



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

«Η επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντικών στελεχών σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης - Μελέτη περίπτωσης: πρωτοβάθμιες σχολικές μονάδες της Περιφέρειας Ηλείας.

«Professional Burn-out of school headmasters in primary schools-Case study: primary schools of Iliia»

«Σοφία Ιωάννου»

#### Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:	
Δρ. Παναγιωτόπουλος Γεώργιος	
Α' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής	Β' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:
Δρ. Γεωργιάδου Νίκη	Δρ. Ραφαηλίδης Απόστολος

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, 2019

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 το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Πανεπιστημίου Πατρών όπου εκπονήθηκε.

*Ευχαριστώ πολύ την οικογένειά μου για τη στήριξη που μου παρέιχε και την  
κατανόηση που έδειξε σε όλη την διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας.  
Επίσης, τον επιβλέποντα μου κο Γιώργο Παναγιωτόπουλο για την όλη στήριξή του.*

## Περίληψη

Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί ένα φαινόμενο άμεσα συνδεδεμένο με το εργασιακό άγχος. Σύμφωνα με αρκετά ερευνητικά δεδομένα, το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται αρκετά συχνά σε εκπαιδευτικούς σχολικών μονάδων, εξαιτίας του έντονου άγχους που χαρακτηρίζει το εν λόγω επάγγελμα. Παρά το γεγονός ότι τα ερευνητικά δεδομένα για τους εκπαιδευτικούς είναι αρκετά, τα ερευνητικά δεδομένα για την επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών σχολικών μονάδων είναι περιορισμένα. Αυτός είναι και ο λόγος διεξαγωγής της παρούσας έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, αυτό που μελετήθηκε ήταν οι παράγοντες πρόκλησης επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακού άγχους και ο βαθμός εμφάνισης του φαινομένου αυτού στους διευθυντές. Για την επίτευξη της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μεθοδολογία μέσα από τη διεξαγωγή του ερωτηματολογίου BMI της Maslach και διανεμήθηκαν 100 ερωτηματολόγια μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Αυτό που προέκυψε ως συμπέρασμα είναι πως σε γενικές γραμμές τα επίπεδα αυτά είναι χαμηλά, ενώ η αύξηση τους παρουσιάζεται μεμονωμένα και κυρίως σε συγκεκριμένα κατηγορίες, όπως για παράδειγμα στο γυναικείο φύλο ή σε εκπαιδευτικούς διευθυντές άνω των πενήντα ετών. Παράλληλα, ως αιτιακοί παράγοντες πρόκλησης αναδείχθηκαν και οι διοικητικές εργασίες, καθώς επίσης και η έντονη γραφειοκρατία, αλλά και η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης. Αυτό που προκύπτει ως αποτέλεσμα από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν είναι ότι ως βασικός τρόπος αντιμετώπισης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί η αλλαγή ως προς τον τρόπο διοίκησης, τόσο μέσα από τη στελέχωση όσο και μέσα από την οικονομική ενίσχυση, προκειμένου να αποφευχθούν οι παραπάνω παράγοντες και να μειωθεί έτσι το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης.

## Λέξεις κλειδιά

Επαγγελματική εξουθένωση, αιτιακοί παράγοντες πρόκλησης, ερωτηματολόγιο Maslach, διευθυντές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης

## **Abstract**

The professional burnout is a phenomenon that is directly connected with the professional stress. According to researches, burnout appears with high frequency in educators of school units, as a result of the intense stress that comes with the profession. Despite the fact that there is a big amount of research data concerning the burn out of the educators, the research data of the burn out of the educator directors are significantly less. This fact makes necessary the conduct of further research. More significantly, the current research studied the factors that cause the professional burnout and the professional stress, along with the level of the burnout that appears to the directors. The method that was used in order for this research to be carried out was the quantitative method with the MBI questionnaire of Maslach. The questionnaire was answered by 100 directors and it was given to them through Google Forms platform. The result of the research was that the levels of the burnout on education directors are low, whilst the increase of the factors that are causing it are circumstantial and have to do with specific categories of directors, such as women or directors over 50 years of age. Furthermore, the factors that are causing professional burnout are basically the administrative related duties as well as the intense bureaucracy. Also, significant role in the cause of the burn out is the lack of secretary support. What comes as a result from the data that were gathered concerning the coping skills of the professional burnout is that there needs to be changes considering the administration. That means there should be a growth of the human resources as well as financial growth, so that the factors that cause the professional burnout will be reduced.

## **Keywords**

Professional burnout, factors that cause burnout, Maslach questionnaire, administrators of Premier Education Schools

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	8
Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	11
Θεωρητικό μέρος .....	13
1.Εννοιολογικός προσδιορισμός και αιτία εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης .....	13
1.1 Ορισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	13
1.2 Μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης.....	15
1.3 Παράγοντες πρόκλησης του φαινομένου.....	18
1.3.1 Ατομικοί παράγοντες.....	19
1.3.2 Οργανωτικοί παράγοντες.....	20
1.4 Άγχος και επαγγελματική εξουθένωση .....	22
2.Επαγγελματική εξουθένωση διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης .....	24
2.1 Ο ρόλος του διευθυντή στη σχολική μονάδα.....	24
2.2 Επαγγελματική εξουθένωση του σχολικού διευθυντή-Επισκόπηση ερευνών .....	27
Ερευνητικό μέρος.....	36
3.Μεθοδολογική προσέγγιση.....	36
3.1 Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας .....	36
3.2 Ερευνητικό εργαλείο .....	37
3.3 Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας.....	39
4.Τα αποτελέσματα της έρευνας.....	40
4.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	40
4.2 Επαγγελματική εξουθένωση .....	44
4.3 Εργασιακό άγχος.....	59
4.4 Συμπτώματα επαγγελματικού άγχους.....	62
4.5 Συσχετίσεις .....	63
5.Συζήτηση-Συμπεράσματα.....	72
Βιβλιογραφία .....	78
Παράρτημα .....	87

## Κατάλογος σχημάτων

<a href="#">Σχήμα.1</a> .....	40
<a href="#">Σχήμα.2</a> .....	41
<a href="#">Σχήμα.3</a> .....	41
<a href="#">Σχήμα.4</a> .....	42
<a href="#">Σχήμα.5</a> .....	43
<a href="#">Σχήμα.6</a> .....	44
<a href="#">Σχήμα.7</a> .....	45
<a href="#">Σχήμα.8</a> .....	46
<a href="#">Σχήμα.9</a> .....	46
<a href="#">Σχήμα.10</a> .....	47
<a href="#">Σχήμα.11</a> .....	47
<a href="#">Σχήμα.12</a> .....	48
<a href="#">Σχήμα.13</a> .....	48
<a href="#">Σχήμα.14</a> .....	49
<a href="#">Σχήμα.15</a> .....	50
<a href="#">Σχήμα.16</a> .....	50
<a href="#">Σχήμα.17</a> .....	51
<a href="#">Σχήμα.18</a> .....	51
<a href="#">Σχήμα.19</a> .....	52
<a href="#">Σχήμα.20</a> .....	53
<a href="#">Σχήμα.21</a> .....	53
<a href="#">Σχήμα.22</a> .....	54
<a href="#">Σχήμα.23</a> .....	54
<a href="#">Σχήμα.24</a> .....	55
<a href="#">Σχήμα.25</a> .....	56
<a href="#">Σχήμα.26</a> .....	56
<a href="#">Σχήμα.27</a> .....	57
<a href="#">Σχήμα.28</a> .....	60

## Κατάλογος πινάκων

<a href="#">Πίνακας. 1</a> .....	58
<a href="#">Πίνακας. 2</a> .....	61
<a href="#">Πίνακας. 3</a> .....	62
<a href="#">Πίνακας. 4</a> .....	65
<a href="#">Πίνακας. 5</a> .....	67
<a href="#">Πίνακας. 6</a> .....	68
<a href="#">Πίνακας. 7</a> .....	69
<a href="#">Πίνακας. 8</a> .....	70
<a href="#">Πίνακας. 9</a> .....	71



## Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή, η οποία ταλανίζεται από έντονα κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα, όλες οι πτυχές της ζωής του ανθρώπου χαρακτηρίζονται από έντονη ρευστότητα. Μία από τις πτυχές αυτές είναι και η επαγγελματική, η οποία αποτελεί μία από τις σημαντικότερες πηγές άγχους για τη ζωή του ανθρώπου. Το γεγονός αυτό μπορεί συχνά να οδηγήσει στην πρόκληση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Κορωναίου, 2010), η οποία αποτελεί μία κατάσταση με την οποία έρχονται αντιμέτωποι πολλοί άνθρωποι. Η κατάσταση αυτή είναι συχνά αποτέλεσμα έντονου άγχους που βιώνουν στον χώρο εργασίας (Πολυχρονόπουλος, 2008). Στην πραγματικότητα, η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα φαινόμενο το οποίο χαρακτηρίζει σε μεγάλο βαθμό τον 21<sup>ο</sup> αιώνα (Αντωνίου, 2008).

Σε μία από τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί για την επαγγελματική εξουθένωση έχει προκύψει πως το φαινόμενο αυτό επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό εκείνους οι οποίοι εργάζονται στον χώρο υγείας, αλλά και στον χώρο εκπαίδευσης. Αξίζει να σημειωθεί πως τα δύο αυτά επαγγέλματα εντάσσονται στα επαγγέλματα εκείνα τα οποία χαρακτηρίζονται από αρκετά υψηλό άγχος (Δαβράζος, 2015). Παράλληλα, προκύπτει μέσα από έρευνες ότι το επάγγελμα του εκπαιδευτικού είναι ιδιαίτερα ψυχοφθόρο καθώς εντάσσεται ανάμεσα στα επαγγέλματα εκείνα που απαιτούν μεγάλη συναισθηματική επένδυση η οποία συχνά μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση, η οποία με τη σειρά της δύναται να οδηγήσει στην επαγγελματική εξουθένωση (Kourmoussi, Darvini, Varvogli & Alexopoulos, 2003). Παράλληλα, συχνό είναι το φαινόμενο της πίεσης που δέχονται οι εκπαιδευτικοί μέσα στα πλαίσια του σχολείου, καθώς και από το ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι και ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς καθώς και με τα υπόλοιπα γενικά συστήματα εκπαίδευσης, μέσω των οποίων ασκείται σημαντική επιρροή σε οργανισμούς όπως η UNESCO, η Παγκόσμια Τράπεζα και η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ζμας, 2007).

Μέσα στα παραπάνω πλαίσια αποδεικνύεται ότι ο ρόλος των διευθυντών μίας σχολικής μονάδας είναι ιδιαίτερα καταλυτικός προκειμένου να εξασφαλισθεί η εύρυθμη λειτουργία του σχολικού οργανισμού (Στραβάκου, 2003). Πιο συγκεκριμένα, στη σύγχρονη εποχή η ηγεσία μιας μονάδας εκπαίδευσης έχει ως βασικό χαρακτηριστικό της επίτευξη στόχων, με πρώτο και βασικότερο την επίτευξη

της αποτελεσματικότητας της σχολικής αυτής μονάδας. Παράλληλα, ιδιαίτερα σημαντικός στόχος είναι η εξασφάλιση της υψηλής επίδοσης των μαθητών (Hall, 2014). Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι αρκετές είναι οι φορές εκείνες που η ηγεσία μιας σχολικής μονάδας συναντά αρκετά εμπόδια ως προς την επίτευξη των στόχων αυτών (Pomaki & Anagnostopoulou, 2003). Τόσο οι διευθυντές όσο και υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δέχονται σημαντική πίεση από τους διάφορους στρεσογόνους παράγοντες οι οποίοι συνδυαστικά με τις ευθύνες που έχουν μπορεί να οδηγήσουν σε σοβαρές επιπτώσεις τόσο της εργασιακής όσο και της ψυχικής τους υγείας (Friedman, 2002). Τέτοιοι στρεσογόνοι παράγοντες είναι συνήθως ο έντονος φόρτος εργασίας που έχουν ως ηγέτες των σχολικών μονάδων, όπως επίσης και η σύγκρουση ρόλων. Τέτοιου είδους παράγοντες ασκούν σημαντικές πιέσεις οι οποίες επιδρούν αρνητικά στους διευθυντές και παρουσιάζουν συνέπειες τόσο ψυχικές όσο και σωματικές (Savery & Detiuk, 1986).

Μέσα από τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έχει προκύψει ότι οι αιτιακοί παράγοντες πρόκλησης της επαγγελματικής εξουθένωσης στους διευθυντές είναι διπλής φύσεως: ατομικοί και περιβαλλοντικοί. Όσον αφορά τους πρώτους αυτοί έχουν να κάνουν με την ίδια την προσωπικότητα των διευθυντών (Pei & Wang, 2008), όπως για παράδειγμα με το αν είναι αυστηροί οι τελειομανείς, στοιχεία που μπορεί εύκολα να οδηγήσουν στην πρόκληση άγχους (Shukla & Trivedi, 2008). Μέσα από τα στοιχεία αυτά προκύπτει ότι το ανικανοποίητο που μπορεί να χαρακτηρίζει ορισμένα άτομα μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο στρες και άρα στην πρόκληση άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης (Martinez, 2012). Μία ακόμα κατηγορία από παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στην πρόκληση της επαγγελματικής εξουθένωσης των διευθυντών εκπαιδευτικών μονάδων αποτελούν οι οργανωτικοί παράγοντες οι οποίοι έχουν να κάνουν με το κλίμα του εργασιακού χώρου, την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων, τη δυνατότητα ή μη επαγγελματική εξέλιξης και το κατά πόσο ο εκπαιδευτικό οργανισμός μοιράζει τους ρόλους σωστά (Αντωνίου & Ντάλλα, 2010).

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε γενικές γραμμές η πλειονότητα των ερευνών αναφορικά με την επαγγελματική εξουθένωση αφορούν κυρίως τους εκπαιδευτικούς και όχι τόσο τους διευθυντές (Ιωάννου, 2018). Αυτός είναι και ο λόγος που δόθηκε έναυσμα για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας και τη μελέτη τόσο των αιτιακών

παραγόντων πρόκλησης του φαινομένου όσο και των τρόπων αντιμετώπισης του από τα διευθυντικά στελέχη της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Μέσα από την κριτική αποτίμηση της βιβλιογραφίας κατέστη δυνατή η διατύπωση του στόχου της έρευνας, ο οποίος είναι η διατύπωση των αιτιών του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης και η προσπάθεια ανεύρεσης τρόπων αντιμετώπισης. Παράλληλα, στόχος είναι να εμβαθύνει τα ήδη υπάρχοντα στοιχεία αναφορικά με το φαινόμενο αυτό τόσο σε επίπεδο επαγγελματικό όσο και σε επίπεδο διδακτικό. Παράλληλα, δεδομένης της έλλειψης ερευνητικών δεδομένων αναφορικά με την επαγγελματική εξουθένωση του κλάδου που μελετάται (Αντωνίου & Ντάλλα, 2010), αλλά και λαμβάνοντας υπόψιν ότι το επάγγελμα του εκπαιδευτικού κρύβει σημαντικούς κινδύνους (Antonioy, Polychroni & Vlachakis, 2006) προκύπτει η ανάγκη για διεξαγωγή συστηματικής έρευνας.

Η σημασία διεξαγωγής της παρούσας έρευνας καθίσταται φανερή και από τα ερευνητικά ευρήματα τα οποία σχετίζονται με τη σχολική ηγεσία και την αποτελεσματικότητα της μάθησης, την καλύτερη παροχή υπηρεσιών στα πλαίσια της σχολικής μονάδας και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής στην εκπαιδευτική μονάδα (Αντωνίου & Ντάλλα, 2010). Η διεύθυνση μίας σχολικής μονάδας είναι ένα έργο ιδιαίτερα απαιτητικό, γεγονός που καθιστά απαραίτητη τη διασαφήνιση των συνθηκών εκείνων οι οποίες εντατικοποιούν τις εργασιακές σχέσεις στη σχολική ζωή.

Μέσα από τη διερεύνηση των αιτιών εκείνων που προκαλούν την επαγγελματική εξουθένωση της ηγεσίας της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης θα καταστούν σαφείς οι συνθήκες εργασίας τους, ενώ παράλληλα θα αναδειχθούν και οι στρατηγικές εκείνες μέσω των οποίων θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο αυτό. Στόχος είναι η συστηματική μελέτη των αιτιακών παραγόντων πρόκλησης της επαγγελματικής εξουθένωσης προκειμένου έτσι να διαμορφωθούν προγράμματα παρέμβασης για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους. Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας δύναται να χρησιμοποιηθούν τόσο στην εκπαίδευση όσο και στη μετεκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών με στόχο να μπορούν να ανταπεξέλθουν περισσότερο αποτελεσματικά στη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους και ως εκ τούτου να καλυτερεύουν τον τρόπο λειτουργίας της σχολικής τους μονάδας. Παράλληλα, στόχος είναι να μπορέσουν να προσφέρουν στα παιδιά ακόμα πιο ποιοτικές υπηρεσίες.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη: το θεωρητικό και το ερευνητικό. Όσον αφορά το θεωρητικό μέρος, αυτό αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει λόγος για την έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης και γενικότερα του εννοιολογικού προσδιορισμού του φαινομένου, καθώς επίσης και για τα αίτια εμφάνισής της. Παράλληλα, θα αναπτυχθούν και οι παράγοντες πρόκλησης του φαινομένου, ενώ θα προηγηθεί ανάλυση αναφορικά με τα μοντέλα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επίσης, θα γίνει λόγος και για το επαγγελματικό άγχος και πώς αυτό σχετίζεται με το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει λόγος στην επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει λόγος στον ρόλο τους στη σχολική μονάδα και στην επαγγελματική του εξουθένωση μέσα από την επισκόπηση των ερευνών. Στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει λόγος για τις στρατηγικές αντιμετώπισης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Όσον αφορά το ερευνητικό μέρος, αφού γίνει αναφορά στη μεθοδολογία της έρευνας θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας μέσα από την ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων. Η εργασία θα κλείσει με συμπεράσματα.

## **Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Σε κάθε έρευνα, ανεξάρτητα από τη μεθοδολογική της προσέγγιση, ο σκοπός αποτελεί κύριο συστατικό της αφού εστιάζει στο υπό μελέτη θέμα ενώ παράλληλα παρέχει πληροφορίες και σχετικά με την κατεύθυνση του ερευνητή ή της ερευνήτριας. Κατόπιν, και με βάση το σκοπό της έρευνας, παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία θα βοηθήσουν στην επίτευξη του σκοπού της έρευνας. Για τους παραπάνω λόγους, είναι σημαντικό ο σκοπός να είναι ξεκάθαρος και συγκεκριμένος, προκειμένου να ο ερευνητής ή η ερευνήτρια να είναι σε θέση να εξάγει αξιοποιήσιμα και χρήσιμα αποτελέσματα, τα οποία θα είναι σε θέση να συμβάλουν στην μελλοντική αξιοποίησή της και από άλλους ερευνητές. Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που επιβαρύνουν την ηγεσία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Παράλληλα, βασικός στόχος είναι η μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης, η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα των παραγόντων αυτών, καθώς επίσης και ο βαθμός με τον οποίο εμφανίζεται, όπως θα προκύψει μέσα από τα δεδομένα της έρευνας.

