2000. *Κοινωνιολογική και ψυχολογική προσέγγιση των νοσοκομείων υπηρεσιών υγείας*, Τόμος Β΄. Πάτρα: ΕΑΠ, 133- 155
- Μόττη-Στεφανίδου, Φ. (2000). «Επαγγελματική εξουθένωση ειδικού προσωπικού σχολικών μονάδων ατόμων με ειδικές ανάγκες και μελών ομάδων ιατροπαιδαγωγικών κέντρων», στο Καλαντζή-Αζίζι, Α. & Μπεζεβέγκης, Η. (επιμ.) 2000. *Θέματα επιμόρφωσης ευαισθητοποίησης στελεχών ψυχικής υγείας παιδιών και εφήβων*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα, 95-103
- Μούζουρα, Ε. Ι. (2005). Πηγές Αντιμετώπισης επαγγελματικού-συναισθηματικού φόρτου εκπαιδευτικών: Σύνδεση ατομικών και κοινωνικών συνθηκών έντασης. Διδακτορική διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Ψυχολογίας. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/23716#page/1/mode/2up>
- Μπάμπαλου Χ.-Ε. (2015). Πηγές Επαγγελματικής Εξουθένωσης στους Έλληνες Εκπαιδευτικούς Α/θμιας Εκπαίδευσης κάτω από Συνθήκες Οικονομικής Κρίσης. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Φιλοσοφική Σχολή, Τμήμα Ψυχολογίας. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <https://ikee.lib.auth.gr/record/281429/files/GRI-2016-15836.pdf>
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Παλάσκας, Κ. (2007). Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών που εργάζονται με άτομα με ειδικές ανάγκες. Μεταπτυχιακή εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Σπουδές στην Εκπαίδευση.
- Παπαδάτου, Δ. και Αναγνωστόπουλος, Φ. (1999). *Η ψυχολογία στο χώρο της υγείας*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Παπαδέλη, Χ.Δ. (2017). Η επαγγελματική εξουθένωση (burn out) των καθηγητών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της πρώτης διαθεσιμότητας του Υπουργείου Παιδείας στα πλαίσια μεταρρύθμισης



σε περιβάλλον κρίσης: μελέτη στάσεων, απόψεων, σωματοποιημένων προβλημάτων και συναισθηματικών διαταραχών. Διδ. Διατριβή. Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

- Παπαστυλιανού, Α. και Πολυχρονόπουλος, Μ. (2007). Επαγγελματική εξουθένωση, κατάθλιψη, ασάφεια και σύγκρουση ρόλων στους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Ψυχολογία*, 14 (4), 367-391
- Παππά, Β. (2006). Το στρες των εκπαιδευτικών και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 11, 135-142. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos11/f14.pdf>
- Παππά, Ε. Α., Αναγνωστόπουλος, Φ. & Νιάκας, Δ. (2008). Επαγγελματική εξουθένωση ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού και οι επιπτώσεις της στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 25(1), σελ. 94-101.
- Παράσχου, Ε. (2012). Η αντίληψη αυτοαποτελεσματικότητας και ο βαθμός επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς των τμημάτων ένταξης σε σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Μεταπτυχιακή εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Παιδαγωγική Σχολή, Τμήμα Επιστημών Προσχολικής Αγωγής και Εκπαίδευσης, Θεσσαλονίκη.
- Πατσάλης, Χ. και Παπουτσάκη, Κ. (2010). Η επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Επιστημονικό βήμα*, 14, 249-261.
- Πολυχρόνη, Φ., & Αντωνίου, Α.-Σ. (2006). Εργασιακό στρες και επαγγελματική εξουθένωση των Ελλήνων εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. *Στο Παπαηλιού, Ξανθάκου & Χατζηχρήστου (επιμέλεια), Εκπαιδευτική Σχολική Ψυχολογία*. Τόμος Γ' (σελ. 161-186). Αθήνα: Ατραπός.
- Πολυχρονόπουλος, Μ. Κ. (2008). Παράγοντες ψυχικής υγείας του Έλληνα Δασκάλου και η σχέση τους με την Επαγγελματική Εξουθένωση. Ρόδος: Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών. Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών.
- Σαΐτης, Χ. (2008). Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα. Στάγια, Δ., Ιορδανίδης, Γ. (2014). Το επαγγελματικό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών στην εποχή της

οικονομικής κρίσης. Επιστημονική Επετηρίδα του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών της Σχολής Επιστημών Αγωγής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, 7, 56-82. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <http://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/jret/article/viewFile/855/873.pdf>

Σαλμάν, Λ. & Πλατσίδου, Μ. (2011). Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση των δικηγόρων Θεσσαλονίκης. *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών*, 15(60), σελ. 53-77

Σίμου, Ε. (2011). Το σύνδρομο της Επαγγελματικής Εξουθένωσης. Τετράδια γλώσσας-μάθησης-ψυχολογίας-συμπεριφοράς 3, 21-30

Τριανταφύλλου, Ε. (2013). Η επαγγελματική εξουθένωση στο χώρο της ψυχικής υγείας: συγκριτική αξιολόγηση της εξουθένωσης των επαγγελματιών υγείας σε διαφορετικού τύπου ψυχιατρικές ομάδες. Διδ. Διατριβή. Αθήνα: ΕΚΠΑ

Τσιάκκιρος, Α. & Πασιαρδής, Π. (2002). «Επαγγελματικό άγχος εκπαιδευτικών και διευθυντών σχολείων: Μια ποιοτική προσέγγιση», *Παιδαγωγική Επιθεώρηση* 33, 195- 213.

ΦΕΚ Α 167/30-9-1985, Ν. 1566: Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις, Άρθρο 11: Όργανα, επιλογή, τοποθέτηση, υπηρεσιακή κατάσταση, καθήκοντα, Α΄: Διευθυντές και υποδιευθυντές, Παράγραφος 1 (σελίδα: 2553) και Άρθρο 13: Εκπαιδευτικό προσωπικό δημοτικών σχολείων, Παράγραφος 7 (σελίδα 2556). Ανακτήθηκε από την ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου: <http://www.et.gr>

ΦΕΚ Α 160/11-8-1997, Ν. 2517: Εκλογή Διδακτικού Προσωπικού των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και άλλες διατάξεις, Άρθρο 9: Διορισμοί εκπαιδευτικών-Ωράριο διδασκαλίας των εκπαιδευτικών των δημοτικών σχολείων, Παράγραφος 3 (σελίδα 6401). Ανακτήθηκε από την ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου: <http://www.et.gr>

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

Υπεύθυνοι τομέων Σ.Ε.Κ., άρθρα 27-32 (σελίδες: 17896-17898). Ανακτήθηκε από την ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου: <http://www.et.gr>

ΦΕΚ Α 109/1-8-2017, Π.Δ. 79: Οργάνωση και λειτουργία νηπιαγωγείων και δημοτικών σχολείων, Άρθρο 12: Εφημερία (σελίδες 1851-1852). Ανακτήθηκε από την ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου: <http://www.et.gr>

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

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

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

Χαραλάμπους, Ε. (2012). Επαγγελματικές Πηγές Στρες και Επαγγελματική Εξουθένωση Εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Στο Νομό Αττικής. Διπλωματική Μελέτη. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <http://estia.hua.gr/file/lib/default/data/3278/theFile>.

Χατζηπέμος, Θ. (2016). *Επαγγελματική Εξουθένωση στην Ειδική Αγωγή*. Διδακτορική Διατριβή. Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

## Ξενόγλωσση

- Antoniou, A.S., Polychroni, F. & Vlachakis, A.N. (2006). Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high-school teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 682-690.
- Bibou-Nakou, I., Stogiannidou, A., & Kiosseoglou, G. (1999). The relation between teacher burnout and teacher's attributions and practices regarding school behaviour problems. *School Psychology International*, 20 (2), 209-217.
- Blandford, S. & Grundy, W. (2000). Developing a culture for positive behavior management. *Emotional and behavior Difficulties* 19(1), 21-32.
- Brill, P. L. (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family and Community Health*, 6 (4), 12-24.
- Brissie, J. S., Hoover-Dempsey, K. V. & Bassler, O.C. (1988). Individual and situational contributors to teacher burnout. *Journal of Educational Research*, vol. 82, 106-112.
- Burke, R. J. & Greenglass, E. R. (1993). Work stressors, role conflict, social support and psychological burnout among teachers. *Psychological Reports*, 73, 371-380.
- Burke, R. & Greenglass, E. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychological Health*, 32, 126-138.
- Burke, R. J., Greenglass, E. R. & Schwarzer, R. (1996). Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support, and self-doubts on burnout and its consequences. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, 9, 261- 275
- Byrne, B.M. (1991). Burnout: Investigating the impact of background variables for elementary, intermediate, secondary, and university educators. *Teaching and Teacher Education*, 7, 197-209.
- Byrne, J. J. (2003). Teacher as hunger artist, burnout: It's causes effects and remedies. *Contemporary Education*, 69 (2), 86-91.
- Cano-Garcia, F., Padilla-Munoz, E. & Carrasco-Ortiz, M. (2005). "Personality and contextual variables in teacher burnout", *Personality and Individual differences* 38, 929-940.