Στην περίπτωση της παρούσας ποσοτικής έρευνας, ο σκοπός της είναι η ανάδειξη των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης και του εργασιακού άγχους που βιώνουν οι διευθυντές της Α/Βάθμιας Εκπαίδευσης, καθώς και η διερεύνηση του κατά πόσο η επαγγελματική εξουθένωση, που ενδεχομένως βιώνουν, επηρεάζει τόσο την ομαλή τους λειτουργία στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας, όσο και τους ίδιους σε σωματικό, αλλά και σε ψυχολογικό επίπεδο. Με βάση το σκοπό, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τέθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα. Με βάση αυτά, ακολουθεί η επιλογή των κατάλληλων εργαλείων προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Για τις ανάγκες της παρούσας ποσοτικής έρευνας και την ικανοποίηση του σκοπού της, τέθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

*E1. Σε ποιον βαθμό οι διευθυντές των σχολικών μονάδων της Α/Βάθμιας Εκπαίδευσης παρουσιάζουν συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης;*

*E2. Σε ποιον βαθμό οι διευθυντές των σχολικών μονάδων της Α/Βάθμιας Εκπαίδευσης παρουσιάζουν συμπτώματα που υποδηλώνουν την ύπαρξη εργασιακού άγχους;*

*E3. Σε ποιον βαθμό το επαγγελματικό άγχος τους επηρεάζει τόσο σωματικά όσο και πνευματικά;*

*E4. Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία των διευθυντών;*

## Θεωρητικό μέρος

### 1.Εννοιολογικός προσδιορισμός και αιτία εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης

#### 1.1 Ορισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση, ή αλλιώς burnout, είναι ένας όρος που παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στους επιστημονικούς κλάδους το 1973 από τον Freudenberger. Στόχος του όρου αυτού ήταν η περιγραφή τόσο της σωματικής όσο και της ψυχολογικής εξουθένωσης των εργαζομένων στην υγεία. Στη σύγχρονη εποχή, ο όρος αυτός συνδέεται με τους εργαζόμενους στον τομέα της εκπαίδευσης και γενικά σε όλους εκείνους τους τομείς που αφορούν τις ανθρώπινες υπηρεσίες (Byrne, 1994). Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1980 δεν υπήρξε ένας κοινά αποδεκτός όρος αναφορικά με τον όρο αυτόν, παρά το γεγονός ότι κατά το 1982 η κοινωνική ψυχολόγος Ch. Maslach πραγματοποίησε απόπειρα καθιέρωσης της επαγγελματικής εξουθένωσης ως το φαινόμενο εκείνο σύμφωνα με το οποίο η χρόνια συναισθηματική κόπωση προκύπτει ως αποτέλεσμα της αντιμετώπισης ατόμων με ανάγκες (Byrne, 1994).

Γυρνώντας πίσω στη Maslach, η κοινωνική ψυχολόγος διερεύνησε σε βάθος το φαινόμενο αυτό, αποδίδοντας μάλιστα τον εξής ορισμό ο οποίος χρησιμοποιείται μέχρι και σήμερα. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη Maslach, η επαγγελματική εξουθένωση *«αποτελεί ένα ψυχοσωματικό σύνδρομο συναισθηματικής κόπωσης, αποπροσωποποίησης και μειωμένης προσωπικής ικανοποίησης, στοιχεία που μπορούν να προκληθούν σε ένα άτομο που δουλεύει μαζί με άλλα άτομα συγκεκριμένης ικανότητας»* (Maslach, 1982:192). Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι το σύνδρομο αυτό αποτελείται από τρία βασικά χαρακτηριστικά: τη συναισθηματική εξουθένωση, την αποπροσωποποίηση και το αίσθημα μη ύπαρξης προσωπικών επιτευγμάτων. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά παίζουν σημαντικό ρόλο στην ένταση και την εξάπλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Χατζηπέμος, 2016). Εκτός από της Maslach, μία ακόμη σημαντική προσέγγιση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί εκείνη της A. Pines, οι οποία πρόσθεσε στις αιτίες του φαινομένου τόσο τις οικογενειακές σχέσεις όσο και τις διάφορες πολιτικές συγκρούσεις. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την κοινωνιολόγο, τα άτομα που χαρακτηρίζονται από επαγγελματική εξουθένωση χαρακτηρίζονται από έντονα

ψυχοσωματικά προβλήματα, ενώ ιδιαίτερα χαρακτηριστική είναι και η χρόνια κόπωση η οποία μπορεί να οδηγήσει στην άρνηση τόσο για εργασία όσο και για ζωή (Pines & Aronson, 1988).

Στόχος της Pines μέσα από την προσέγγισή της ήταν να επικεντρωθεί στη συναισθηματική διάσταση που χαρακτηρίζει την επαγγελματική εξουθένωση, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η εμπλοκή σε έντονες και απαιτητικές συναισθηματικές καταστάσεις μπορεί να οδηγήσει σε σωματική, ψυχολογική και πνευματική εξάντληση (Αμαραντίδου, 2010). Παράλληλα, σημαντικό είναι ότι η Pines, μέσα από τη θεωρία της, συνέδεσε την επαγγελματική εξουθένωση με την ανάγκη για κοινωνική συνεισφορά του ατόμου. Ως συνέπεια προκύπτει πως η πιθανή αποτυχία στον χώρο εργασίας του ατόμου μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την πρόκληση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Παπαδέλη, 2017). Μία ακόμα προσέγγιση της εξουθένωσης είναι εκείνη του P.Brill σύμφωνα με τον οποίο το άτομο που λειτουργεί ικανοποιητικά σε μία θέση εργασίας έχει την ανάγκη να λειτουργήσει με τον ίδιο τρόπο και σε μία νέα θέση εργασίας. Η ανάγκη αυτή μπορεί να είναι αποτέλεσμα των ανικανοποίητων προσδοκιών που τον χαρακτηρίζουν και οι οποίες δεν καλύφθηκαν στο προηγούμενο εργασιακό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τη θεωρία του Brill το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποπροσωποποίηση και σε ανάπτυξη αρνητικής συμπεριφοράς. Σε γενικές γραμμές, και όπως ήδη αναφέρθηκε, η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα φαινόμενο το οποίο συνδέεται άμεσα με τα επαγγέλματα που έχουν άμεση επαφή με την εξυπηρέτηση ανθρώπων, όπως για παράδειγμα εκείνα των γιατρών (Demir, Ulusoy & Ulusoy, 2003). Ωστόσο, μέχρι και τα τέλη του προηγούμενου αιώνα η μελέτη του φαινομένου αυτού ήταν επικεντρωμένη μόνο στα επαγγέλματα του χώρου της υγείας (Πολυχρονόπουλος, 2008). Παρόλα αυτά, τόσο η πάροδος του χρόνου, όσο και η εξέλιξη του ερευνητικού πεδίου επί του θέματος είχαν ως αποτέλεσμα τον επαναπροσδιορισμό του όρου και τη συμπερίληψη και άλλων τομών ως αποτέλεσμα πρόκλησης του φαινομένου αυτού (Ηλιοπούλου, 2013).

Ένας από τους χώρους που προστέθηκαν στη μελέτη του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης υπήρξε ο χώρος της εκπαίδευσης (Englezakis, 2002). Ο εργασιακός χώρος της εκπαίδευσης είναι ένας τομέας ιδιαίτερα στρεσογόνος, με το άγχος και το στρες να μπορούν να συγκριθούν με εκείνα που προκύπτουν και στον χώρο υγείας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλοί από τους ερευνητές να κατατάσσουν

τον χώρο της εκπαίδευσης στα στρεσογόνα επαγγέλματα (Δαβράζος, 2015). Σε γενικές γραμμές, η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών αποτελεί διαδικασία που προκύπτει μέσα από τη σωματική και συναισθηματική εξάντληση και η οποία έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή συμπεριφοράς (Kyriacou, 1978). Αξίζει σε γενικές γραμμές να σημειωθεί ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι αποτέλεσμα παγκόσμιου χαρακτήρα, το οποίο ωστόσο διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα. Όσον αφορά τις χώρες της Ευρώπης, η επαγγελματική εξουθένωση αντιμετωπίζεται ως μία διαδικασία η οποία χρήζει διάγνωσης, σε αντίθεση με την Αμερική, στην οποία δεν τοποθετείται ως ασθένεια ψυχικής φύσης (Maslach, Leiter, & Schaufeli, 2008). Στον παρόν κεφάλαιο αναπτύχθηκαν οι διάφορες προσεγγίσεις σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση, ενώ παράλληλα πραγματοποιήθηκε και προσπάθεια ερμηνείας του φαινομένου ως εννοιολογικό όρο. Όπως προκύπτει, η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα φαινόμενο συναισθηματικής κόπωσης το οποίο είναι άμεσα συνδεδεμένο με οικογενειακούς, κοινωνικούς και άλλου είδους παράγοντες. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν όλα τα μοντέλα της επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ στη συνέχεια θα αναλυθούν οι παράγοντες αυτοί.

## **1.2 Μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης**

Μέσα από τα θεωρητικά μοντέλα της επαγγελματικής εξουθένωσης στόχος είναι τόσο η οριοθέτηση όσο και ο προσδιορισμός του συνδρόμου, ενώ παράλληλα, ένας ακόμη στόχος είναι η παρουσίαση όλων εκείνων των αιτιακών παραγόντων πρόκλησης του φαινομένου. Επίσης, στόχος είναι και οι παρουσίαση των επιπτώσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης (Φλάμπουρας-Νιέτος, 2017). Μέχρι και τη σύγχρονη εποχή, η βιβλιογραφία που υπάρχει σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση την αποδίδει μέσα από δύο προσεγγίσεις, όπως αυτές προκύπτουν από τους αιτιακούς παράγοντες πρόκλησης. Μέσα στα ίδια πλαίσια, τα θεωρητικά μοντέλα της επαγγελματικής εξουθένωσης κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες (Χατζηπέμπος, 2017): εκείνη που περιλαμβάνει όλα τα θεωρητικά μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης τα οποία αποδίδουν το εν λόγω φαινόμενο στο έντονο επαγγελματικό άγχος (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο άτομο και τον εργασιακό του χώρο. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος (Αμανατίδου, 2010). Όσον αφορά τη δεύτερη κατηγορία, αυτή έχει να κάνει με τα



μοντέλα που αποδίδουν την πρόκληση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε παράγοντες ατομικούς (Firth-Cozens & Payne, 1999).

Ένα από τα πρώτα μοντέλα της επαγγελματικής εξουθένωσης που αναπτύχθηκαν πρώτα ήταν εκείνο των Edelwich και Bordsky (1980), το οποίο αντιμετωπίζει το φαινόμενο ως την αποτυχία των υψηλών στόχων που έχει θέσει το κάθε άτομο. Πιο συγκεκριμένα, οι δύο ερευνητές έχουν ορίσει τέσσερα βασικά στάδια μέσω των οποίων το άτομο μπορεί να οδηγηθεί στην επαγγελματική εξουθένωση. Το πρώτο είναι ο ενθουσιασμός, το δεύτερο είναι η αμφιβολία και η αδράνεια, το τρίτο είναι η απογοήτευση και η ματαίωση και το τέταρτο είναι η απάθεια. Όσον αφορά το πρώτο στάδιο, αυτό έχει να κάνει με την επένδυση και τους υψηλούς στόχους που έχει θέσει το άτομο και η αντικατάσταση αυτών από την απογοήτευση. Όσον αφορά το δεύτερο στάδιο, αυτό έχει να κάνει με τη διάψευση των προσδοκιών και από την αδράνεια, η οποία οδηγεί στην απομυθοποίηση. Όσον αφορά το τρίτο στάδιο, αυτό έχει να κάνει με την πλήρη ματαίωση και απογοήτευση και τον κατακλύζει η απάθεια, γεγονός που τον οδηγεί στο να εργάζεται μόνο για να επιβιώσει. Ένα ακόμη μοντέλο είναι εκείνο του Cary Cherniss (1980a), σύμφωνα με τον οποίο η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί μία διαδικασία και όχι απλώς ένα συμβάν με μεμονωμένο χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει πως η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί μία διαδικασία η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα της αναντιστοιχίας ανάμεσα στην ανταπόδοση που θεωρούν τα άτομα ότι λαμβάνουν από τη δουλειά τους σε σχέση με αυτά που οι ίδιοι προσφέρουν. Το συγκεκριμένο μοντέλο περιγράφει την επαγγελματική εξουθένωση σε τρία επίπεδα. Το πρώτο είναι κοινωνικό, το δεύτερο οργανωτικό και το τρίτο ατομικό. Τόσο το εργασιακό περιβάλλον όσο και τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε ένα είναι σημαντικές πηγές πίεσης τις οποίες το άτομο προσπαθεί με κάθε τρόπο να αντιμετωπίσει. Στην περίπτωση που το άτομο δεν μπορέσει, τότε αυτό μπορεί να το οδηγήσει στην επαγγελματική εξουθένωση (Cherniss, 1980).

Ένα από τα βασικότερα μοντέλα της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι εκείνο της Christine Maslach (1982), η οποία μαζί με τον Jackson ανέπτυξε το 1983 μοντέλο των τριών διαστάσεων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί επόμενο της έντονης πιεστικής εργασίας η οποία έρχεται σε συνδυασμό με την αποτυχία αποτελεσματικής αντιμετώπισης των διάφορων συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος του ατόμου (Maslach &

Schaufeli, 1993). Το σύνδρομο της επαγγελματική εξουθένωσης κατά το μοντέλο αυτό χαρακτηρίζεται από τρεις διαστάσεις. Η πρώτη είναι η συναισθηματική εξάντληση, η δεύτερη είναι η αποπροσωποποίηση και η τρίτη είναι η προσωπική επίτευξη. Κατά την πρώτη, αυτή είναι αποτέλεσμα της εξάντλησης, η οποία οδηγεί στο αίσθημα ανικανότητας του ατόμου και αδυναμίας να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της δουλειάς του (Maslach, 1982). Όσον αφορά τη δεύτερη διάσταση, αυτή προκύπτει ως αποτέλεσμα της πρώτης, όταν αυτή συνδυάζεται με έναν αμυντικό μηχανισμό ο οποίος είναι η αποπροσωποποίηση, η οποία λειτουργεί στην ουσία ως έναν μηχανισμό διαχείρισης μέσω του οποίου το άτομο απεγκλωβίζεται από τις συνθήκες πίεσης (Chernis, 1980). Αναφορικά με την τρίτη διάσταση, η προσωπική επίτευξη και η έλλειψη αυτής μπορεί να καταστήσει ένα άτομο αδύνατο στο να ανταπεξέλθει στο εργασιακό στρες. Το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει στην επαγγελματική εξουθένωση (Maslach & Schaufeli, 1993). Προκειμένου να μπορέσει να μετρήσει τα επίπεδα επαγγελματική εξουθένωσης των εργαζομένων η Maslach δημιούργησε την κλίμακα μέτρησης επαγγελματικής εξουθένωσης MBI (Maslach Burnout Measure) ένα εργαλείο ερευνητικό το οποίο χρησιμοποιείται ως επί το πλείστον στις έρευνες επαγγελματικής εξουθένωσης (Kristensen, Borritz, Villadsen & Christensen, 2005). Πρόκειται για ένα εργαλείο με ερωτηματολόγιο 22 ερωτήσεων οι οποίες αντιστοιχούν στις τρεις παραπάνω διαστάσεις.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το μοντέλο των Pines και Aronson (1996) το οποίο ορίζει την επαγγελματική εξουθένωση ως την κατάσταση εκείνη στην οποία οδηγείται το άτομο έπειτα από έκθεση σε έντονες συναισθηματικές συνθήκες. Όπως ορίζει ο Pines (1996), μεγαλύτερη βαρύτητα δίνεται στο εργασιακό περιβάλλον του ατόμου και τις συνθήκες που επικρατούν εκεί, καθώς επίσης και στα ατομικά του χαρακτηριστικά, τα οποία αποτελούν την αφορμή για την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Όπως προκύπτει από το ίδιο μοντέλο, τα άτομα που είναι αφοσιωμένα φαίνεται πως παρουσιάζουν σημαντική εξουθένωση, ως αποτέλεσμα της ανάγκης του κάθε ατόμου να δώσει νόημα στη ζωή του. Ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο για τη μέτρηση του εν λόγω μοντέλου αποτελεί η αξιολόγηση της σωματικής, της πνευματικής και της συναισθηματικής πτυχής του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (Pines & Aronson, 1988).

Όσον αφορά το μοντέλο Shirom-Melamed (2003), αυτό επηρεάστηκε κυρίως από το μοντέλο των Maslach και Pines. Πιο συγκεκριμένα, το εν λόγω μοντέλο

αντιμετωπίζει την επαγγελματική εξουθένωση σαν μία έντονα συναισθηματική κατάσταση με έντονη συναισθηματική εξάντληση και σωματική κόπωση (Shirom, Melamed, Toker, Berliner & Shapira, 2005). Όσον αφορά το μοντέλο της Κοπεγχάγης, αυτό παρουσιάστηκε το 2005 από έναν αριθμό ερευνητών, στόχος των οποίων ήταν η παρουσίαση μιας κριτικής απέναντι στο μοντέλο της Maslach. Σύμφωνα με τους Kristensen, Borritz, Villadsen και Christensen (2005), το MBI παρουσιάζει αρκετές αδυναμίες μία εκ των οποίων το γεγονός ότι έχει σχεδιαστεί για τα επαγγέλματα εκείνα που έχουν να κάνουν με ανθρώπους. Οι ίδιοι διαμόρφωσαν την κλίμακα CBI (Copenhagen Burnout Inventory) μέσω της οποίας κατέστησαν σαφές ότι οι παράγοντες μέτρησης της κλίμακας MBI είναι στην ουσία τα αποτελέσματα του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης και όχι τα στοιχεία που το συνθέτουν. Παράλληλα, μη αποδεκτές κρίθηκαν και οι ερωτήσεις της εν λόγω κλίμακας, καθώς αυτές περιορίζονται κυρίως στην αμερικανική κουλτούρα. Για τον λόγο αυτόν δημιούργησαν τη δική τους κλίμακα η οποία χαρακτηρίζεται από τις υποκλίμακες της προσωπικής εξουθένωσης, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εξουθένωσης που έχει να κάνει με την επαφή με ανθρώπους (Kristensen et al., 2005). Μέσα σε γενικές γραμμές προκύπτει από το παρόν κεφάλαιο πως βασικός στόχος των μοντέλων αυτών είναι ο προσδιορισμός του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης καθώς και η οριοθέτηση του και ο εντοπισμός των αιτιών που το προκαλούν. Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει λόγος τόσο για τους ατομικούς όσο και για τους οργανωτικούς παράγοντες πρόκλησης της επαγγελματικής εξουθένωσης.

### **1.3 Παράγοντες πρόκλησης και συμπτώματα του φαινομένου**

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, τα μοντέλα της επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν ως στόχο τους το να εξηγήσουν τον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνεται το φαινόμενο αυτό, μέσα από την αλληλεπίδραση μεταξύ της προσωπικότητας του κάθε ατόμου και του περιβάλλοντος στο οποίο δουλεύει (Αμαραντίδου, 2010). Στην πραγματικότητα, η επαγγελματική εξουθένωση προκύπτει ως αποτέλεσμα του καπιταλιστικού συστήματος το οποίο συνδυάζεται με όλους τους θεσμούς της κοινωνίας, καθώς επίσης και με την αλλαγή που χαρακτηρίζει τις κοινωνικές σχέσεις και τον γενικότερο ατομικισμό, ο οποίος αγγίζει τα όρια του ναρκισσισμού (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009). Μέσα στα παραπάνω πλαίσια προκύπτει ένα ιδιαίτερα έντονο άγχος το οποίο σταδιακά οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση (Shukla & Trivedi, 2008). Στην παρούσα ενότητα θα

παρουσιαστούν τόσο οι ατομικοί όσο και οι οργανωτικοί παράγοντες οι οποίοι έχουν ως αποτέλεσμα την πρόκληση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

### **1.3.1 Ατομικοί παράγοντες**

Μία από τις κατηγορίες παραγόντων που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση είναι εκείνοι που έχουν να κάνουν με τον ίδιο τον εργαζόμενο και την προσωπικότητα που αυτός έχει. Στην κατηγορία των παραγόντων αυτών έχουν να κάνουν αίτια που σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο το κάθε άτομο διαχειρίζεται το άγχος. Παράλληλα, ένα ακόμα από τα αίτια είναι το είδος των προσδοκιών που το κάθε άτομο έχει από τον εργασιακό του χώρο, ο μισθός του και τα κίνητρα τα οποία τον οδήγησαν στην επιλογή του εν λόγω επαγγέλματος (Αμαραντίδου, 2010).