- Chang, M. L. (2009). An Appraisal Perspective of Teacher Burnout: Examining the Emotional Work of Teachers. *Educational Psychology Review*, 21, 193-218.
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger Publisher, p. 5
- Cockburn, A.D. (1996). *Teaching under pressure: Looking at primary teachers' stress*. Bristol: The Falmer Press. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:  
<https://www.taylorfrancis.com/books/9781135717599>
- Cordes, C., L. & Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Creswell, J. (2016). Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας. Δεύτερη Ελληνική Έκδοση, Μτφ. Ν. Κουβαράκου, Επιστημονική Επιμέλεια Χαράλαμπος Τσορμπατζούδης, Εκδοτικός Όμιλος Ίων, 13-14
- Creswell, J.W. & Guetterman, T. (2018). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research, 6th Edition*. Pearson
- De Heus, P. & Diekstra, R. (1999). Do Teachers Burn Out More Easily? A Comparison of Teachers with other social professions on work stress and Burnout Symptoms. □ην R. Vandenberghe, & M. Huberman, *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*, 269-284.
- Devos, G., Bouckenooghe, D., Engels, N., Hotton, G. and Aelterman, A. (2006). An assessment of wellbeing of principals in Flemish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 45(1), pp. 33-61
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the Helping Professions*. New York: Human Services Press, p.14
- Eltzion, D. (1987). *Burnout: The hidden agenda of human distress*. Faculty of Management, Tel Aviv University
- Englezakis, D. (2002). "Occupational stress, job satisfaction and coping actions among Cyprus headteachers", in Baldacchino G. & Farrugia, C.J. (Eds.) 2002. *Educational planning and management in small states: Concepts and experiences*. London: Commonwealth Secretariat, 119-134.

- Enzmann, D., Wilmar, B., Schaufeli, W. B., Janssen, P. & Rozeman, A. (1998). Dimensionality and validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 331-351
- Farber, B. A. (1983). Introduction: A critical perspective on burnout. In Farber, B.A. (Ed.), *Stress and Burnout in the Human Services Professions*. New York: Pergamon, 1-20.
- Farber, B. A. (1984). Stress and burnout in suburban teachers. *Journal of Educational Research*, 77, 325-331.
- Farber, B. A. (2000). Introduction: Understanding and Treating Burnout in a Changing Culture. *Psychotherapy in Practice*, 56, 589–594.
- Freudenberger, H.J. (1974). “Staff burnout”, *Journal of Social Issues*. 30.1, 159-165.
- Freudenberger, H.J. (1980). *Burnout*. New York: Doubleday
- Friedman, I. A. (1995a). School Principal Burnout: The concept and its components. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 16, Iss. 2. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <https://doi.org/10.1002/job.4030160209>
- Friedman, I. A. (2000). Burnout in teachers: shattered dreams of impeccable professional performance. *Journal of Clinical Psychology*, 56, 595-606.
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in School Principals: Role Related Antecedents. *Social Psychology of Education* (2002), Vol. 5, Iss. 3, 229-251. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: doi: 10.1023/A:1016321210858.
- Freidman, I.A. & Farber, B.A. (1992). Professional self-concept as a predictor of teacher burnout. *Journal of Education Research*, 86 (1), 28-35
- Gaines, C. B. (2011). *Perceived Principal Support and Middle School Teacher Burnout*. A Dissertation Presented for the Doctor of Philosophy Degree, The University of Tennessee, Knoxville. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: [trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2223&context=utk\\_graddiss](http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2223&context=utk_graddiss)
- Gerry, L., (2013). 10 Signs You're Burning Out And What To Do About It. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <http://www.forbes.com/sites/learnvest/2013/04/01/10-signs- youre-burning-out-andwhat-to-do-about-it/#e94ead95e01a>.

- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement Among Teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495-513.
- Hastings, R. P., Horne, S. & Mitchell, G. (2004). Burnout in direct care staff in intellectual disability services: A factor analytic study of the Maslach Burnout Inventory. *Journal of intellectual disability research, 48*, 268-273.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004) Burnout in organizational life. *Journal of Management, 30* (6), 859-879.
- Hendrickson, B. (1979). Teacher Burnout: How to Recognize it? What to do about it. *Learning 7* (5), 37-39.
- Hogan, R.L. & McKnight M.A. (2007) Exploring burnout among university online instructors: An initial investigation. *Internet and Higher Education, 10*, 117-124.
- Hosgorur, T., & Apikoglu, S. (2013). Relationship Between School Administrators' Anxiety Levels for Authority Use and Burnout Levels. *Educational Process: International Journal, 2* (1-2), 19-35.  
 Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:  
[www.edupij.com/files/1/articles/article\\_7/EDUPIJ\\_7\\_article\\_5698da724285b.pdf](http://www.edupij.com/files/1/articles/article_7/EDUPIJ_7_article_5698da724285b.pdf)
- Jackson, S.E., Schwab, R.L., & Schuler, R.S. (1986). Toward an understanding of the burn-out phenomenon. *Journal of Applied Psychology, 71* (4), 630-640.
- Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2009). The Prosocial Classroom: Teacher Social and Emotional Competence in Relational to Student and Classroom Outcomes. *Review of Educational Research, 79*, 491–525.
- Kalyva, E. (2013). Stress in Greek primary school teachers working under conditions of financial crisis. *Europe 's Journal of Psychology, 9*(1), 104-112.
- Kantas, A., & Vassilaki, E. (1997). Burnout in Greek teachers: main findings and validity of the Maslach Burnout Inventory. *Work & Stress, 11*, 94-100.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), pp. 285-308
- Kinman, G., Wray, S., & Strange, C. (2011). Emotional labor, burnout and job satisfaction in UK teachers: the role of workplace social support. *Educational Psychology, 31* (7), 843–856.

- Kokkinos, C.M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77 (1), 229-243.
- Kokkinos, C. M., Panayiotou, G., & Davazoglou, A. M. (2004). Perceived Seriousness of Pupils' Undesirable Behaviors: The student teachers' perspective. *Educational Psychology*, 24, 109-120.
- Koustelios, A., & Kousteliou, I., (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict, and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82, 131- 136.
- Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2005). Relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11, 189-203.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: a new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*. 19 (3), 192-207
- Kyriacou, C. (1987). Teacher stress and burnout: An international review. *Educational Research*, 29 (2), 146-152.
- Kyriacou, C. (2001). Teachers Stress: directions for future research. *Educational Review*, 53 (1), 27-35.
- Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1978). Teacher stress: Prevalence, sources and symptoms. *The British Journal of Educational Psychology*, 48, 159-167. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: doi:10.1111/j.2044-8279.1978.tb02381
- Lang, D. (1992). Preventive short-term strain through time management coping. *Work and Stress*, 6, 169-176.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2001). Burnout and health. *Handbook of Health Psychology*, pp. 415-426
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies, 91-134.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research*, 3 (4), 89-100.



- Macan, T. H. (1994). Time management: test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 381-391. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:  
[www.researchgate.net/publication/232567523/download](http://www.researchgate.net/publication/232567523/download)
- Macdonald, D. (1999). Teacher attrition: A review of literature. *Teaching and Teacher Education*, 15, 835-848.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 18
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15 (2), 103–111.
- Maslach, C., & Schaufeli, W.B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek, (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 309-330). Washington DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Schwab, R.L. (1996). Maslach Burnout Inventory Educators Survey (MBI-ES). Στο C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *MBI Manual*. (3<sup>rd</sup> ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2010). Reversing burnout: How to rekindle your passion for your work. *IEEE Engineering Management Review*, 4(38), pp. 91-96
- McIntyre, T. (1982). Factors related to burnout: A review of research. Paper presented at the Annual International Convention of the Council for Exceptional Children (60th, Houston).
- Milner, H. R., & Woolfolk Hoy, A. (2003). Teacher self-efficacy and retaining talented teachers: A case study of an African American teacher. *Teaching and Teacher Education*, 19, 263-276.