Ένα ακόμα στοιχείο το οποίο εντάσσεται στους ατομικούς παράγοντες είναι τα δημογραφικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το άτομο. Παράδειγμα αποτελεί η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, η οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια προϋπηρεσίας, ο τύπος του σχολείου στο οποίο εργάζονται, η σχολική βαθμίδα αλλά και η ειδικότητα (Byrne, 2006). Σε γενικές γραμμές, τα χαρακτηριστικά αυτά είναι ορισμένες από τις βασικότερες αιτίες πρόκλησης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, γεγονός που τους καθιστά σημαντικούς ως προς την έρευνα (Maslach & Leiter, 2006). Αρκετά από τα δεδομένα που προκύπτουν μπορούν να οδηγήσουν στην άποψη ότι η προσωπικότητα του κάθε ατόμου και τα χαρακτηριστικά που αυτή έχει μπορούν να λειτουργήσουν ως μηχανισμοί άμυνας απέναντι στο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Barnett-Gaines, 2011), όπως για παράδειγμα η αυτοεκτίμηση και η αυτοαντίληψη που χαρακτηρίζει το κάθε άτομο και τα οποία σχετίζονται άμεσα με το αν και κατά πόσο το άτομο θα εκτεθεί στην επαγγελματική εξουθένωση. Όταν οι εκπαιδευτικοί χαρακτηρίζονται από έντονη αυτοεκτίμηση, αυτό μπορεί να οδηγήσει στη διατήρηση ενός υψηλού αισθήματος προσωπικής επίτευξης. Αυτό μπορεί να τους οδηγήσει στην αποφυγή της επαγγελματικής εξουθένωσης. Όσον αφορά το κέντρο του γνωστικού-συναισθηματικού ελέγχου του κάθε ατόμου, αυτό έχει να κάνει με τη βάση κατά την οποία η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί ή όχι να εμφανιστεί σε αυτόν (Byrne, 2006).

Σε γενικές γραμμές, τα άτομα εκείνα που θεωρούν πως αυτό που τους συμβαίνει προκύπτει ως αποτέλεσμα των πράξεων τους, τότε τα άτομα αυτά έχουν

τον εσωτερικό έλεγχο, σε αντίθεση με τα άτομα εκείνα που θεωρούν ότι τα γεγονότα είναι αποτέλεσμα τύχης και άρα ανήκουν στον εξωτερικό έλεγχο που δεν έχουν. Ως εκ τούτου τα άτομα αυτά είναι πιο επιρρεπή στην πρόκληση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Byrne, 2006). Μερικοί ακόμη παράγοντες ατομικού χαρακτήρα είναι εκείνοι που έχουν ενδοατομικό χαρακτήρα και που εν μέρει οφείλονται για την πρόκληση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τέτοιου είδους παράγοντες ωστόσο επιδρούν σημαντικά μόνο κατά την εμφάνιση του φαινομένου, καθώς δεν είναι οι παράγοντες αυτοί που πραγματικά οφείλονται για την πρόκληση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Αντωνίου & Ντάλλα, 2010).

### **1.3.2 Οργανωτικοί παράγοντες**

Όσον αφορά τους οργανωτικούς παράγοντες, όπως ήδη ειπώθηκε παραπάνω αυτοί αποτελούν σημαντικούς παράγοντες πρόκλησης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αποτελούν μία τέτοια κατηγορία παραγόντων και σχετίζονται άμεσα με τις σκληρές συνθήκες εργασίας και την έντονη πίεση που συχνά τις χαρακτηρίζει. Τέτοιου είδους παράγοντες είναι οι εργασιακές σχέσεις, η δομή της οργάνωσης και το κλίμα της, οι ενδογενείς παράγοντες, ο ρόλος που διατηρεί ο εργαζόμενος στην οργάνωση καθώς επίσης και ο τρόπος ανάπτυξης της καριέρας του (Αντωνίου & Ντάλλα, 2010). Ορισμένες ακόμα περιβαλλοντικές αιτίες πρόκλησης της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί ο υπερβολικός εργασιακός φόρτος, η έλλειψη του απαραίτητου προσωπικού, η ασάφεια ως προς τον ρόλο που διατηρούν οι εκπαιδευτικοί και η αυταρχική διοίκηση (Gabris & Ihrke, 1996).

Αρκετές ακόμη έρευνες έχουν οδηγήσει στα παραπάνω συμπεράσματα και άρα στο γεγονός ότι ο έντονος εργασιακός φόρτος μπορεί τελικά να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση (Burke & Richardsen, 1996). Τόσο η σύγκρουση όσο και η ασάφεια ανάμεσα στους ρόλους που διατηρούν οι εργαζόμενοι στις σχολικές μονάδες αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος και ως αποτέλεσμα μειώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων. Η ασάφεια αυτή είναι αποτέλεσμα της αβεβαιότητας που νιώθουν οι εργαζόμενοι εξαιτίας της άγνοιάς τους για τις εργασιακές απαιτήσεις, αλλά και για τον τρόπο επίτευξης των απαιτήσεων αυτών (Koustelios, Theodorakis, & Goulimaris, 2004). Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι συχνά η σύγκρουση αποτελεί συχνό φαινόμενο όταν το οικογενειακό ή εργασιακό περιβάλλον του ανθρώπου χαρακτηρίζεται από προσδοκίες συγκρουόμενες (Koustelios & Kousteliou, 1998). Η υπερφόρτωση των αρμοδιοτήτων

αποτελεί μία κατάσταση αρκετά συνηθισμένη ως προς τη σύγκρουση ρόλων, γεγονός που έχει προκύψει από έναν μεγάλο αριθμό ερευνητών ως έναν από τους βασικότερους παράγοντες πρόκλησης επαγγελματικής εξουθένωσης (Κάντας, 2001· Posing & Kickul, 2003·Kyriacou, 2001).

Σημαντικό είναι το γεγονός ότι η ασάφεια που χαρακτηρίζει τον ρόλο των εκπαιδευτικών, καθώς επίσης και οι δυσμενείς συνθήκες στον χώρο εργασίας τους έχουν ως αποτέλεσμα την πρόκληση συναισθηματικής εξάντλησης, καθώς και τη μείωση της επίτευξης των προσωπικών στόχων. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν σύμφωνα με την κλίμακα της Maslach (Leiter & Maslach, 2000) δύο από τις βασικές συνιστώσες πρόκλησης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Μερικοί από τους οργανωτικούς παράγοντες οι οποίοι προκαλούν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι το ύψος της διοίκησης, οι περιορισμένες εργασιακές ευκαιρίες για τους εκπαιδευτικούς, οι άκαμπτοι κανόνες του εργασιακού περιβάλλοντος και η έλλειψη ασφάλειας στον χώρο εργασίας. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι πολλοί είναι οι παράγοντες εκείνοι που προκαλούν έντονο επαγγελματικό άγχος και οι οποίοι με τη σειρά τους οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση. Τέτοιου είδους παράγοντες είναι οι ασαφείς απαιτήσεις που προκύπτουν από το εργασιακό περιβάλλον, το έντονο στρες, οι αδύνατες απαιτήσεις, οι συνέπειες της αποτυχίας, η έλλειψη τόσο της αναγνώρισης όσο και του προσωπικού ελέγχου, η κακή επικοινωνία και ηγεσία, καθώς επίσης και η ανεπαρκής αποζημίωση (Beheshtifar & Omidvar, 2013).

Παράλληλα, αρκετοί είναι οι επιστήμονες εκείνοι που συμπεριλαμβάνουν στους παράγοντες αυτούς και αιτίες όπως εκείνη της έλλειψης ελέγχου για το κοντινό μέλλον, την έλλειψη ανατροφοδότησης και την υπερφορτωμένη επικοινωνία (Beheshtifar & Omidvar, 2013). Σε γενικές γραμμές προκύπτουν δύο ειδών παράγοντες οι πρώτοι εκ των οποίων σχετίζονται με το ίδιο το άτομο και τους τρόπους αντιμετώπισης του εργασιακού του άγχους, ενώ το δεύτερο είδος συνδέεται τόσο με το οικογενειακό όσο και με το εργασιακό του περιβάλλον. Αξίζει να σημειωθεί πως οι δύο αυτοί παράγοντες δεν είναι άσχετοι μεταξύ τους, δεδομένου ότι ο τρόπος που αντιμετωπίζονται οι ατομικοί παράγοντες σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι οργανωτικοί και άρα με το αν ή όχι θα εμφανιστεί το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει λόγος για το φαινόμενο του επαγγελματικού άγχους και πως αυτό σχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση.

## 1.4 Άγχος και επαγγελματική εξουθένωση

Αναφορικά με τον όρο επαγγελματικό άγχος, αυτός έχει να κάνει με τον ψυχισμό του κάθε εργαζόμενου όπως αυτός προκύπτει μέσα από την καταπίεση των συνθηκών εργασίας που βιώνει. Η συνθήκη αυτή έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία συγκέντρωσης και την απουσία οργάνωσης, στοιχεία τα οποία θεωρούσαν πως δε θα συναντούσαν αν δούλευαν υπό κανονικές συνθήκες. Σε γενικές γραμμές, η πιεστική κατάσταση είναι αποτέλεσμα της επιβαρυσμένης ψυχολογικής και σωματικής υγείας των εργαζόμενων (Weiman, 1977). Το επαγγελματικό άγχος ταυτίζεται από ορισμένους ερευνητές και με τα αρνητικά βιώματα των εργαζομένων, καθώς επίσης και τα δυσάρεστα συναισθήματα που νιώθουν, όπως ο θυμός, η κατάθλιψη, η απογοήτευση, η αγωνία, όπως αυτά προκύπτουν μέσα από την επαγγελματική τους καταπίεση (Kyriacou & Harriman, 1993).

Μία ακόμα θεωρία για το επαγγελματικό άγχος είναι εκείνη του Κάντα (1995) ο οποίος στην προσπάθειά του να αποσαφηνίσει το επαγγελματικό άγχος το ερμήνευσε σαν μία κατάσταση αγχογόνο η οποία συνδέεται άμεσα με την εργασία ή είναι αποτέλεσμα αυτής. Στην πιο σύγχρονη εποχή δόθηκε μια άλλη προσέγγιση στο επαγγελματικό άγχος. Πιο συγκεκριμένα, ο σύγχρονος άνθρωπος, ο οποίος υπόκειται σε έντονες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές αλλαγές, βρίσκεται πολλές φορές αρκετά εκτεθειμένος σε αγχωτικές καταστάσεις, οι οποίες εκδηλώνονται με διάφορους τρόπους και προκύπτουν τόσο από την ψυχική όσο και από τη σωματική υγεία του ανθρώπου. Στην πραγματικότητα, το άγχος αποτελεί ένα αναπόφευκτο στοιχείο της σύγχρονης πραγματικότητας και αποτελεί μία κατάσταση παθολογική η οποία προκαλεί δυσφορία (Τεγόπουλος-Φυτράκης, 2004).

Στην ακραία του μορφή το επαγγελματικό άγχος μπορεί να οδηγήσει σε κατάθλιψη, αλλά κυρίως το βασικό του αποτέλεσμα είναι η πρόκληση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πιο συγκεκριμένα, τα όρια ανάμεσα στο επαγγελματικό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι ευδιάκριτα, ενώ συχνά υπάρχει σύγχυση μεταξύ τους, γεγονός που επιβεβαιώνεται από αρκετούς ερευνητές. Όπως υποστηρίζει ο Κάντας (1995), η σχέση μεταξύ άγχους και εξουθένωσης οφείλεται στο γεγονός ότι η τελευταία αποτελεί ενδεχομένως μια ιδιάζουσα μορφή του πρώτου. Παρόμοια άποψη εκφράζουν και άλλοι ερευνητές, όπως ο Spielberg (1982) και οι Maslach και Schaufeli (1993). Σύμφωνα με τη Δεμερούτη (2001), η επαγγελματική εξουθένωση προσδιορίζεται ως μία μη

επιτυχημένη προσπάθεια αντιμετώπισης καταστάσεων άγχους, ενώ το άγχος αντιμετωπίζεται ως μία κατάσταση η αντιμετώπιση της οποίας προκύπτει μέσα από τις προσωπικές εκτιμήσεις του κάθε ατόμου. Αυτό που επισημαίνεται είναι ότι παρά το γεγονός ότι η συναισθηματική εξάντληση είναι βασικό χαρακτηριστικό του άγχους, το στοιχείο της αποπροσωποποίησης αποτελεί στοιχείο που χαρακτηρίζει μόνο την επαγγελματική εξουθένωση. Μέσα στα πλαίσια αυτά, η επαγγελματική εξουθένωση ως μία εξελικτική διεργασία μπορεί να γίνει αποδεκτή ως μία διαδικασία που χαρακτηρίζεται από μεταβατικότητα και κατά την οποία ο εργαζόμενος περνά από σειρά βιωμάτων, όπως το άγχος, το χρόνιο συσσωρευμένο άγχος και εν τέλει η επαγγελματική εξουθένωση (Μικέλης, 2010).



## **2.Επαγγελματική εξουθένωση διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης**

### **2.1 Ο ρόλος του διευθυντή στη σχολική μονάδα**

Ο ρόλος ενός διευθυντή σε μια σχολική μονάδα είναι μία διαδικασία ιδιαίτερα σημαντική, δεδομένου ότι συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της μονάδας. Αυτός είναι και ο λόγος που ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας θα πρέπει να δέχεται την κατάλληλη εκπαίδευση, προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει τόσο σε διαχείριση διοικητικών ζητημάτων όσο και σε ζητήματα πρόκλησης άγχους (Ostell & Oakland, 1995). Εκτός από ζητήματα ηγεσίας, η εκπαίδευση των διευθυντών σχολικών μονάδων θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει και τις νομικές, αλλά και τις πρακτικές διαδικασίες για την άσκηση αυτού του επαγγέλματος (Troman & Woods, 2001). Το άγχος είναι στην ουσία αποτέλεσμα της μη ύπαρξης ελέγχου τόσο στην οικογενειακή ζωή του ανθρώπου όσο και στην προσωπική του ζωή (Evans, 2001).

Μέσα στα παραπάνω πλαίσια οι διευθυντές των σχολικών μονάδων θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους ότι είναι σημαντική η πρόληψη του άγχους, δεδομένου ότι με τον τρόπο αυτόν οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί μπορούν εν μέρει να αποκτήσουν και πάλι τον έλεγχο. Παράλληλα, σημαντικό είναι επίσης να σημειωθεί ότι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων φέρουν σημαντική ευθύνη τόσο για τους μαθητές όσο και για το προσωπικό της μονάδας που διοικούν και ως εκ τούτου επιβαρύνονται με την ανάγκη για ικανοποίηση περισσότερων ατομικών αναγκών (Evans, 2001). Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση μιας σχολικής μονάδας στηρίζεται κατά βάση στον τρόπο διοίκησης του διευθυντή και στον τρόπο με τον οποίο αυτός χειρίζεται το άγχος των εκπαιδευτικών (Brock & Grandy, 2000). Ένας από τους σημαντικότερους τρόπους αντιμετώπισης του άγχους των εκπαιδευτικών παίζει η υποστήριξη που παρέχει ο διευθυντής, μέσα από τη διαμόρφωση του κατάλληλου περιβάλλοντος για τη διαδικασία της μάθησης. Παράλληλα, ρόλος του διευθυντή αποτελεί η μείωση ανάμεσα στις ατομικές και εκπαιδευτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών, με την παράλληλη προσφορά των απαραίτητων εφοδίων σε αυτούς, προκειμένου να αναστοχαστούν τα συναισθήματά τους σε επίπεδο τόσο προσωπικό όσο και επαγγελματικό. Στόχος είναι στην πραγματικότητα η απαλλαγή από τα εσωτερικευμένα συναισθήματα (James & Vince, 2001).

Ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας και η σημαντικότητα που τον χαρακτηρίζει έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης για πολλούς ερευνητές, ένας εκ των οποίων και ο Κατσαρός, σύμφωνα με τον οποίο ο ρόλος του διευθυντή απαρτίζεται από συγκεκριμένες δραστηριότητες. Μία από αυτές αποτελεί το γεγονός ότι είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό και τις επιδιώξεις μιας σχολικής μονάδας, καθώς και για την προσαρμογή αυτών στις συνθήκες τόσο της κοινωνίας όσο και της σχολικής μονάδας. Παράλληλα, μία ακόμη αρμοδιότητά τους είναι η διαμόρφωση των απαραίτητων μέτρων για την υλοποίηση των προγραμματισμών, όπως επίσης και ο καθορισμός των δραστηριοτήτων εκείνων οι οποίες οφείλονται για τη σωστή λειτουργία των σχολικών μονάδων. Στις αρμοδιότητες του διευθυντή έγκεινται επίσης και η οργάνωση όλων των απαραίτητων πόρων, προκειμένου να προσδιοριστούν, να ομαδοποιηθούν, να κατανεμηθούν και να συντονιστούν (Κατσαρός, 2006).

Μέσα στα πλαίσια των διευθυντικών αρμοδιοτήτων αποτελεί και η ίδια η άσκηση της διεύθυνσης, γεγονός που σημαίνει ότι είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος μέσω του οποίου θα παρακινηθούν οι εργαζόμενοι. Στόχος είναι η επίτευξη των αρχικών τιθέμενων στόχων. Αρμοδιότητα των διευθυντών αποτελεί επίσης και η άσκηση του ελέγχου της γενικότερης διαδικασίας, προκειμένου να εξασφαλισθεί η επίτευξη του αρχικού προγραμματισμού. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα ακόμη χαρακτηριστικό του ρόλου των διευθυντών, όπως επίσης και ο βαθμός που αποδίδουν οι εργαζόμενοι και ως εκ τούτου οι μέθοδοι που ακολουθούνται προκειμένου να υλοποιηθούν οι τιθέμενοι στόχοι. Σε γενικές γραμμές, μέσα από τις διάφορες έρευνες προκύπτει πως ο διευθυντής έχει έναν πολύ κομβικό ρόλο ως προς την πραγματοποίηση των στόχων μιας σχολικής μονάδας. Παράλληλα, ο ρόλος του διευθυντή θα πρέπει να είναι ευέλικτος και ανεπηρέαστος από την πολυπλοκότητα του θεσμού, ενώ παράλληλα θα πρέπει να αξιοποιεί όλες εκείνες τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται τόσο από τον εσωτερικό χώρο του σχολείου όσο και από τον εξωτερικό (Κατσαρός, 2006). Σε μία από τις έρευνες αυτές προκύπτει το συμπέρασμα ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι κομβικός καθώς αποτελεί στην ουσία τον συνδετικό κρίκο που διαμορφώνει μια σχολική ομάδα, συνδέει το εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου με το εξωτερικό. Παράλληλα, σημαντική είναι η συμβολή της διεύθυνσης στη διαχείριση της γραφειοκρατίας (Μαυριδάκη, 2017).

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμμετοχή που έχει ο διευθυντής τόσο στη συζήτηση όσο και στη λήψη αποφάσεων, ενώ παράλληλα ιδιαίτερα σημαντική είναι η εφαρμογή των εν λόγω αποφάσεων από αυτόν. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι και ο ρόλος του στη συμμετοχή της διαδικασίας της αξιολόγησης του συνολικού έργου στη σχολική μονάδα. Σε γενικές γραμμές, ο διευθυντής παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός εκπαιδευτικού κλίματος κατάλληλου, προκειμένου οι εκπαιδευτικοί να μεγιστοποιήσουν τις αποδόσεις τους ως προς τη διαδικασία της διδασκαλίας. Το καλό κλίμα στα πλαίσια του σχολείου συμβάλλει επίσης και στη διατήρηση ομαλών σχέσεων τόσο με τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, όσο και με το σύνολο των γονέων γενικότερα (Γουναρόπουλος, 2007· Παπαγεωργάκης, 2013). Σύμφωνα με μερικές ακόμη έρευνες, βασικός ρόλος του διευθυντή είναι να κατέχει όραμα το οποίο να προσαρμόζει στο όραμα και τις ανάγκες της ίδιας της σχολικής μονάδας (Κατσαρός, 2006).

Παράλληλα, ένας σημαντικά χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να κατέχει ένας διευθυντής είναι η ενσυνείδηση, η δημιουργικότητα, η ενθάρρυνση προς τους υφιστάμενους και η ευαισθησία απέναντι στις ατομικές τους ανάγκες και στις φιλοδοξίες τους (Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης, 2000). Σημαντικό είναι επίσης ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας να μην αντιλαμβάνεται τον ρόλο που έχει ως εκείνο του εκπαιδευτικού οργάνου, καθώς επίσης και να επιδιώκει την ύπαρξη αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο εσωτερικό και το εξωτερικό σχολικό περιβάλλον. Παράλληλα, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν τις ανάγκες τόσο των γονέων όσο και της ίδιας της κοινωνίας, ενώ θα πρέπει να χαίρει αναγνώρισης στην τοπική κοινωνία. Σημαντικό είναι επίσης να κατέχει επικοινωνιακές δεξιότητες, αλλά και ικανότητες διαχείρισης των πόρων (Κατσαρός, 2006).