- Murphy, L.R. (2003), Stress Management at Work: Secondary Prevention of Stress. In M.J., Schabracq, J.A.M Winnubst & C.L.Cooper (Eds.), Handbook of Work and Health Psychology (2nd ed). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, pp. 533-548.
- Nikolaou, I. & Tsaousis, I. (2002). Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327–342.
- Nim-yu Li, K., (2006). A Study on the Relationships among Stress, Coping Strategies and Job Burnout of Mainstream Secondary School Principals in Hong Kong. University of Leicester. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: [oai:lra.le.ac.uk:2381/8990](http://oai:lra.le.ac.uk:2381/8990)
- Ostell, A. & Oakland, S. (1995). Headteacher stress, coping and health. Aldershot: Avebury.
- Pines, A. M. (1993). Burnout: An Existential Perspective. In W. Schaufeli, C. Maslach & T.Marek, Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Philadelphia, PA: Taylor and Francis, 33-51.
- Pines, A. M. (2002). A psychoanalytic-existential approach to burnout: Demonstrated in the cases of a nurse, a teacher, and a manager. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 39(1), 103-113.
- Pines, A. M. & Aronson, E. (1988). Career burnout: Causes and cures. New York, Free Press, p. 11
- Platsidou M. & Agaliotis I. (2008). “Burnout, job satisfaction and instructional assignment related sources of stress in Greek special education teachers”, *International Journal of Disability, Development and Education* 55, 61-76.
- Ransford, C. R. (2007). The role of school and teacher characteristics on teacher burnout and implementation quality of a social-emotional learning curriculum. (Doctoral Dissertation, Pennsylvania State University). Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: <https://etda.libraries.psu.edu/catalog/7658>
- Sakharov, M. & Farber, B.A. (1983). “A critical study of burnout in teachers”, in Farber, B.A. (ed.) 1983. *Stress and Burnout in the Human Services Professions*. New York: Pergamon Press, 65-81.

- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 116-131.
- Schaufeli, W.B. (2006). The balance of give and take: toward a social exchange model of burnout. *The International Review of Social Psychology*, 19, 87-131.
- Schaufeli, W.B., & Buunk, B.P. (1996). Professional burnout. In: M.J. Schabracq & C.L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology*. Chichester, Wiley, 311-346.
- Schaufeli, W.B. & Buunk, B.P. (2003). Burnout: An Overview of 25 years of Research and Theorizing. In M.J. Schabracq, J.A. Winnubst & C.L. Cooper (Eds.). *The Handbook of Work and Health Psychology*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, 383-425.
- Schaufeli, W.B., & Greenglass, E.R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, 16, 501–510.
- Schaufeli, W.B., Leiter P.M. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 3, 204-220.
- Schaufeli, W.B., Van Dierendonck, D. & Van Gorp, K. (1996). Burnout and reciprocity: towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 10, 225-237.
- Schaufeli, W.B., Enzmann, D., & Girault, N. (1993). The measurement of burnout: A review. In: W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 199-215. New York: Taylor & Francis.
- Schwab, R. L., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1986). Educator burnout: Sources and consequences. *Educational Research Quarterly*, 10 (3), 14-30.
- Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Philadelphia: J. B. Lippincott Sturgess, J. & Poulsen, A. (1983). “The prevalence of burnout in occupational therapists”, *Occupational Therapy Mental Health* 3.4, 47-60.
- Shirom, A., & Ezrachi, Y. (2003). On the Discriminant Validity of Burnout, Depression and Anxiety: A Re-examination of the Burnout Measure. *Anxiety, Stress, & Coping*, 16(1), 83-97.
- Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο: DOI: 10.1080/1061580021000057059

- Shirom, A. & Melamed, S. (2005). Does burnout affect physical health? A review of the evidence. In A. S. Antoniou & C. Cooper (Eds.), *Research companion to organizational health psychology*, 599-624. Camberley, U.K.: Edward Elgar.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 25, 518-524.
- Smith-Stevenson, R. & Saul, C. (1994). An Investigation into Burnout among Mississippi High School Principals. Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο:  
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED385933.pdf>
- Steinhardt, A.M., Smith Jaggars, S., Faulk, E.K., & Gloria, T.C. (2011). Chronic Work Stress and Depressive Symptoms: Assessing the Mediating Role of Teacher Burnout. *Stress and Health*, 27, 420–429.
- Van Dick, R. & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243-259.
- Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1999). Teacher burnout and lack of reciprocity. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(1), 91–108.
- Weber, A., & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: a disease of modern societies? *Occupational, Social and Environmental Medicine*, 50, 512-517.
- Wriht, T. A. & Wriht, V. P. (2002). Organizational Researcher Values, Ethical Responsibility, and the Committed-to-Participant Research Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11 (2), 173-185.
- Zis, P., Anagnostopoulos, F. & Sykioti, P. (2014). Burnout in medical residents: a study based on the job demands-resources model. *The Scientific World Journal*, pp. 1-10