Σε γενικές γραμμές, ο διευθυντής αποτελεί ένα άτομο που έχει τόσο την εξουσία όσο και την ευθύνη για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και ως εκ τούτου θα πρέπει να βρίσκεται σε εγρήγορση. Σύμφωνα με αυτά προκύπτει ότι ο ρόλος του διευθυντή έχει χαρακτήρα παιδαγωγικό, συμβουλευτικό, επικοινωνιακό και διοικητικό. Ως προς τον πρώτο, ο διευθυντής θα πρέπει να λειτουργεί ως ένα πρότυπο και να κατευθύνει όλο το προσωπικό της σχολικής μονάδας. Όσον αφορά το δεύτερο, ο διευθυντής αποτελεί στην ουσία έναν σύμβουλο σε θέματα που έχουν να κάνουν τόσο με τα προσωπικά ζητήματα των εκπαιδευτικών όσο και με ζητήματα που αφορούν την σχολική μονάδα. Παράλληλα, ως τέτοιος θα πρέπει να διατηρεί ένα

φιλικό κλίμα στα πλαίσια της σχολικής μονάδας. Όσον αφορά τον τρίτο ρόλο, ο διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει έντονες επικοινωνιακές ικανότητες προκειμένου να μπορεί να είναι σε θέση να επιλύσει ζητήματα που ίσως προκύψουν μέσα στα πλαίσια της σχολικής μονάδας. Όσον αφορά τον διοικητικό του ρόλο, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας θα πρέπει να έχει γνώσεις που αφορούν τον διοικητικό τομέα και ως εκ τούτου τη διαχείριση της έντονης γραφειοκρατίας. Παράλληλα, μέσα στις αρμοδιότητές του είναι και η σωστή κατανομή των αρμοδιοτήτων (Μουντζούρη-Μανούση, 2012·Τσικολάτας, 2011·Σαϊτής, 2007). Προκύπτει λοιπόν από τα παραπάνω ότι οι αρμοδιότητες και ο ρόλος των διευθυντών σχολικών μονάδων είναι κατά βάση διοικητικοί, δεδομένου ότι η ύπαρξη της σωστής διοίκησης οδηγεί στην ύπαρξη της σωστής ισορροπίας και της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί για τη σχολική μονάδα. Στο παρακάτω κεφάλαιο θα γίνει λόγος για δεδομένα που προκύπτουν από έρευνες αναφορικά με την επαγγελματική εξουθένωση διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

## **2.2 Επαγγελματική εξουθένωση του σχολικού διευθυντή-Επισκόπηση ερευνών**

Μέσα στα πλαίσια της σύγχρονης έρευνας η οποία έχει πραγματοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο, έχει αποδειχτεί πως το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί ένα φαινόμενο το οποίο κατά τα τελευταία χρόνια έχει προκαλέσει έντονη ανησυχία στους εκπαιδευτικούς (Δανηλίδου, 2013). Όσον αφορά την επαγγελματική εξουθένωση στις διοικητικές θέσεις της εκπαίδευσης, και άρα στις διευθυντικές, υπάρχει ένα μεγάλο ερευνητικό κενό και άρα δεν υπάρχουν αρκετά δεδομένα (Καραγεώργος, 2017). Αυτού του είδους η διαπίστωση προκύπτει και από την Pines (2005), σύμφωνα με την οποία μόνο το 1% των ερευνών αναφέρονται στους διευθυντές σχολικών μονάδων. Στο ίδιο συμπέρασμα προκύπτει και ο Τσακκίρος (2006), σύμφωνα με τον οποίο η διερεύνηση του εν λόγω θέματος παρουσιάζει αρκετές ελλείψεις, σημειώνοντας μάλιστα ότι κατά την περίοδο 2000 έως και 2006 σημειώθηκε ένας ελάχιστον αριθμός ερευνών για το εν λόγω θέμα.

Μία τέτοια έρευνα υπήρξε εκείνη του Λεβέντη που πραγματοποιήθηκε το 2008 και η οποία αφορούσε την επαγγελματική εξουθένωση σε διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, η προσωπική επίτευξη φαίνεται πως παρουσιάζει αρκετά μεγάλα επίπεδα προσωπικής επίτευξης, γεγονός

που δηλώνει πως οι διευθυντές παρουσιάζονται γενικά αρκετά ευχαριστημένοι από την επαγγελματική τους πορεία και έχουν αρκετά καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Επίσης, φαίνεται πως έχουν αρκετά καλές σχέσεις και με τους φορείς που έρχονται σε επαφή με την εκπαιδευτική διαδικασία. Όσον αφορά τις συσχετίσεις που αφορούν τις κλίμακες της επαγγελματικής εξουθένωσης με τα φύλα των διευθυντών, οι άντρες δήλωσαν πως τα ποσοστά της προσωπικής επίτευξης είναι μεγαλύτερα, ενώ τα ποσοστά συναισθηματικής εξάντλησης μικρότερα, σε αντίθεση με τις γυναίκες στις οποίες τα ποσοστά της συναισθηματικής εξάντλησης είναι μεγαλύτερα, σε σχέση με τα ποσοστά προσωπικής επίτευξης τα οποία είναι μικρότερα. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει ότι οι γυναίκες διευθυντές βασίζονται περισσότερο στο συναίσθημά τους σε σχέση από τους άντρες διευθυντές (Λεβέντης, 2008).

Μία από τις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν κατά την τελευταία δεκαετία είναι εκείνη του Yan (2010), αντικείμενο μελέτης του οποίου υπήρξε η μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης σε διευθυντές τόσο της πρωτοβάθμιας όσο και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κίνα. Αυτό που έδειξε η έρευνά του ήταν πως η εξουθένωση δεν αποτελεί έντονο φαινόμενο συνολικά, αλλά είναι κάτι πιο μεμονωμένο. Στα ίδια πλαίσια κινείται και η έρευνα του Καραγεώργου (2017), ωστόσο τα ευρήματα της έρευνάς τους έδειξαν επίσης πως υπάρχει επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης όσον αφορά τις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης. Πιο συγκεκριμένα, η συναισθηματική εξάντληση φαίνεται πως αγγίζει το 60%, ενώ η αποπροσωποποίηση το 72%.

Όσον αφορά την έρευνα της Κουρτέση (2016), αυτή έχει να κάνει με το φαινόμενο του επαγγελματικού άγχους των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ως αποτέλεσμα των έντονων επαγγελματικών τους υποχρεώσεων, συσχετίζοντάς τα με την επαγγελματική εξουθένωση. Μέσα από τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής κατέληξε στο συμπέρασμα πως η εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης προκύπτει και στις τρεις υποκατηγορίες που χαρακτηρίζουν την κλίμακα Maslach: τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την προσωπική επίτευξη. Πιο συγκεκριμένα, η συναισθηματική εξάντληση κατέγραψε αρκετά μεγάλα επίπεδα, η αποπροσωποποίηση επίσης αρκετά υψηλά επίπεδα, ενώ η προσωπική επίτευξη κατέγραψε χαμηλά επίπεδα. Όσον αφορά την επίδραση των δημογραφικών

παραγόντων και πιο συγκεκριμένα εκείνου του φύλου, η έρευνα του Yan (2010) μεταξύ άλλων έδειξε ότι οι άντρες είναι εκείνοι που παρουσιάζουν τα πιο υψηλά ποσοστά συναισθηματικής εξάντλησης σε συνδυασμό με τα χαμηλότερα επίπεδα προσωπικής εκπαίδευσης, πάντα συγκριτικά με τις γυναίκες. Στον αντίποδα βρίσκεται η έρευνα του Λεβέντη (2008), σύμφωνα με την οποία οι άντρες φαίνεται πως παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα προσωπικής επίτευξης σε συνδυασμό με τα μικρότερα επίπεδα προσωπικής επίτευξης σε σχέση με τις γυναίκες. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει την άποψη αναφορικά με τις γυναίκες, κατά την οποία βασίζονται περισσότερο στο συναίσθημα στα πλαίσια της εργασίας τους σε σχέση με τους άντρες (Κατάκη, 1998). Μία ακόμα έρευνα είναι εκείνη της Κουρτέση (2016), η οποία αναφέρθηκε παραπάνω, τα ευρήματα της οποίας δείχνουν πως οι άντρες παρουσιάζουν χαμηλότερες ενδείξεις προσωπικής επίτευξης σε σχέση με τις γυναίκες, ενώ οι τελευταίες παρουσιάζουν σύμφωνα με την έρευνα αυτή πιο υψηλά ποσοστά συναισθηματικής εξάντλησης σε σχέση με τους άντρες.

Μία ακόμη έρευνα είναι και εκείνη του Καραγεώργου (2017) η μελέτη του οποίου αφορά ένα δείγμα από 100 διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφέρειας Δυτικής Αττικής. Πιο συγκεκριμένα, ο Καραγεώργος μελέτησε την επίδραση που έχουν οι διάφοροι παράγοντες ως προς τη δημιουργία αλλά και την ανάπτυξη του φαινομένου αυτού και τα αποτελέσματα έδειξαν πως δεν εντοπίστηκε κάποια έμφυλη διαφοροποίηση ως προς την εκδήλωση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης στους διευθυντές των υπό μελέτη σχολικών μονάδων. Όσον αφορά τον παράγοντα ηλικία, υπήρξαν έρευνες σύμφωνα με τις οποίες οι διευθυντές μεγαλύτερων ηλικιών βίωναν σε πιο έντονο βαθμό την επαγγελματική εξουθένωση σε σχέση με τους πιο νέους συναδέλφους τους (Yan, 2010). Παράλληλα, υπάρχουν και έρευνες, όπως εκείνη του Καραγεώργου (2017), οι οποίες έδειξαν πως το αποτέλεσμα αυτό είναι πλήρως αντίθετο με τα αποτελέσματα των δικών τους ερευνών. Παράλληλα, σημαντικό είναι και το εύρημα πως οι διευθυντές εκείνοι που έχουν πιο υψηλή εκπαίδευση σημειώνουν σε γενικές γραμμές πιο χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως παράλληλα και εκείνοι οι οποίοι έχουν περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντές (Καραγεώργος, 2017).

Ορισμένες είναι οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί και στο παρελθόν σχετικά με τη σχολική εξουθένωση διευθυντών στον διεθνή χώρο. Πιο συγκεκριμένα, μία τέτοια είναι εκείνη του Sarros (1988) στον Καναδά, η έρευνα του οποίου είχε να κάνει με τη

διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης στους σχολικούς διευθυντές ως αποτέλεσμα του έντονου άγχους. Αυτό που διαπίστωσε ο ερευνητής είναι πως τα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης είναι μικρότερα σε σχέση με το μέσο επίπεδο από τα προσωπικά επιτεύγματα. Παράλληλα, σύμφωνα με την ίδια έρευνα οι εργασιακές συνθήκες συμβάλλουν στην εκδήλωση του φαινομένου και πιο συγκεκριμένα αυτό που συμβάλλει σημαντικά είναι το εργασιακό άγχος, ο έντονος φόρτος εργασίας, η απουσία αναγνώρισης και οι μη ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις. Μία ακόμη έρευνα που αφορά τους διευθυντές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι εκείνη του Friedman (1995) ο οποίος ερεύνησε 571 διευθυντές της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με τις συνιστώσες εκείνες που προκαλούν επαγγελματική εξουθένωση. Σύμφωνα με τα ευρήματά του, η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται σε μία μορφή δισδιάστατη, δεδομένου ότι από τη μία πλευρά πρόκειται για ενσωμάτωση εμπειριών (κόπωση), ενώ από την άλλη έχει να κάνει με την εσωτερική ή εξωτερική εστίαση στις εμπειρίες αυτές. Παράλληλα, μέσα από την έρευνα του Friedman προκύψαν και τέσσερις συνιστώσες που αφορούν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η πρώτη είναι η εξάντληση, η δεύτερη η αυτοδυσaráσκεια, η τρίτη η επιφυλακτικότητα και η τέταρτη η υποτίμηση.

Ως προς την έρευνα των Ostell και Oakland (1995), από τις σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές μιας σχολικής μονάδας είναι τόσο οι εκπαιδευτικές αλλαγές όσο και η έλλειψη της εκπαίδευσης από άποψη διοικητική. Παράλληλα, σημαντικό μειονέκτημα αποτελεί ο έντονος εργασιακός φόρτος, τα μειούμενα διδακτικά καθήκοντα, η έντονη γραφειοκρατία και οι διαρκείς αλλαγές. Οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι ευθύνες απέναντι στους άλλους και οι συγκρούσεις αποτελούν μερικούς ακόμη παράγοντες που σύμφωνα με την έρευνα οδηγούν στην πρόκληση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η ποιοτική έρευνα της Cockburn (1996) σε διευθυντές υπέδειξε ότι οι έντονοι αγχωτικοί παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στην πρόκληση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι οι γραφειακές εργασίες, η απουσία γραμματειακής υποστήριξης, οι διάφορες σχέσεις που προκύπτουν τόσο με το προσωπικό, όσο και με την κοινότητα, αλλά και με τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, η οικονομική διαχείριση, η έλλειψη χρόνου και η ανάγκη για λήψη αποφάσεων. Παράλληλα, η αμφισβήτηση των καθηκόντων της ίδιας της διεύθυνσης συχνά οδηγεί σε έντονο άγχος και εν τέλει στην επαγγελματική εξουθένωση.

Μία ακόμη έρευνα στην οποία αξίζει να γίνει αναφορά είναι εκείνη που πραγματοποιήθηκε από τους Bas και Yildirim το 2012 αναφορικά με 190 διευθυντές σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στη Νίγηδης της Τουρκίας. Η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε στο επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των διευθυντών. Αυτό που διεξάχθηκε ως συμπέρασμα είναι πως οι διευθυντές βρίσκονται σε μέτρια επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ ένα ακόμη εύρημα είναι πως καταγράφηκε σημαντική διαφορά ως προς την πρόκληση επαγγελματικής εξουθένωσης ανά φύλο, δεδομένου πως οι γυναίκες εμφάνισαν πιο ψηλά επίπεδα μειωμένης προσωπικής επίτευξης αλλά και αποπροσωποποίησης σε σχέση με τους άντρες διευθυντές. Παράλληλα, διαφορές παρουσιάστηκαν και ως προς τα έτη προϋπηρεσίας, δεδομένου ότι οι διευθυντές με λιγότερη εμπειρία εμφάνισαν πιο υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ως προς τα προσωπικά επιτεύγματα σε σχέση με εκείνους που είχαν αρκετά μεγαλύτερη εμπειρία. Πάντως, δεν υπήρξε διαφορά ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης και ως προς την περιοχή του σχολείου. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί πως η εξέταση σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης και την περιοχή του σχολείου δείχνουν πως εκείνοι που έχουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης έχουν μικρότερη επαγγελματική εξουθένωση σε σχέση με εκείνους που εργάζονται σε ημιαστικές ή αγροτικές περιοχές. Μία ακόμη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στη Μούγλα της Τουρκίας από τους Hosgorur και Apikoglu το 2013 έδειξε πως το επίπεδο άγχους που βιώνουν οι διευθυντές είναι μέτριο όταν έχει να κάνει με θέματα του εκπαιδευτικού προσωπικού και χαμηλό όταν πρόκειται για θέματα εκπαίδευσης, διοίκησης και πειθαρχίας. Παράλληλα, σημαντικός παράγοντας είναι και τα έτη προϋπηρεσίας. Αναφορικά με την επαγγελματική εξουθένωση, παρουσιάστηκε χαμηλό επίπεδο ως προς τη συναισθηματική εξάντληση, ενώ ακόμα πιο χαμηλό επίπεδο ως προς την αποπροσωποποίηση. Ωστόσο, ως προς τα προσωπικά επιτεύγματα τα επίπεδα εξουθένωσης ήταν αρκετά υψηλά. Σημαντική είναι και η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ένα δείγμα 199 διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Τουρκία, μέσω της οποίας διερευνήθηκε η αυτοαποτελεσματικότητα, η επαγγελματική εξουθένωση και η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στους δύο αυτούς παράγοντες. Αυτό που έδειξαν τα ευρήματα ήταν πως η αποτελεσματικότητα σχετίζεται άμεσα με την επαγγελματική εμπειρία, ενώ τα επίπεδα εξουθένωσης των διευθυντών έρχονται σε άμεση σχέση με τον μαθητικό πληθυσμό. Αυτό που επίσης διαπιστώθηκε είναι πως η αποτελεσματικότητα



αναφορικά με τη σχολική ηγεσία αποτελεί τον μόνο τρόπο πρόβλεψης της επαγγελματικής εξουθένωσης (Ozer, 2013).

Στα ελληνικά πλαίσια, μία ακόμη έρευνα που αξίζει να σημειωθεί είναι εκείνη του Γκίνη το 2017 σε 15 διευθυντές και διευθύντριες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην περιφερειακή ενότητα Αργολίδας. Στόχος της έρευνας ήταν η καταγραφή αλλά και η ερμηνεία όλων εκείνων των απόψεων αναφορικά με το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά και με τον τρόπο που αυτό γίνεται αντιληπτό και βιώνεται. Αυτό που έγινε αντιληπτό είναι πως οι αιτιολογικοί παράγοντες πρόκλησης της επαγγελματικής εξουθένωσης σχετίζονται κατά τους διευθυντές με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν, όπως για παράδειγμα η γραφειοκρατία, η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, η έλλειψη χρόνου, το διδακτικό ωράριο, η ανασφάλεια λόγω συχνών αλλαγών, η διαρκής αλλαγή στη νομοθεσία, η αδυναμία διαχείρισης τους ανθρώπινου δυναμικού, οι ελλειψείς υλικές και κτιριακές εγκαταστάσεις και η απουσία θετικής ανατροφοδότησης. Παράλληλα, σημαντικοί είναι και οι ατομικοί παράγοντες όπως προκύπτει μέσα από τους διευθυντές, παράγοντες όπως η πολυετής θητεία σε σημαντικές θέσεις, η υπερβολική ψυχική και σωματική κούραση, η απώλεια ενδιαφέροντος και η πρόθεση για παραίτηση. Μέσα στα πλαίσια αυτά επηρεάζεται και η προσωπική τους ζωή. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι το γεγονός αυτό, σύμφωνα με τους ίδιους, είχε αντίκτυπο και στην προσωπική τους ζωή.

Στο παρόν κεφάλαιο έγινε φανερό πως η επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτελεί ένα ζήτημα το οποίο δεν έχει ερευνηθεί σε βάθος, καθώς λίγες είναι οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί τόσο στα ελληνικά πλαίσια όσο και παγκοσμίως. Αυτό που ωστόσο προκύπτει ως αποτέλεσμα είναι πως σε γενικές γραμμές οι διάφοροι παράγοντες στο σχολικό αλλά και στο προσωπικό περιβάλλον του κάθε ατόμου σίγουρα επηρεάζουν τον τρόπο και τον βαθμό πρόκλησης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στο παρακάτω κεφάλαιο θα παρουσιαστούν εν συντομία οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα φαινόμενο ιδιαίτερα κοστοβόρο, γεγονός που σημαίνει ότι οι λύσεις που θα πρέπει να αποδοθούν θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα μεθοδικές και να προσαρμόζονται στις οικογενειακές αλλά και εργασιακές συνθήκες του κάθε εργαζόμενου (Καραδινάκης & Λαμπράκης, 2016). Οι λύσεις

αυτές για τη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορούν να παρουσιαστούν σε δύο επίπεδα: το οργανωτικό και το ατομικό. Ως προς το οργανωτικό επίπεδο, οι διάφορες μέθοδοι αντιμετώπισης του φαινομένου έχουν καταρχήν να κάνουν με τη διαμόρφωση ενός κατάλληλου χώρου εργασίας και την τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις. Παράλληλα, σημαντική είναι η αποσαφήνιση του ρόλου του καθενός, όπως επίσης και η διαμόρφωση ενός σωστού προγραμματισμού των εργασιών. Ορισμένες ακόμα μέθοδοι είναι η παροχή δυνατότητας για επαγγελματική εξέλιξη στα άτομα, η παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης και η συνεργασία σε διεπιστημονικό επίπεδο (Murphy, 2003).

Σύμφωνα με τον Murphy (2003), οι προσεγγίσεις της διαχείρισης της επαγγελματικής εξουθένωσης χαρακτηρίζονται από τρεις προσεγγίσεις. Η πρώτη προσέγγιση είναι η πρωτογενής, κατά την οποία η επαγγελματική εξουθένωση αντιμετωπίζεται με τρόπο προληπτικό. Αυτό σημαίνει πως βασικός στόχος είναι η αποκατάσταση της σχέσης ανάμεσα στο άτομο και το εργασιακό του περιβάλλον (Elkin & Rosch, 1990). Η εν λόγω προσέγγιση πραγματοποιείται με τρόπο αντιδραστικό, μέσα από τη διαχείριση του άγχους, αλλά και με τρόπο προληπτικό, μέσα από την εμπόδιση ανάπτυξης του άγχους. Αυτό σημαίνει πως ο πρωτογενής τομέας διαχειρίζεται τις ίδιες τις πηγές του άγχους (Murphy, 2003). Η παρέμβαση αυτή είναι σε γενικές γραμμές περίπλοκη, δεδομένου ότι κάνει χρήση πληθώρας στρατηγικών, όπως η διοίκηση, η ανάλυση εργασιακών ρόλων, ο καθορισμός των στόχων κ.ά. (Δανηλίδου, 2013). Αναφορικά με τη δευτερογενή παρέμβαση, αυτή έχει να κάνει με τεχνικές επίγνωσης για την αντιμετώπιση της εξουθένωσης (Nicolau & Tsaousis, 2002). Στην παρέμβαση αυτή στόχος είναι η απόκτηση δεξιοτήτων προκειμένου να επιλυθούν προβλήματα, όπως επίσης και η παροχή συμβουλευτικής προκειμένου να τροποποιηθεί τόσο ο τρόπος ζωής όσο και η γενικότερη εργασιακή συμπεριφορά. Οι εν λόγω διαδικασίες έχουν ως στόχο τη βελτίωση της υγείας και του γενικότερου τρόπου ζωής των ανθρώπων, προκειμένου να αποφευχθούν τα επιβλαβή μοντέλα συμπεριφοράς. Στις δραστηριότητες αυτές συμπεριλαμβάνονται η διακοπή του καπνίσματος και η γενικότερη υιοθέτηση ενός πιο υγιούς τρόπου ζωής (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001).

Η τριτογενής παρέμβαση αναφέρεται στα άτομα εκείνα που ήδη πάσχουν από επαγγελματική εξουθένωση. Στόχος είναι η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών

προκειμένου να πραγματοποιηθεί ανάρρωση των ατόμων αυτών. Η παρέμβαση αυτή είναι αντιδραστική, καθώς εφαρμόζεται μετά από την πρόκληση του προβλήματος. Η αντιμετώπιση επικεντρώνεται κυρίως στην ψυχική θεραπεία των ατόμων (Δανηλίδου, 2013). Πολλοί είναι οι μελετητές που υποστηρίζουν πως η αντιμετώπιση θα έπρεπε να επικεντρώνεται στα διαπροσωπικά εμπόδια και την υπέρβαση αυτών, στην παροχή συμβουλών και το ξεπέρασμα των εμποδίων, σε αντίθεση με άλλους μελετητές οι οποίοι θεωρούν πως οι παρεμβάσεις θα πρέπει να επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση του άγχους (Burke, Greenglass & Schwarzer, 1993). Όσον αφορά τη διαχείριση του άγχους σε επίπεδο ατομικό, η πλειονότητα των ερευνητών επικεντρώνεται σε αυτό για την αντιμετώπιση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Αμαραντίδου, 2010).

Ένα από τα βασικότερα στάδια παρέμβασης της επαγγελματικής εξουθένωσης σε επίπεδο ατομικό αποτελεί η αναγνώριση του προβλήματος και η αποδοχή του. Παράλληλα, σημαντική είναι και η διερεύνηση των συνθηκών εκείνων που οδήγησαν στο φαινόμενο αυτό. Στόχος είναι το άτομο να αναζητήσει βοήθεια, ενώ στόχος της όλης διαδικασίας είναι ο επαναπροσδιορισμός των στόχων που έχει θέσει το κάθε άτομο. Η εν λόγω διαδικασία είναι μια διαδικασία κατά την οποία το άτομο έρχεται αντιμέτωπο με τον ίδιο του τον εαυτό και οριοθετεί τους στόχους του από την αρχή (Maslach & Leiter, 1997). Στόχος είναι επίσης η αντιμετώπιση των παραγόντων εκείνων που οδηγούν στο επαγγελματικό άγχος και οι οποίοι έχουν να κάνουν με τη διαχείριση χρόνου, τη χαλάρωση, την υγιεινή διατροφή και τη σωματική άσκηση. Όλες οι διαδικασίες αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την ψυχική ισορροπία του ατόμου και για την αντιμετώπιση των πιέσεων που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο (Βέλιος, 2017). Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η παροχή στήριξης από το κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου, προκειμένου να αναπτυχθεί ένας προστατευτικός μηχανισμός που να μπορεί να ανταπεξέλθει στις έντονες πιέσεις που χαρακτηρίζουν το εργασιακό περιβάλλον. Σημαντική είναι και η παροχή στήριξης και από τους ίδιους τους συναδέλφους αλλά και την οικογένεια το ατόμου. Σε γενικές γραμμές, η κοινωνικής υποστήριξη είναι μια διαδικασία πρόληψης τόσο απέναντι στο κοινωνικό άγχος όσο και απέναντι στην πρόκληση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Όπως προκύπτει από έρευνα, η κοινωνική υποστήριξη είναι ένας παράγοντας μεταβλητός αλλά και με διαμεσολαβητικά χαρακτηριστικά (Καφέτσιου, Βούζα, Πετρούλια & Τζίμα, 2006). Παράλληλα, αρκετές είναι οι έρευνες που δείχνει ότι η

συναισθηματική υποστήριξη τόσο στον εργασιακό όσο και στον οικογενειακό χώρο βρίσκεται σε άμεση σύνδεση με την ψυχική και τη σωματική υγεία (Καφέτσιος, 2004). Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί πως σε αντίθεση με διεθνείς έρευνες, οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα δεν έχουν αποδείξει το παραπάνω εύρημα, δηλαδή την ύπαρξη συσχετισμού ανάμεσα στην ψυχική υγεία και την παροχή στήριξης από το οικογενειακό και το εργασιακό περιβάλλον (Kafetsios, 2006).

Σε γενικές γραμμές, αυτό που έγινε σαφές από το παρόν κεφάλαιο είναι πως υπάρχουν αρκετοί μηχανισμοί αντιμετώπισης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι οποίοι πηγάζουν τόσο από το ίδιο το άτομο όσο και από τον περιβάλλοντα χώρο του. Αυτό σημαίνει ότι σε πρώτο επίπεδο το άτομο θα πρέπει να αναγνωρίσει ότι έχει επαγγελματική εξουθένωση και να υιοθετήσει ενέργειες που να μειώσουν τους παράγοντες πρόκλησής τους, ενώ παράλληλα θα πρέπει να διαμορφώσουν δημιουργικές και συμβουλευτικές σχέσεις τόσο με την οικογένεια όσο και με τους συναδέλφους τους. Στο επόμενο κεφάλαιο θα πραγματοποιηθούν τα ευρήματα της έρευνας της παρούσας μελέτης.

## Ερευνητικό μέρος

### 3.Μεθοδολογική προσέγγιση

Για τη συγκεκριμένη έρευνα θεωρήθηκε ως πιο κατάλληλη η ποσοτική προσέγγιση. Σε μια ποσοτική έρευνα, ο ερευνητής προχωρά στη συγκέντρωση πληροφοριών οι οποίες προκύπτουν από μετρήσεις δεδομένων, τα οποία μπορεί να είναι τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, τα οποία στη συνέχεια αναλύει με βάση συγκεκριμένες στατιστικές τεχνικές. Κύριο ερευνητικό εργαλείο σε μια ποσοτική έρευνα αποτελεί το δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο χρησιμοποιήθηκε και στη συγκεκριμένη έρευνα και θα παρουσιαστεί στη συνέχεια (Creswell, 2016).

Η συγκεκριμένη προσέγγιση κρίθηκε ως η πιο κατάλληλη, αφού στο σκοπό της περιλαμβάνεται η διερεύνηση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων της Α/Βάθμιας Εκπαίδευσης, καθώς και ο εντοπισμός και η ερμηνεία πιθανών σχέσεων μεταξύ των διάφορων μεταβλητών της έρευνας. Επιπλέον, μια ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται, κατά κύριο λόγο, προκειμένου να επιβεβαιώσει υφιστάμενες θεωρίες (Creswell, 2016; Cohen, Manion & Morrison, 2008), ενώ παράλληλα εστιάζει στα αρχικά ερωτήματα του κάθε ερευνητή και τέλος θεωρείται περισσότερο αντικειμενική, καθώς τα υποκείμενα της καλούνται να απαντήσουν σε προσχεδιασμένες ερωτήσεις (Creswell, 2016; Cohen, Manion & Morrison, 2008). Τέλος, η ποσοτική έρευνα παρέχει τη δυνατότητα για συγκέντρωση και ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων σε μικρό χρονικό διάστημα και με χαμηλό κόστος.

#### 3.1 Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός της συγκεκριμένης έρευνας είναι το σύνολο των διευθυντών της Α/Βάθμιας Εκπαίδευσης. Από το συγκεκριμένο πληθυσμό επιλέχθηκε ένα τμήμα του το οποίο και αποτελεί το δείγμα της έρευνας. Για την επιλογή του δείγματος δεν χρησιμοποιήθηκε κάποια πιθανολογική μέθοδος δειγματοληψίας, δηλαδή κάποια μέθοδος κατά την οποία η κάθε μονάδα του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί ώστε να συμμετάσχει στην έρευνα. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο, το οποίο θα παρουσιαστεί αναλυτικά στη συνέχεια, διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή και αναρτήθηκε και στο διαδίκτυο μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Πρόκειται δηλαδή για ένα δείγμα ευκολίας (Creswell, 2016). Η συγκεκριμένη επιλογή αποτελεί και ένα σημαντικό περιορισμό της έρευνας, καθώς τα συμπεράσματα της δεν είναι

δυνατόν να γενικευθούν στον πληθυσμό. Παρόλα αυτά, ακόμα και ένα δείγμα ευκολίας είναι σε θέση να παράσχει σημαντικά συμπεράσματα στην περίπτωση που το δείγμα έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με τον πληθυσμό της. Συνολικά συμπληρώθηκαν 100 ερωτηματολόγια, αριθμός ο οποίος δεν κρίνεται ικανοποιητικός δεδομένου και του μεγάλου μεγέθους του πληθυσμού. Παρά την αρχική επιθυμία της ερευνήτριας για συλλογή περισσότερων δεδομένων, αυτό δεν κατέστη δυνατόν λόγω της μικρής συμμετοχής των διευθυντών.

### **3.2 Ερευνητικό εργαλείο**

Για τη συλλογή των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελεί πρακτικά σύνθεση τριών ερωτηματολογίων. Το πρώτο είναι το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής εξουθένωσης Maslach Burnout Inventory- Educators Survey, MBI- ES, των Maslach, Jackson και Leiter (1996), που έχει μεταφραστεί και προσαρμοστεί στα ελληνικά από τον Kokkinos (2002). Η κλίμακα για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης των Maslach και Jackson (1981) είναι το Maslach Burnout Inventory (MBI). Αρχικά χορηγήθηκε σε δείγμα επαγγελματιών όπως νοσηλευτές, εκπαιδευτικούς, αστυνομικούς και συμβούλους ψυχικής υγείας. Περιείχε είκοσι πέντε δηλώσεις και μετρούσε τέσσερις παράγοντες, τον παράγοντα της συναισθηματικής εξάντλησης, της αποπροσωποποίησης, της προσωπικής εκπλήρωσης και της δέσμευσης στην εργασία. Στο τελικό όμως MBI, επειδή η τιμή που έπαιρνε ο παράγοντας δέσμευσης ήταν χαμηλότερη της μονάδας δεν τον συμπεριέλαβαν. Έτσι το εργαλείο Maslach Burnout Inventory περιέχει πλέον είκοσι δύο δηλώσεις οι οποίες κατανέμονται σε τρεις υποκλίμακες: συναισθηματική εξουθένωση (9 δηλώσεις), αποπροσωποποίηση (5 δηλώσεις) και προσωπική επίτευξη (8 δηλώσεις) και μετράει τους τρεις παράγοντες που αποτελούν τις διαστάσεις του συνδρόμου. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο στηρίχθηκε στην έρευνα της Κουρτέση (2016).

Νεότερες εκδόσεις δημιουργήθηκαν από τους Maslach, Jackson, και Leiter το 1996 και απευθύνονται σε εκπαιδευτικούς με το MBI-Educators (MBI-ES), σε υπηρεσίες υγείας και εξυπηρέτησης κοινού με το MBI-Human Services Survey (MBI- HSS) και για γενική χρήση το MBI- General Survey (MBI-GS). Η κλίμακα MBI δίνει τρεις διαφορετικές τιμές για τις διαστάσεις του συνδρόμου που διαφοροποιούνται μεταξύ τους εννοιολογικά (Maslach & Jackson, 1981). Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε το MBI-Educators (MBI-ES) (Maslach, Jackson,

& Schwab, 1996). Η ελληνόγλωσση μετάφραση και προσαρμογή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου έγινε το 2002 από τον Κωνσταντίνο Μ. Κόκκινο (Κόκκινος, 2002, 2012). Περιέχει 22 ερωτήσεις που καλύπτουν τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης (Κόκκινος, 2012), δηλαδή τη συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion), την αποπροσωποποίηση (depersonalization) και την έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων (lack of personal accomplishments). Σύμφωνα με τη Maslach, οι τρεις αυτές υποκλίμακες μπορούν να εξεταστούν μόνο ως ξεχωριστά στοιχεία, ενώ απαγορεύεται η εξαγωγή ενός μόνο συνολικού σκορ για την επαγγελματική εξουθένωση. Το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικού Άγχους περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις οι οποίες είναι σχεδιασμένες ώστε να διερευνηθούν οι παράγοντες που προκαλούν άγχος στους Διευθυντές. Για τη σύνταξη αξιοποιήθηκαν στοιχεία ανάλογου ερωτηματολογίου (Τσιάκκιρος, 2012). Στις απαντήσεις χρησιμοποιείται μια πενταβάθμια ισοδιαστημική κλίμακα τύπου Likert. Οι διευθυντές επιλέγουν την απάντηση: 1 (καθόλου άγχος), 2 (ήπιο άγχος), 3 (μέτριο άγχος), 4 (πολύ άγχος), 5 (υπερβολικό άγχος). Στο τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικές με συμπτώματα εργασιακού άγχους (Τσιάκκιρος, 2012).. Οι διευθυντές και εδώ είχαν πέντε επιλογές: 1 (ποτέ), 2 (σπάνια), 3 (μερικές φορές), 4 (συχνά), 5 (πολύ συχνά).

Η χρήση του ερωτηματολογίου, κατά τη διεξαγωγή μιας έρευνας μπορεί να αποφέρει ένα σημαντικό όγκο δεδομένων από ένα μεγάλο δείγμα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Παράλληλα, η συγκεκριμένη μέθοδος συλλογής πρωτογενών δεδομένων διασφαλίζει την ανωνυμία των συμμετεχόντων, κάτι το οποίο συμβάλλει και στην μεγαλύτερη αξιοπιστία των απαντήσεων. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιείχε ερωτήσεις δημογραφικού τύπου όπως το φύλο, η ηλικία κ.ά. Το σύνολο των ερωτήσεων κλειστού τύπου, και συγκεκριμένα της κλίμακας Likert 5. Οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή των ερωτήσεων κλειστού τύπου ερωτήσεων, ήταν η δυνατότητα που παρέχουν για εύκολη σύγκριση των απαντήσεων και την κωδικοποίηση τους. Ως σημαντικό μειονέκτημα των ερωτήσεων αυτού του είδους, αναφέρεται ότι δεν παρέχουν την ελευθερία στο χρήστη για απαντήσεις (Creswell, 2016). Προκειμένου να επιτευχθεί ακρίβεια στη συλλογή των δεδομένων, να αυξηθεί η συμμετοχή, καθώς και τα επίπεδα εγκυρότητας και αξιοπιστίας, η προσοχή εστίασε στην εύκολη και γρήγορη συμπλήρωση του από τους

συμμετέχοντες. Επιπλέον, οι ερωτήσεις ήταν ξεκάθαρα διατυπωμένες, μικρές σε μέγεθος, απλές και κατανοητές (Creswell, 2016).

Πριν τις ερωτήσεις υπήρξε ένα ενημερωτικό σημείωμα το οποίο αναφερόταν στο σκοπό της έρευνας, ενώ γινόταν αναφορά στη διασφάλιση της ανωνυμίας, τη χρήση των δεδομένων αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, καθώς και στο μικρό χρόνο που απαιτείται για τη συμπλήρωση του. Τέλος, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v22., με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων Περιγραφικής και Επαγωγικής Στατιστικής. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα σχετικά διαγράμματα, οι πίνακες με τις μέσες τιμές και την τυπική απόκλιση, ενώ διενεργήθηκαν και οι έλεγχοι t-test και one way ANOVA σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ .

### **3.3 Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας**

Πρωταρχικός σκοπός σε κάθε έρευνα, ανεξάρτητα από το είδος της, είναι η διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας, οι οποίες συντελούν στη συλλογή αντικειμενικών δεδομένων και κατ' επέκταση στην εξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων. Η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο τα «αποτελέσματα μιας μέτρησης αντιπροσωπεύουν με ακρίβεια αυτό που πραγματικά μετρούν, ενώ η έννοια της εγκυρότητας αναφέρεται, στην ικανότητα του εργαλείου να μετρήσει αυτό για το οποίο σχεδιαστεί να μετρήσει» (Creswell, 2016: 90), ενώ οι δύο έννοιες θεωρούνται ανάλογες, αφού «όσο αυξάνεται η αξιοπιστία μιας ερευνητικής μεθόδου τόσο αυξάνεται και η εγκυρότητά της» (Creswell, 2016: 90).

Στη συγκεκριμένη έρευνα, τόσο η αξιοπιστία, όσο και η εγκυρότητα διασφαλίστηκαν μέσω της τήρησης όλων των κανόνων δεοντολογίας που προβλέπονται για τη διεξαγωγή ερευνών, καθώς και μέσω της δέσμευσης για ανωνυμία των συμμετεχόντων, προστασία των δεδομένων και χρήση τους αποκλειστικά για το σκοπό της παρούσας έρευνας. Στην παρούσα έρευνα, η αξιοπιστία μετρήθηκε με το δείκτη Cronbach's Alpha.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι τιμές του δείκτη, τόσο για το σύνολο του ερωτηματολογίου, όσο και για τις τρεις επιμέρους κλίμακες.



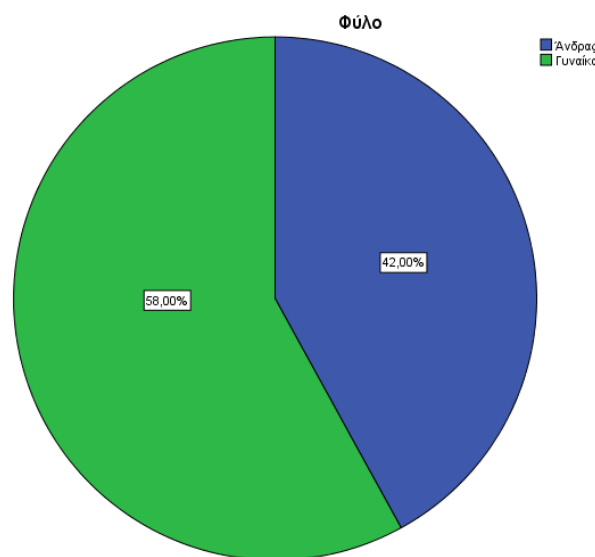
<b>Κλίμακα</b>	<b>Αριθμός ερωτήσεων</b>	<b>Cronbach's Alpha.</b>
Σύνολο ερωτηματολογίου	51	0,933
Επαγγελματικής εξουθένωσης	22	0,839
Επαγγελματικού άγχους	21	0,941
Συμπτωμάτων επαγγελματικού άγχους	8	0,925

Σε όλες τις περιπτώσεις η τιμή του δείκτη Cronbach's Alpha κρίνεται ικανοποιητική.