# Παράρτημα

## Ερωτηματολόγιο για την επαγγελματική εξουθένωση Διευθυντών και Υποδιευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ηλείας

### Ερωτηματολόγιο για 4/θ και άνω σχολεία

Αγαπητοί/ες συνάδελφοι Διευθυντές/ντριες και Υποδιευθυντές/ντριες,

Το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε Διευθυντές/Διευθύντριες και Υποδιευθυντές/Υποδιευθύντριες 4/Θ και άνω Σχολείων Α/θμιας Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας και διερευνά το Σύνδρομο της επαγγελματικής Εξουθένωσης (burn out) Δ/ντων και Υποδ/ντων των Δημοτικών Σχολείων της Περιφέρειάς μας και θα χρησιμοποιηθεί για τις ερευνητικές ανάγκες της διπλωματικής μου εργασίας στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πατρών.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, έχει αμιγώς επιστημονικό χαρακτήρα και οι ερωτήσεις του αφορούν αποκλειστικά ερευνητικούς σκοπούς.

Επειδή η έρευνα που διενεργείται μέσω του παρόντος ερωτηματολογίου δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς τη δική σας συμβολή, θέλω να σας παρακαλέσω, αν δεν καταχρώμαι της υπομονής σας, μέσα στον καταγισμό ερωτηματολογίων, και της καλής προθέσεως σας, ν' αφιερώσετε λίγα λεπτά για τη συμπλήρωσή του.

Για τον κόπο και το χρόνο που θα διαθέσετε και την πολύτιμη συνεισφορά σας στην έρευνά μου, παρά το φόρτο εργασίας, σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων.

Για οποιοδήποτε ερώτημα μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου

Με εκτίμηση

Διονύσιος Κυπριώτης

Διευθυντής του Δημοτικού Σχολείου Τραγανού Ηλείας

# Μέρος 1<sup>ο</sup> - Δημογραφικά - επαγγελματικά στοιχεία

## 1. Φύλο

- Άρρεν
- θήλυ

## 2. Ηλικία

- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50-60
- 60 και άνω

## 3. Οικογενειακή κατάσταση

- άγαμος
- έγγαμος
- χήρος
- διεζευγμένος

## 4. Αριθμός τέκνων

- Αριθμός τέκνων .....

## 5. Επίπεδο Ολοκληρωμένων Σπουδών

- Βασικό
- Διδασκαλείο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

## 6. Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση

- 10-20
- 20-30
- 30 και άνω

## 7. Έτη υπηρεσίας ως Δ/ντης

- 0-5
- 5-10
- 10-15
- 15-20
- 20 και άνω

## 8. Λειτουργικότητα Σχολείου

- 4-6
- 7-9
- 10-12
- 12 και άνω

## 9. Είδος τύπου εργασίας

- αστική/πόλη
- ημιαστικήκωμόπολη
- αγροτική/χωριό

## Μέρος 2<sup>ο</sup> - Κλίμαξ Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Maslach Burnout Inventory-Educators survey, M.B.I.-E.S. (Maslach, Jackson & Schwab, 1996)

**1. Νοιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από την εργασία μου ως διευθυντής / διευθύντρια**  
0: Ποτέ

- 1: Μερικές φορές τον χρόνο
- 2: Μια φορά τον μήνα
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

**2. Νοιώθω «άδειος/α» στο τέλος μιας σχολικής μέρας**  
0: Ποτέ

- 1: Μερικές φορές τον χρόνο
- 2: Μια φορά τον μήνα
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