## **4.Τα αποτελέσματα της έρευνας**

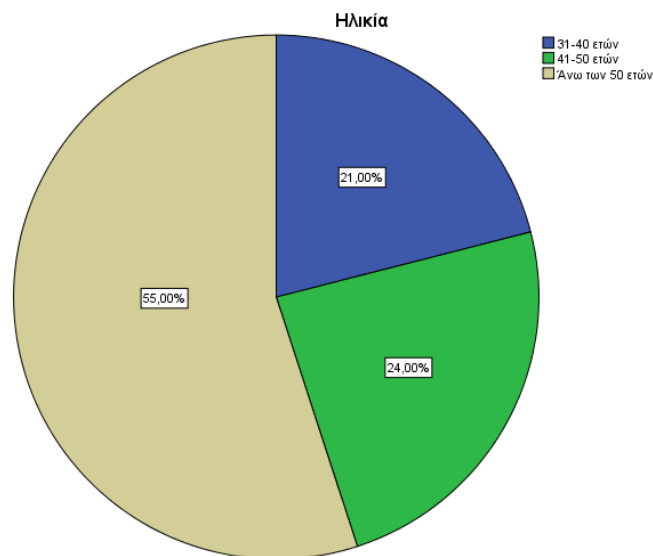
### **4.1 Δημογραφικά στοιχεία**

Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες (58%) ενώ το 42% ήταν άνδρες.



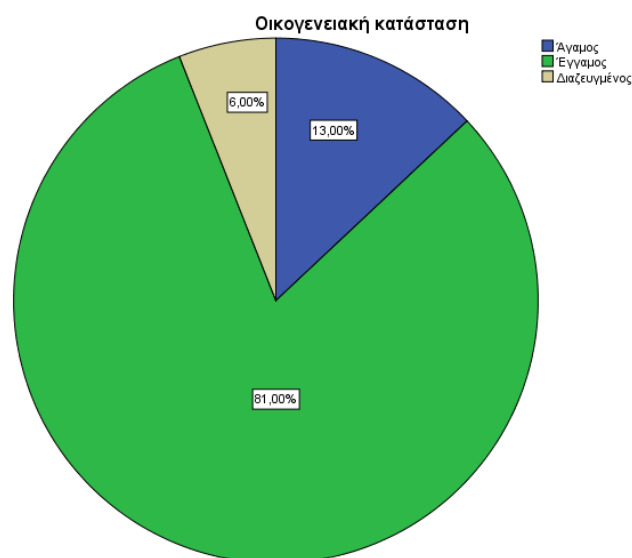
**Σχήμα.1**

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, η πλειοψηφία τους ανήκει στην ηλικιακή ομάδα άνω των 50 ετών. Συγκεκριμένα, το 21% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 31-40 ετών, το 24% στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών και το 55% έχει ηλικία άνω των 50 ετών.



**Σχήμα.2**

**Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι έγγαμοι. Συγκεκριμένα, οι άγαμοι αποτελούν το 13% των συμμετεχόντων, οι έγγαμοι το 81% και οι διαζευγμένοι το 6%,**

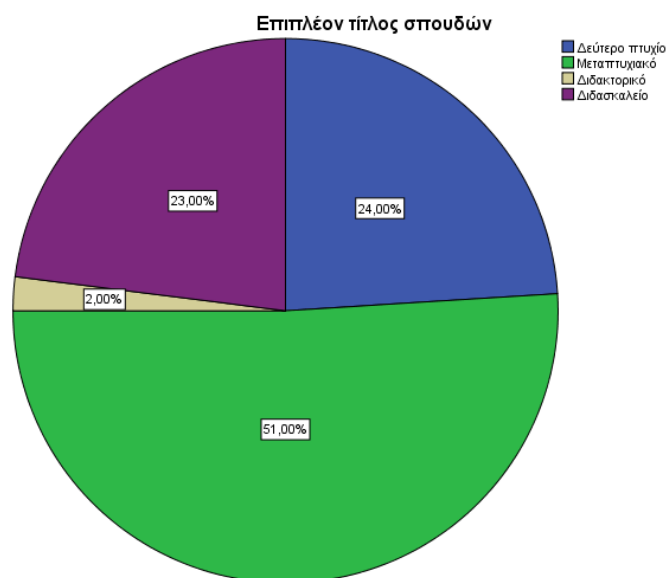


**Σχήμα.3**

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας τους στην εκπαίδευση, ο μέσος όρος είναι τα 24 έτη, η διάμεσος τα 26 έτη, με τυπική απόκλιση ίση με 10,117. Επίσης, η ελάχιστη τιμή είναι ίση με 1 και η μέγιστη ίση με 38 έτη.

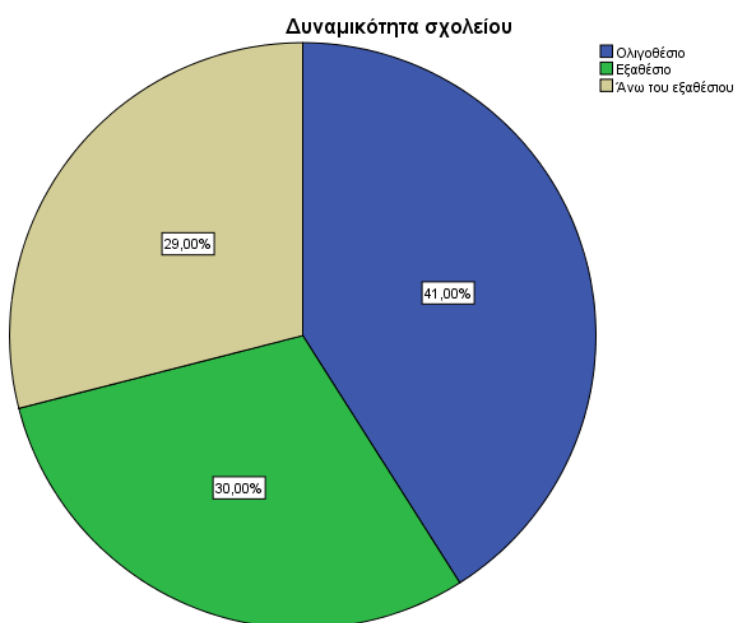
Επίσης, αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας τους ως διευθυντές/ντριες, ο μέσος όρος είναι τα 8,67 έτη, η διάμεσος τα 7 έτη, με τυπική απόκλιση ίση με 7,463. Επίσης, η ελάχιστη τιμή είναι ίση με 1 και η μέγιστη ίση με 36 έτη.

Από το ακόλουθο διάγραμμα φαίνεται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Συγκεκριμένα, το 24% των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι και δεύτερου τίτλου πτυχίου, το 51% μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 2% διδακτορικού και τέλος, το 23% έχουν παρακολουθήσει διδασκαλείο.



Σχήμα.4

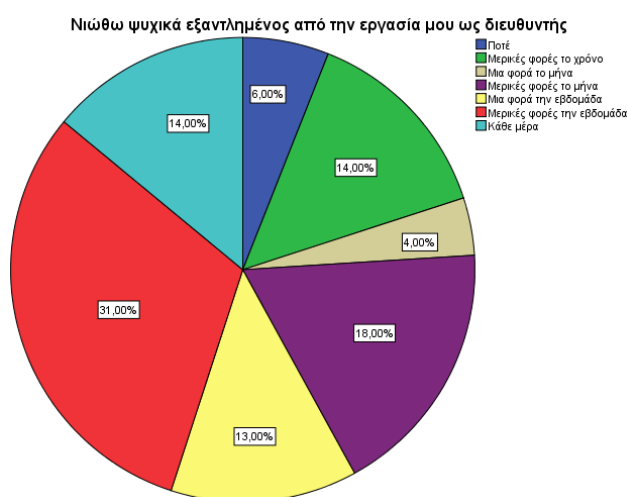
Τέλος, το 41% υπηρετεί σε ολιγοθέσιο Δημοτικό σχολείο, το 30% σε εξαθέσιο και το υπόλοιπο 29% σε σχολείο με δυναμικότητα άνω του εξαθέσιου.



## Σχήμα.5

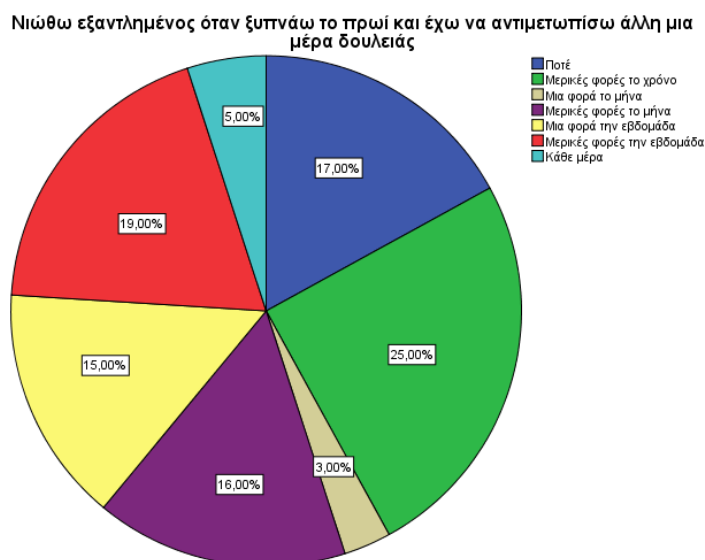
## 4.2 Επαγγελματική εξουθένωση

Σχετικά με την πρόταση «Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος από την εργασία μου ως διευθυντής», η πλειοψηφία τους απάντησε «μερικές φορές την εβδομάδα». Συγκεκριμένα, το 6% απάντησε «ποτέ», το 14% «μερικές φορές το χρόνο», το 4% «μια φορά το χρόνο», το 18% «μερικές φορές το μήνα», το 13% «μια φορά την εβδομάδα», το 31% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 14% απάντησε «κάθε μέρα».



Σχήμα.6

Σχετικά με την πρόταση «Νιώθω εξαντλημένος όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα δουλειάς», η πλειοψηφία τους απάντησε «μερικές φορές το χρόνο». Συγκεκριμένα, το 17% απάντησε «ποτέ», το 14% «μερικές φορές το χρόνο», το 3% «μια φορά το χρόνο», το 16% «μερικές φορές το μήνα», το 15% «μια φορά την εβδομάδα», το 19% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 5% απάντησε «κάθε μέρα».



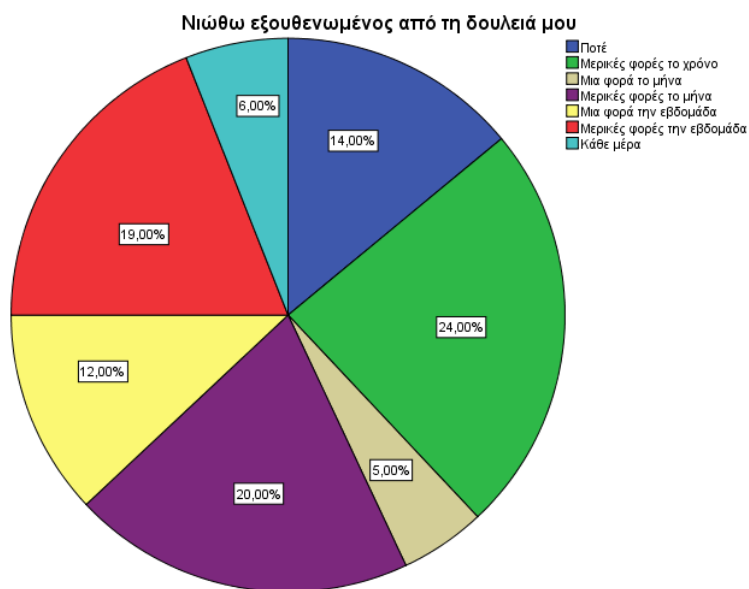
Σχήμα.7

Σχετικά με την πρόταση «Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα.», η πλειοψηφία τους απάντησε «ποτέ». Συγκεκριμένα, το 40% απάντησε «ποτέ», το 20% «μερικές φορές το χρόνο», το 6% «μια φορά το χρόνο», το 18% «μερικές φορές το μήνα», το 5% «μια φορά την εβδομάδα», το 8% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 3% απάντησε «κάθε μέρα».



**Σχήμα.8**

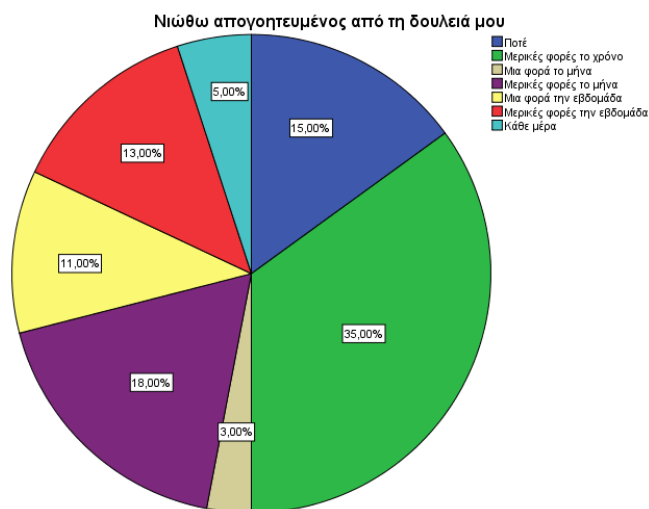
Σχετικά με την πρόταση «Νιώθω εξουθενωμένος από τη δουλειά μου.», η πλειοψηφία τους απάντησε «μερικές φορές το χρόνο». Συγκεκριμένα, το 14% απάντησε «ποτέ», το 24% «μερικές φορές το χρόνο», το 5% «μια φορά το χρόνο», το 20% «μερικές φορές το μήνα», το 12% «μια φορά την εβδομάδα», το 19% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 6% απάντησε «κάθε μέρα».



**Σχήμα.9**

Σχετικά με την πρόταση «Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου.», η πλειοψηφία τους απάντησε «μερικές φορές το χρόνο». Συγκεκριμένα, το 15%

απάντησε «ποτέ», το 35% «μερικές φορές το χρόνο», το 3% «μια φορά το χρόνο», το 18% «μερικές φορές το μήνα», το 11% «μια φορά την εβδομάδα», το 13% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 5% απάντησε «κάθε μέρα».



**Σχήμα.10**

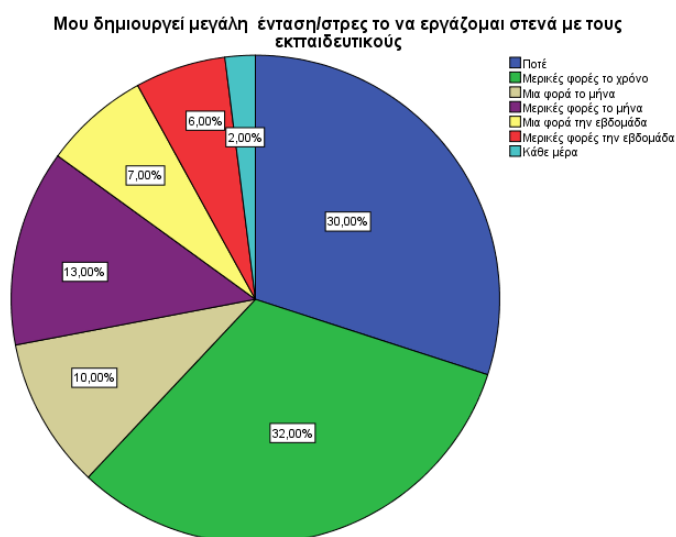
Σχετικά με την πρόταση «Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στο σχολείο.», η πλειοψηφία τους απάντησε «κάθε μέρα». Συγκεκριμένα, μόλις το 15% απάντησε «ποτέ», το 17% «μερικές φορές το χρόνο», το 5% «μια φορά το χρόνο», το 14% «μερικές φορές το μήνα», το 11% «μια φορά την εβδομάδα», το 17% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 31% απάντησε «κάθε μέρα».



**Σχήμα.11**

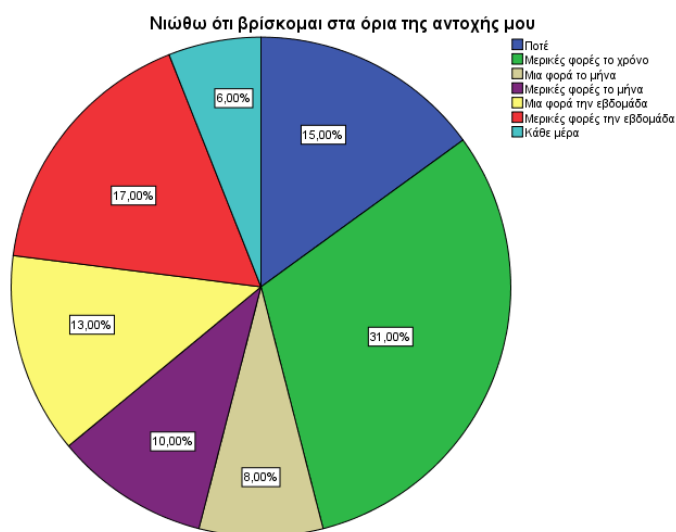


Σχετικά με την πρόταση «Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς», η πλειοψηφία τους απάντησε «μερικές φορές το χρόνο». Συγκεκριμένα, το 30% απάντησε «ποτέ», το 32% «μερικές φορές το χρόνο», το 10% «μια φορά το χρόνο», το 13% «μερικές φορές το μήνα», το 7% «μια φορά την εβδομάδα», το 6% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 2% απάντησε «κάθε μέρα».



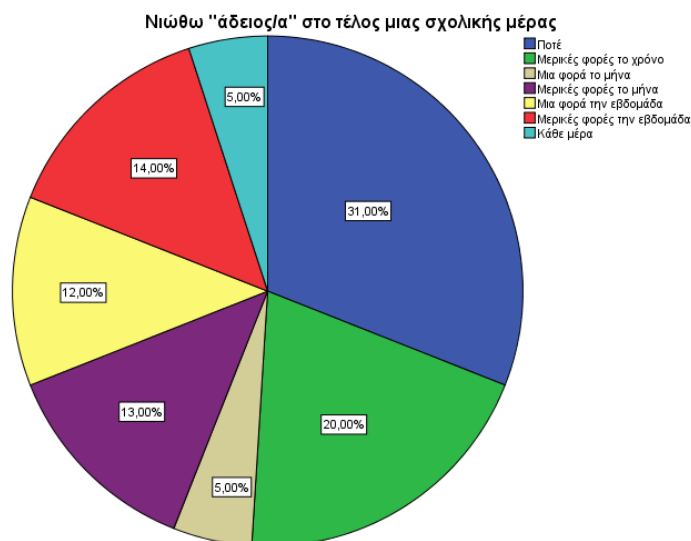
**Σχήμα.12**

Σχετικά με την πρόταση «Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου.», η πλειοψηφία τους απάντησε «μερικές φορές το χρόνο». Συγκεκριμένα, το 15% απάντησε «ποτέ», το 31% «μερικές φορές το χρόνο», το 8% «μια φορά το χρόνο», το 10% «μερικές φορές το μήνα», το 13% «μια φορά την εβδομάδα», το 17% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 6% απάντησε «κάθε μέρα».



**Σχήμα.13**

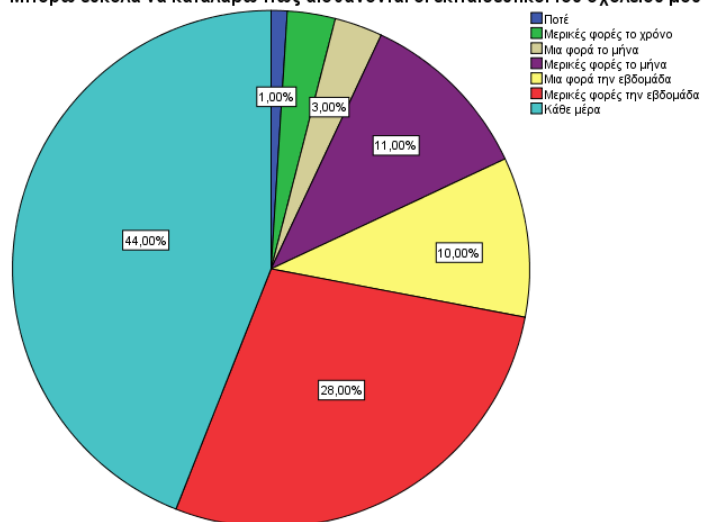
Σχετικά με την πρόταση «Νιώθω "άδειος/α" στο τέλος μιας σχολικής μέρας.», η πλειοψηφία τους απάντησε «ποτέ». Συγκεκριμένα, το 31% απάντησε «ποτέ», το 20% «μερικές φορές το χρόνο», το 5% «μια φορά το χρόνο», το 13% «μερικές φορές το μήνα», το 12% «μια φορά την εβδομάδα», το 14% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 5% απάντησε «κάθε μέρα».



**Σχήμα.14**

Σχετικά με την πρόταση «Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου.», η πλειοψηφία τους απάντησε «κάθε μέρα». Συγκεκριμένα, το μόλις το 1 % απάντησε «ποτέ», το 3% «μερικές φορές το χρόνο», το 3% «μια φορά το χρόνο», το 11% «μερικές φορές το μήνα», το 10% «μια φορά την εβδομάδα», το 28% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 44% απάντησε «κάθε μέρα».

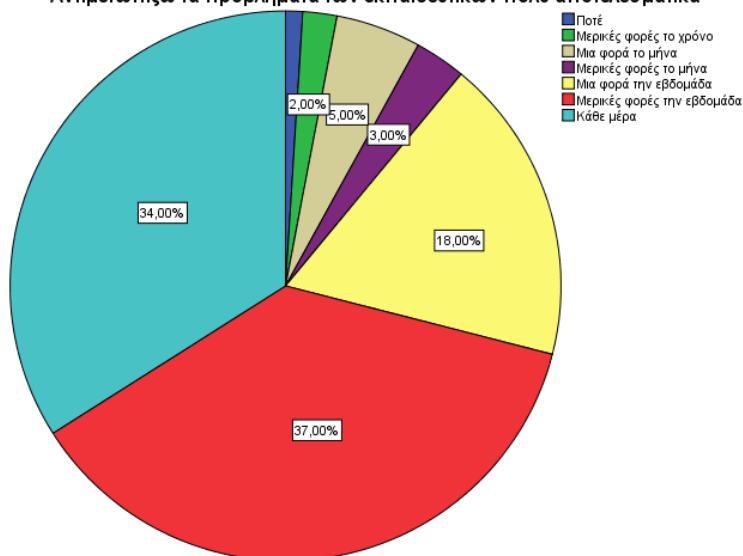
Μπορώ εύκολα να καταλάβω πώς αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου



Σχήμα.15

Σχετικά με την πρόταση «Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά.», η πλειοψηφία τους απάντησε «μερικές φορές την εβδομάδα». Συγκεκριμένα, το μόλις το 2 % απάντησε «ποτέ», ενώ το ίδιο ποσοστό απάντησε «μερικές φορές το χρόνο», το 5% «μια φορά το χρόνο», το 3% «μερικές φορές το μήνα», το 18% «μια φορά την εβδομάδα», το 37% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 34% απάντησε «κάθε μέρα».

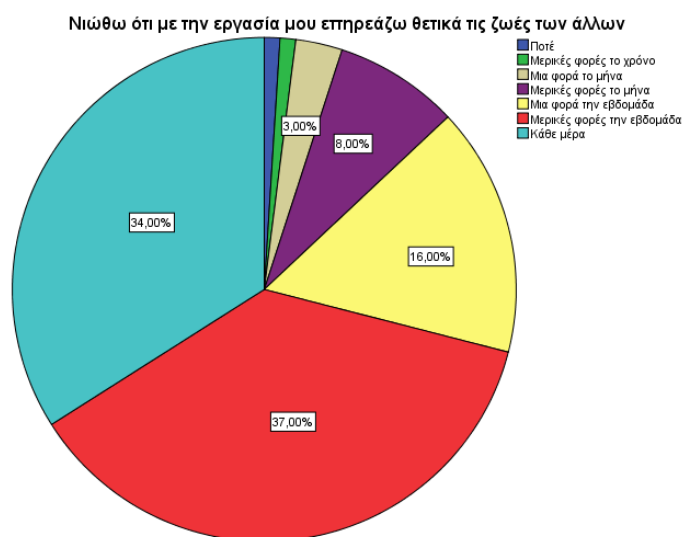
Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά



Σχήμα.16

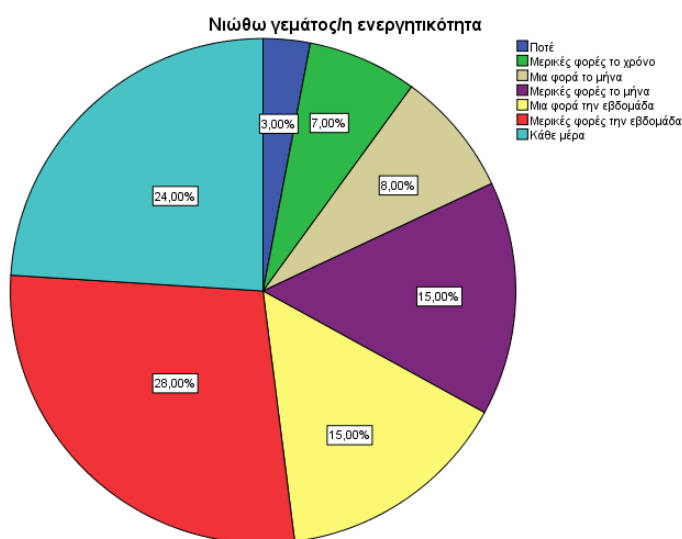
Σχετικά με την πρόταση «Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων.», η πλειοψηφία τους απάντησε «μερικές φορές την εβδομάδα».

Συγκεκριμένα, το 2 % απάντησε «ποτέ», ενώ το ίδιο ποσοστό απάντησε «μερικές φορές το χρόνο», το 3% «μια φορά το χρόνο», το 6% «μερικές φορές το μήνα», το 16% «μια φορά την εβδομάδα», το 37% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 34% απάντησε «κάθε μέρα».



**Σχήμα.17**

Σχετικά με την πρόταση «Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα.», η πλειοψηφία τους απάντησε «μερικές φορές την εβδομάδα». Συγκεκριμένα, το 3 % απάντησε «ποτέ», το 7% απάντησε «μερικές φορές το χρόνο», το 8% «μια φορά το χρόνο», το 15% «μερικές φορές το μήνα», το 15% «μια φορά την εβδομάδα», το 28% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 24% απάντησε «κάθε μέρα».



**Σχήμα.18**

Σχετικά με την πρόταση «Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς», η πλειοψηφία τους απάντησε «κάθε μέρα». Συγκεκριμένα, το 3 % απάντησε «ποτέ», το 4% απάντησε «μερικές φορές το χρόνο», το 7% «μια φορά το χρόνο», το 15% «μερικές φορές το μήνα», το 15% «μια φορά την εβδομάδα», το 32% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 39% απάντησε «κάθε μέρα».



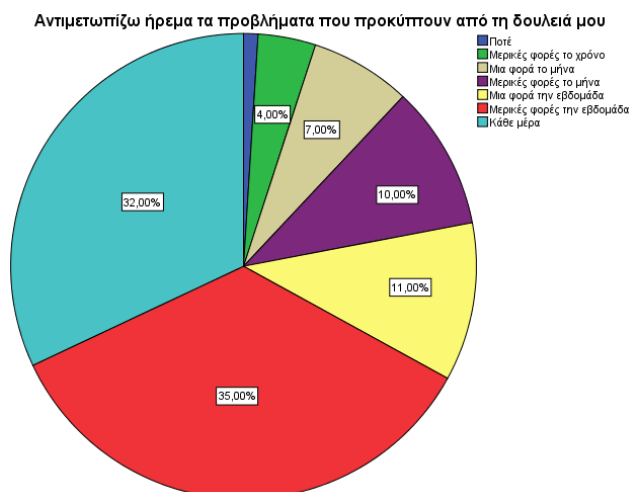
**Σχήμα.19**

Σχετικά με την πρόταση «Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά.», η πλειοψηφία τους απάντησε «μερικές φορές την εβδομάδα». Συγκεκριμένα, το 4 % απάντησε «ποτέ», το 5% απάντησε «μερικές φορές το χρόνο», το 7% «μια φορά το χρόνο», το 13% «μερικές φορές το μήνα», το 15% «μια φορά την εβδομάδα», το 36% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 35% απάντησε «κάθε μέρα».



**Σχήμα.20**

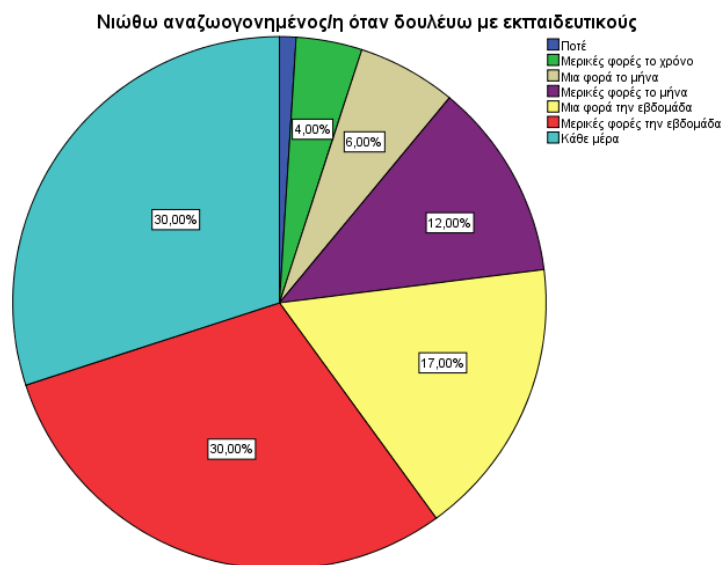
Σχετικά με την πρόταση «Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου.», η πλειοψηφία τους απάντησε «μερικές φορές την εβδομάδα». Συγκεκριμένα, το 1% απάντησε «ποτέ», το 4% απάντησε «μερικές φορές το χρόνο», το 7% «μια φορά το χρόνο», το 10% «μερικές φορές το μήνα», το 11% «μια φορά την εβδομάδα», το 3% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 32% απάντησε «κάθε μέρα».



**Σχήμα.21**

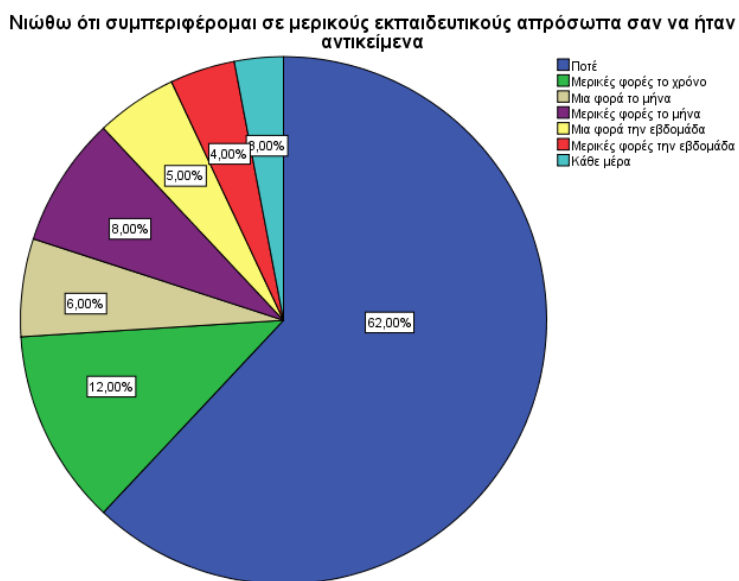
Σχετικά με την πρόταση «Νιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με εκπαιδευτικούς», η πλειοψηφία τους απάντησε «μερικές φορές την εβδομάδα» και «κάθε μέρα» με ποσοστό 30% και στις δύο περιπτώσεις. Συγκεκριμένα, το 1%

απάντησε «ποτέ», το 4% απάντησε «μερικές φορές το χρόνο», το 6% «μια φορά το χρόνο», το 12% «μερικές φορές το μήνα», και το 17% «μια φορά την εβδομάδα».



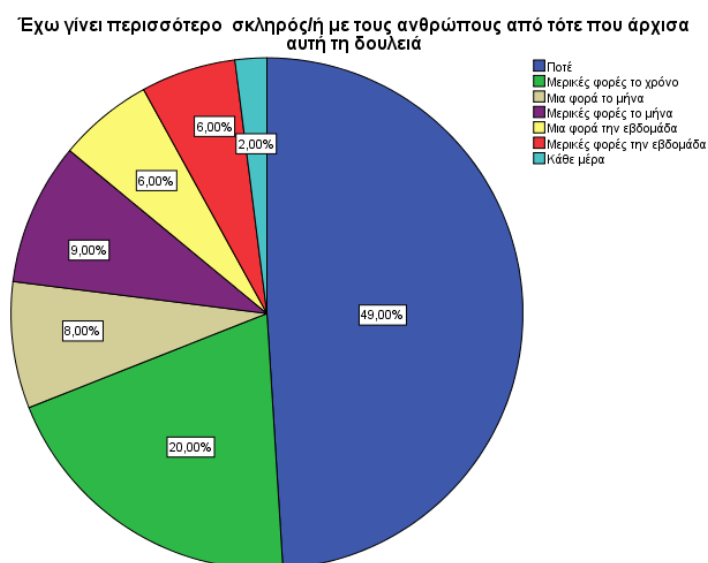
**Σχήμα.22**

Σχετικά με την πρόταση «Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα.», η πλειοψηφία τους απάντησε «ποτέ» σε ποσοστό 62%. Ακόμα, το 12 % απάντησε «μερικές φορές το χρόνο», το 6% «μια φορά το χρόνο», το 8% «μερικές φορές το μήνα», το 5% «μια φορά την εβδομάδα», το 4% «μερικές φορές την εβδομάδα» και τέλος, το 8% απάντησε «κάθε μέρα».



**Σχήμα.23**

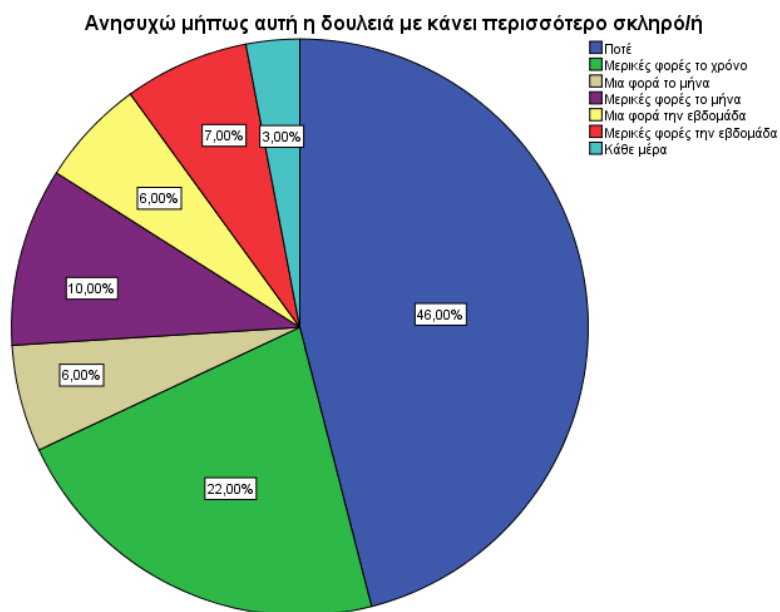
Σχετικά με την πρόταση «Έχω γίνει περισσότερο σκληρός/ή με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά», η πλειοψηφία τους απάντησε «ποτέ». Συγκεκριμένα, το 49% απάντησε «ποτέ», το 20% απάντησε «μερικές φορές το χρόνο», το 8% «μια φορά το χρόνο», το 9% «μερικές φορές το μήνα», το 6% «μια φορά την εβδομάδα», το 6% «μερικές φορές την εβδομάδα» και το 2% «κάθε μέρα».



Σχήμα.24

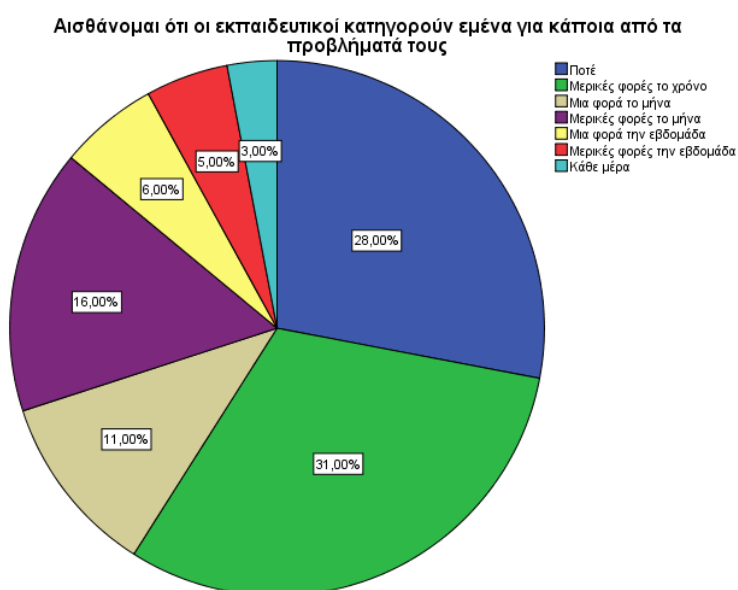
Σχετικά με την πρόταση «Έχω γίνει περισσότερο σκληρός/ή με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά», η πλειοψηφία τους απάντησε «ποτέ». Συγκεκριμένα, το 46% απάντησε «ποτέ», το 22% απάντησε «μερικές φορές το χρόνο», το 6% «μια φορά το χρόνο», το 10% «μερικές φορές το μήνα», το 6% «μια φορά την εβδομάδα», το 7% «μερικές φορές την εβδομάδα» και το 3% «κάθε μέρα».





Σχήμα.25

Σχετικά με την πρόταση «Αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν εμένα για κάποια από τα προβλήματά τους», η πλειοψηφία τους φαίνεται να συμφωνεί. Συγκεκριμένα, το 28% απάντησε «ποτέ», το 31% απάντησε «μερικές φορές το χρόνο», το 11% «μια φορά το χρόνο», το 16% «μερικές φορές το μήνα», το 6% «μια φορά την εβδομάδα», το 5% «μερικές φορές την εβδομάδα» και το 3% «κάθε μέρα».



Σχήμα.26

Σχετικά με την πρόταση «Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς», η συντριπτική τους πλειοψηφία τους φαίνεται να διαφωνεί. Συγκεκριμένα, το 76% απάντησε «ποτέ», το 13% απάντησε «μερικές φορές το χρόνο», το 2% «μια φορά το χρόνο», το 3% «μερικές φορές το μήνα», το 5% «μια φορά την εβδομάδα» και το 1% «μερικές φορές την εβδομάδα».



Σχήμα.27

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα βασικά μέτρα θέσης και διασποράς για την κάθε πρόταση της συγκεκριμένης ενότητας. Υπενθυμίζεται ότι είναι 1=«ποτέ», 2=μερικές φορές το χρόνο, 3=μια φορά το χρόνο, 4=μερικές φορές το μήνα, 5=μια φορά την εβδομάδα, 6=μερικές φορές την εβδομάδα και 7=κάθε μέρα.