**3. Νοιώθω κουρασμένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μία μέρα δουλειάς**  
0: Ποτέ

- 1: Μερικές φορές τον χρόνο
- 2: Μια φορά τον μήνα
- 3: Μερικές φορές τον μήνα

- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα
- 4. Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου**  
0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές τον χρόνο
- 2: Μια φορά τον μήνα
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα
- 5. Νοιώθω ότι συμπεριφέρομαι απρόσωπα σε μερικούς εκπαιδευτικούς σαν να ήταν αντικείμενα**  
0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές τον χρόνο
- 2: Μια φορά τον μήνα
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα
- 6. Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη μέρα**  
0: Ποτέ
- 1: Μερικές φορές τον χρόνο
- 2: Μια φορά τον μήνα
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα
- 7. Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά**  
0: Ποτέ



- 1: Μερικές φορές τον χρόνο
- 2: Μια φορά τον μήνα
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

**8. Νοιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου**

0: Ποτέ

- 1: Μερικές φορές τον χρόνο
- 2: Μια φορά τον μήνα
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

**9. Νοιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων**

0: Ποτέ

- 1: Μερικές φορές τον χρόνο
- 2: Μια φορά τον μήνα
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

**10. Έχω γίνει λιγότερο ευαίσθητος/η με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά**

0: Ποτέ

- 1: Μερικές φορές τον χρόνο
- 2: Μια φορά τον μήνα
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα

5: Μερικές φορές την εβδομάδα

6: Κάθε μέρα

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

0: Ποτέ

1: Μερικές φορές τον χρόνο

2: Μια φορά τον μήνα

3: Μερικές φορές τον μήνα

4: Μια φορά την εβδομάδα

5: Μερικές φορές την εβδομάδα

6: Κάθε μέρα

**12. Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα**

0: Ποτέ

1: Μερικές φορές τον χρόνο

2: Μια φορά τον μήνα

3: Μερικές φορές τον μήνα

4: Μια φορά την εβδομάδα

5: Μερικές φορές την εβδομάδα

6: Κάθε μέρα

**13. Νοιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου**

0: Ποτέ

1: Μερικές φορές τον χρόνο

2: Μια φορά τον μήνα

3: Μερικές φορές τον μήνα

4: Μια φορά την εβδομάδα

5: Μερικές φορές την εβδομάδα

6: Κάθε μέρα

**14. Νοιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στο σχολείο**

0: Ποτέ

1: Μερικές φορές τον χρόνο

2: Μια φορά τον μήνα

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

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

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

**16. Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/άγχος το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς**

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

**17. Πιστεύω πως μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς**

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

**18. Νοιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με τους εκπαιδευτικούς**

0: Ποτέ

- 1: Μερικές φορές τον χρόνο
- 2: Μια φορά τον μήνα
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

**19. Νοιώθω πως έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά**

0: Ποτέ

- 1: Μερικές φορές τον χρόνο
- 2: Μια φορά τον μήνα
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

**20. Νοιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου**

0: Ποτέ

- 1: Μερικές φορές τον χρόνο
- 2: Μια φορά τον μήνα
- 3: Μερικές φορές τον μήνα
- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

**21. Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου**

0: Ποτέ

- 1: Μερικές φορές τον χρόνο
- 2: Μια φορά τον μήνα
- 3: Μερικές φορές τον μήνα

- 4: Μια φορά την εβδομάδα
- 5: Μερικές φορές την εβδομάδα
- 6: Κάθε μέρα

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

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

## **Μέρος 3<sup>ο</sup> - Ερωτήσεις εργασιακού άγχους**

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

- 0: καθόλου
- 1: ελάχιστα
- 2: λίγο
- 3: μέτρια
- 4: αρκετά
- 5: πολύ
- 6: πάρα πολύ

**2. Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η εισαγωγή του νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση**

- 0: καθόλου

- 1: ελάχιστα
- 2: λίγο
- 3: μέτρια
- 4: αρκετά
- 5: πολύ
- 6: πάρα πολύ

**3. Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η οικονομική κρίση που βιώνουμε**

- 0: καθόλου
- 1: ελάχιστα
- 2: λίγο
- 3: μέτρια
- 4: αρκετά
- 5: πολύ
- 6: πάρα πολύ

**4. Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/stress η υγειονομική κρίση με τις συνακόλουθες μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου που βιώνουμε**

- 0: καθόλου
- 1: ελάχιστα
- 2: λίγο
- 3: μέτρια
- 4: αρκετά
- 5: πολύ
- 6: πάρα πολύ