Πρόταση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος από την εργασία μου ως διευθυντής	1	7	4,67	1,832
Νιώθω εξαντλημένος όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα δουλειάς	1	7	3,64	1,957
Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα.	1	7	2,64	1,812
Νιώθω εξουθενωμένος από τη δουλειά μου	1	7	3,73	1,911
Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου	1	7	3,34	1,860
Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στο σχολείο	1	7	4,84	2,024
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς	1	7	2,61	1,632
Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου	1	7	3,50	1,951

Νιώθω "άδειος/α" στο τέλος μιας σχολικής μέρας	1	7	3,17	2,030
Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου	1	7	5,86	1,407
Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά	1	7	5,82	1,282
Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων	1	7	5,84	1,220
Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα	1	7	5,12	1,683
Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς	2	7	5,86	1,287
Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	2	7	5,77	1,347
Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου	1	7	5,59	1,485
Νιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με εκπαιδευτικούς	1	7	5,50	1,467
Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα	1	7	2,06	1,693
Έχω γίνει περισσότερο σκληρός/ή με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά	1	7	2,29	1,695
Ανησυχώ μήπως αυτή η δουλειά με κάνει περισσότερο σκληρό/ή	1	7	2,41	1,787
Αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν εμένα για κάποια από τα προβλήματά τους	1	7	2,68	1,638
Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς	1	6	1,51	1,133

**Πίνακας. 1**

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι μπορούν εύκολα να καταλάβουν πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου τους (MT=5,86, TA=1,407), καθώς και ότι μπορούν να δημιουργήσουν μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς (MT=5,86, TA=1,287). Επίσης, νιώθουν ότι με την εργασία τους επηρεάζουν θετικά τις ζωές των άλλων (MT=5,84, TA=1,220) και είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά (MT=5,82, TA=1,282). Οι ίδιοι πιστεύουν ότι έχουν καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά (MT=5,77, TA=1,347), καθώς και ότι είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά τους (MT=5,59, TA=1,485), ενώ νιώθουν αναζωογονημένοι όταν δουλεύουν με εκπαιδευτικούς (MT=5,50, TA=1,467). Οι διευθυντές νιώθουν γεμάτοι ενεργητικότητα (MT=5,12, TA=1,683), καθώς και ότι

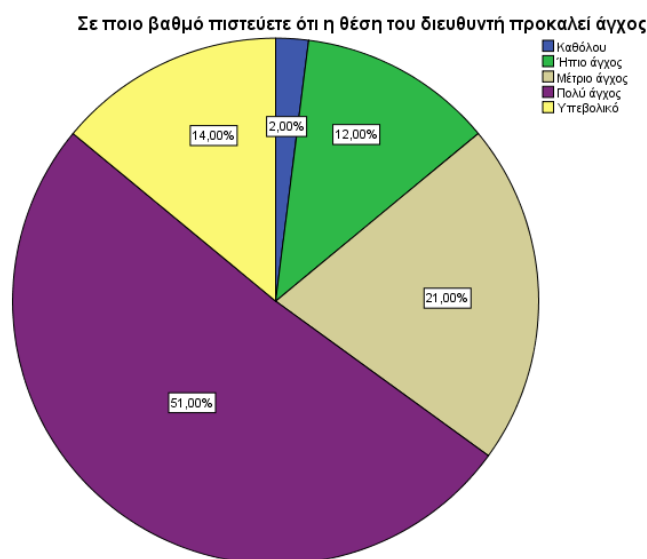
εργάζονται πολύ σκληρά στο σχολείο (MT=4,84, TA=2,024), αλλά παράλληλα νιώθουν ψυχικά εξαντλημένοι από την εργασία τους ως διευθυντές αρκετές φορές το μήνα (MT=4,67, TA=1,832).

Λιγότερο συχνά οι διευθυντές νιώθουν εξουθενωμένοι από τη δουλειά τους (MT=3,73, TA=1,911), καθώς και εξαντλημένοι όταν ξυπνούν το πρωί και έχουν να αντιμετωπίσουν άλλη μια μέρα δουλειάς (MT=3,64, TA=1,957), ενώ νιώθουν ότι βρίσκονται στα όρια της αντοχής τους (MT=3,50, TA=1,951) κάποιες φορές το χρόνο. Λιγότερα συχνά νιώθουν απογοητευμένοι από τη δουλειά τους (MT=3,34, TA=1,860) και άδεια στο τέλος μιας σχολικής ημέρας (MT=3,17, TA=2,030).

Μερικές φορές το χρόνο αισθάνονται ότι εκπαιδευτικοί κατηγορούν τους ίδιους για κάποια από τα προβλήματά τους (MT=2,68, TA=1,628), νιώθουν ότι είναι πολύ κουραστικό να δουλεύουν με ανθρώπους όλη τη μέρα (MT=2,64, TA=1,812) και ότι προκαλείται μεγάλη ένταση/στρες με το να εργάζονται στενά με τους εκπαιδευτικούς (MT=2,61, TA=1,632). Στην ίδια περίπτωση νιώθουν ανησυχία για το ενδεχόμενο η συγκεκριμένη δουλειά να τους κάνει περισσότερο σκληρούς (MT=2,41, TA=1,787) ενώ περίπου μια φορά το χρόνο νιώθουν ότι έχουν γίνει περισσότερο σκληρού με τους ανθρώπους από τότε που άρχισαν αυτή τη δουλειά (MT=2,29, TA=1,695) καθώς και ότι συμπεριφέρονται σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα (MT=2,06, TA=1,693). Τέλος, σχεδόν ποτέ δεν έχουν την αίσθηση ότι στην πραγματικότητα δεν τους ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς (MT=1,51, TA=1,133).

### **4.3 Εργασιακό άγχος**

Στην πρώτη ερώτηση αυτής της ενότητας, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αναφέρουν το βαθμό άγχους που προκαλεί η θέση του διευθυντή. Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι η πλειοψηφία τους απάντησε ότι προκαλεί «πολύ άγχος». Συγκεκριμένα, μόλις το 2% απάντησε «καθόλου», το 12% απάντησε «ήπιο άγχος», το 21% «μέτριο άγχος», το 51% απάντησε «πολύ άγχος» και το 14% απάντησε ότι προκαλεί υπερβολικό άγχος.



**Σχήμα.28**

Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αναφέρουν το βαθμό άγχους που τους προκαλούν συγκεκριμένες καταστάσεις. Υπενθυμίζεται ότι είναι 1=καθόλου», 2=ήπιο άγχος, 3=μέτριο άγχος, 4=πολύ άγχος και 5=υπερβολικό άγχος.

Κατάσταση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Η πολλή γραφειοκρατική εργασία που πρέπει να διεκπεραιώσω	1	5	3,78	1,021
Οι πολλές ευθύνες που έχω αναλάβει	1	5	3,61	,973
Η έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση με τα διοικητικά καθήκοντα και τα αυστηρά χρονοδιαγράμματα	1	5	3,86	,995
Οι γρήγοροι ρυθμοί εργασίας	1	5	3,50	1,059
Οι πολλές ώρες εργασίας	1	5	3,52	1,096
Η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης	1	5	3,99	1,030
Οι σχέσεις με τους γονείς των μαθητών	1	5	2,98	1,155
Η έλλειψη πειθαρχίας από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου	1	5	2,47	1,226
Η διαχείριση των συγκρούσεων του διδακτικού προσωπικού	1	5	2,53	1,141
Οι σχέσεις με τους τοπικούς φορείς	1	5	2,31	1,098
Η επικοινωνία με τους ανωτέρους	1	5	2,72	1,240
Ο μη καθορισμένος ρόλος και η ελλιπής καθοδήγηση	1	5	3,25	1,104

Οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες	1	5	3,20	1,101
Η ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή	1	5	3,44	1,175
Η κακή συντήρηση του σχολικού χώρου	1	5	3,43	1,208
Η έλλειψη οικονομικών πόρων	1	5	3,54	1,141
Η πειθαρχία των μαθητών	1	5	2,72	1,083
Η χρήση των νέων τεχνολογιών	1	5	2,24	1,147
Η έλλειψη αναγνώρισης της εργασίας από την κοινωνία	1	5	2,79	1,225
Η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης	1	5	2,81	1,261

**Πίνακας. 2**

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων κυμαίνεται σε ένα εύρος από 2,31 έως και 3,99. Ο πιο αγχωτικός παράγοντας φαίνεται ότι είναι η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης (MT=3,99, TA=1,030) και ακολουθούν λίγο πιο χαμηλά η έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση με τα διοικητικά καθήκοντα και τα αυστηρά χρονοδιαγράμματα (MT=3,86, TA=0,995) και η πολλή γραφειοκρατική εργασία που πρέπει να διεκπεραιώσουν (MT=3,78, TA=1,021). Υψηλό επίπεδο άγχους φαίνεται να προκαλούν οι πολλές ευθύνες που αναλαμβάνουν (MT=3,61, TA=0,973), η έλλειψη οικονομικών πόρων (MT=3,54, TA=1,141), οι πολλές ώρες εργασίας (MT=3,52, TA=1,096) και οι γρήγοροι ρυθμοί εργασίας. Λίγο χαμηλότερα, και περίπου στα ίδια επίπεδα, βρίσκονται η ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή (MT=3,44, TA=1,175) και η κακή συντήρηση του σχολικού χώρου (MT=3,43, TA=1,208), και λίγο χαμηλότερα μη καθορισμένος ρόλος και η ελλιπής καθοδήγηση (MT=3,25, TA=1,104) και οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες (MT=3,20, TA=1,101).

Οριακά κάτω από τα επίπεδα του μέτριου άγχους βρίσκονται οι σχέσεις με τους γονείς των μαθητών (MT=2,98, TA=1,155), ενώ χαμηλότερα βρίσκονται η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης (MT=2,81, TA=1,261) και η έλλειψη αναγνώρισης της εργασίας από την κοινωνία (MT=2,79, TA=1,225), καθώς και η επικοινωνία με τους ανωτέρους (MT=2,72, TA=1,240) και η πειθαρχία των μαθητών (MT=2,72, TA=1,083). Πιο χαμηλά ακόμα εντοπίζονται η διαχείριση των συγκρούσεων του διδακτικού προσωπικού (MT=2,53, TA=1,141), η έλλειψη πειθαρχίας από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου (MT=2,47, TA=1,226). Τέλος, ελαφρά πάνω από τα

επίπεδα του ήπιου άγχους βρίσκονται οι σχέσεις με τους τοπικούς φορείς (MT=2,31, TA=1,098) και η χρήση των νέων τεχνολογιών (MT=2,24, TA=1,147).

#### 4.4 Συμπτώματα επαγγελματικού άγχους

Σε αυτήν την ενότητα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να σημειώσουν την επιλογή η οποία δηλώνει τη συχνότητα με την οποία τους παρουσιάστηκαν συγκεκριμένα συμπτώματα κατά τη διάρκεια των τελευταίων εβδομάδων (πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου) και οφείλονται στο επαγγελματικό άγχος. Σημειώνεται ότι είναι 1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά και 5=Πολύ συχνά.

Σύμπτωμα	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Προβλήματα υγείας (γαστρεντερικά προβλήματα, πονοκέφαλοι κλπ)	1	5	2,92	1,152
Διαταραχές στον ύπνο	1	5	2,81	1,070
Εκνευρισμός, θυμός	1	5	2,98	1,035
Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία	1	5	2,13	,960
Συχνές αλλαγές στη διάθεση	1	5	2,61	1,136
Αδυναμία συγκέντρωσης	1	5	2,62	1,090
Χαμηλή αυτοεκτίμηση	1	5	1,90	,937
Μειωμένη απόδοση στην εργασία	1	5	2,21	,977

Πίνακας. 3

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι όλα τα συμπτώματα που αναφέρονται στον πίνακα βρίσκονται κάτω από την τιμή 3 η οποία αντιστοιχεί στο μερικές φορές. Πιο συχνά, και οριακά κάτω από την τιμή 3, εμφανίζονται τα συμπτώματα του εκνευρισμού και του θυμού (MT=2,98, TA=1,035) και τα προβλήματα υγείας (γαστρεντερικά προβλήματα, πονοκέφαλοι κλπ) (MT=2,92, TA=1,152). Λιγότερα συχνά εμφανίζονται διαταραχές ύπνου (MT=2,81, TA=1,070), καθώς και η αδυναμία συγκέντρωσης (MT=2,62, TA=1,090) και οι συχνές αλλαγές στη διάθεση (MT=2,61, TA=1,136). Λίγο πιο πάνω από την τιμή 2, που αντιστοιχεί στο σπάνια, βρίσκονται η μειωμένη απόδοση στην εργασία (MT=2,21, TA=0,977) και η έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία (MT=2,21, TA=0,977), ενώ λιγότερα συχνά οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν συμπτώματα χαμηλής αυτοεκτίμησης (MT=1,90, TA=0,937).

## 4.5 Συσχετίσεις

Προκειμένου να εξεταστεί αν και κατά πόσο υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις διενεργήθηκαν οι κατάλληλες δοκιμασίες. Συγκεκριμένα, για τις διαφορές ως προς το φύλο χρησιμοποιήθηκε η δοκιμασία t-test και για τα υπόλοιπα δημογραφικά στοιχεία η δοκιμασία one way ANOVA. Και στις δύο περιπτώσεις το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε στο  $\alpha=0,05$ .

### Συσχετίσεις ως προς το φύλο

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω χρησιμοποιήθηκε η δοκιμασία t-test. Στη συγκεκριμένη δοκιμασία αναζητούμε στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε δύο διαφορετικές ομάδες (Independent samples t-test). Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι δύο ομάδες είναι οι άνδρες και οι γυναίκες. Στη συνέχεια παρουσιάζονται μόνο οι περιπτώσεις στις οποίες εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p\text{-value}<0,05$  όπως αυτή προκύπτει από τη στήλη Sig. στο σχετικό πίνακα. Στο συγκεκριμένο έλεγχο έχουμε τις παρακάτω υποθέσεις

Μηδενική υπόθεση  $H_0$ : Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο φύλων, δηλαδή οι μέσες τιμές στους άνδρες και στις γυναίκες είναι ίσες για τη μεταβλητή που μας ενδιαφέρει.

Εναλλακτική υπόθεση  $H_1$ : Υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο φύλων.

Η επιλογή της κατάλληλης τιμής για το t statistic έγινε κατόπιν χρήσης της δοκιμασίας του Levene, ο οποίος εξετάζει την ισότητα ή μη των διακυμάνσεων μεταξύ των δύο ομάδων. Σχετικά με το ερωτηματολόγιο επαγγελματικής εξουθένωσης δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, ενώ το ίδιο ισχύει και για το ερωτηματολόγιο συμπτωμάτων επαγγελματικού άγχους. Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο επαγγελματικού άγχους εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις εξής προτάσεις του σχετικού ερωτηματολογίου : «Οι πολλές ευθύνες που έχω αναλάβει», «Οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες» και «Η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης».

Αναφορικά με τον παράγοντα ευθύνες, ο έλεγχος Levene's test για την ισότητα των διακυμάνσεων, έδειξε ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες, οπότε από την πρώτη γραμμή έχουμε  $t=-2,256$  με  $p\text{-value}=0,026$  οπότε δεχόμαστε ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών. Δεδομένου ότι η μέση τιμή των γυναικών βρέθηκε ίση με 3,79 με τυπική απόκλιση 0,874 καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι



ευθύνες της θέσης του διευθυντή αγχώνουν περισσότερο τις γυναίκες. Η μέση τιμή για τους άνδρες ήταν ίση με 3,36 με τυπική απόκλιση ίση με 1,055.

Αναφορικά με τον παράγοντα που σχετίζεται με τις συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες, ο έλεγχος Levene's test για την ισότητα των διακυμάνσεων, έδειξε ότι οι διακυμάνσεις δεν είναι ίσες, οπότε από την δεύτερη γραμμή έχουμε  $t=-2,538$  με  $p\text{-value}=0,013<0,05$  οπότε δεχόμαστε ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών. Δεδομένου ότι η μέση τιμή των γυναικών βρέθηκε ίση με 3,43 με τυπική απόκλιση 1,078 καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες, αγχώνουν περισσότερο τις γυναίκες. Η μέση τιμή για τους άνδρες ήταν ίση με 2,88 με τυπική απόκλιση ίση με 1,064. Αξιοσημείωτη είναι η μεγάλη διαφορά στις μέσες τιμές.

Αναφορικά με τον παράγοντα που σχετίζεται με την έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης ο έλεγχος Levene's test για την ισότητα των διακυμάνσεων, έδειξε ότι οι διακυμάνσεις δεν είναι ίσες, οπότε από την δεύτερη γραμμή έχουμε  $t=-2,734$  με  $p\text{-value}=0,007<0,05$ ,

οπότε δεχόμαστε ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών. Δεδομένου ότι η μέση τιμή των γυναικών βρέθηκε ίση με 3,09 με τυπική απόκλιση 1,315 καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες, αγχώνουν περισσότερο τις γυναίκες. Η μέση τιμή για τους άνδρες ήταν ίση με 2,43 με τυπική απόκλιση ίση με 1,085. Αξιοσημείωτη και εδώ είναι η σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές.

## **Συσχετίσεις ως προς την ηλικία**

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα.	Between Groups	31,329	2	15,665	5,173	,007
	Within Groups	293,711	97	3,028		
	Total	325,040	99			
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς	Between Groups	22,018	2	11,009	4,417	,015
	Within Groups	241,772	97	2,492		
	Total	263,790	99			
Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά	Between Groups	20,292	2	10,146	6,908	,002
	Within Groups	142,468	97	1,469		
	Total	162,760	99			
Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων	Between Groups	9,270	2	4,635	3,254	,043
	Within Groups	138,170	97	1,424		
	Total	147,440	99			
Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς	Between Groups	26,485	2	13,243	9,338	,000
	Within Groups	137,555	97	1,418		
	Total	164,040	99			
Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	Between Groups	25,958	2	12,979	8,188	,001
	Within Groups	153,752	97	1,585		
	Total	179,710	99			
Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα	Between Groups	33,327	2	16,664	6,457	,002
	Within Groups	250,313	97	2,581		
	Total	283,640	99			
Έχω γίνει περισσότερο σκληρός/ή με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά	Between Groups	29,265	2	14,633	5,559	,005
	Within Groups	255,325	97	2,632		
	Total	284,590	99			
Αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν εμένα για κάποια από τα προβλήματά τους	Between Groups	33,087	2	16,543	6,897	,002
	Within Groups	232,673	97	2,399		
	Total	265,760	99			

Πίνακας. 4

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω χρησιμοποιήθηκε η δοκιμασία one way ANOVA . Στη συγκεκριμένη δοκιμασία αναζητούμε στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε περισσότερες από δύο ομάδες. Στη συγκεκριμένη περίπτωση έχουμε τρεις ομάδες και συγκεκριμένα οι ηλικιακές ομάδες 31-40 ετών, 41-50 ετών και άνω των 50 ετών. Στη συνέχεια παρουσιάζονται μόνο οι περιπτώσεις στις οποίες εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p\text{-value}<0,05$  όπως αυτή προκύπτει από τη στήλη Sig. στο σχετικό πίνακα. Στο συγκεκριμένο έλεγχο έχουμε τις παρακάτω υποθέσεις

Μηδενική υπόθεση  $H_0$ : Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των τριών , δηλαδή οι μέσες τιμές για τη μεταβλητή που μας ενδιαφέρει είναι ίσες.

Εναλλακτική υπόθεση  $H_1$ . Υπάρχει μια τουλάχιστον ηλικιακή ομάδα με διαφορετική μέση τιμή

Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο επαγγελματικής εξουθένωσης εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, στις παρακάτω προτάσεις.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα.	Between Groups	31,329	2	15,665	5,173	,007
	Within Groups	293,711	97	3,028		
	Total	325,040	99			
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς	Between Groups	22,018	2	11,009	4,417	,015
	Within Groups	241,772	97	2,492		
	Total	263,790	99			
Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά	Between Groups	20,292	2	10,146	6,908	,002
	Within Groups	142,468	97	1,469		
	Total	162,760	99			
Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων	Between Groups	9,270	2	4,635	3,254	,043
	Within Groups	138,170	97	1,424		
	Total	147,440	99			
Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς	Between Groups	26,485	2	13,243	9,338	,000
	Within Groups	137,555	97	1,418		
	Total	164,040	99			
Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	Between Groups	25,958	2	12,979	8,188	,001
	Within Groups	153,752	97	1,585		
	Total	179,710	99			
Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα	Between Groups	33,327	2	16,664	6,457	,002
	Within Groups	250,313	97	2,581		
	Total	283,640	99			
Έχω γίνει περισσότερο σκληρός/ή με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά	Between Groups	29,265	2	14,633	5,559	,005
	Within Groups	255,325	97	2,632		
	Total	284,590	99			
Αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν εμένα για κάποια από τα προβλήματά τους	Between Groups	33,087	2	16,543	6,897	,002
	Within Groups	232,673	97	2,399		
	Total	265,760	99			
Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς	Between Groups	10,104	2	5,052	4,193	,018
	Within Groups	116,886	97	1,205		
	Total	126,990	99			

Πίνακας. 5

Η post-hoc analysis έδειξε ότι στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ των τελευταίων ηλικιακών ομάδων με την πρώτη.

Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο επαγγελματικού άγχους εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, στους παρακάτω στρεσογόνους παράγοντες.

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Οι πολλές ώρες εργασίας	Between Groups	8,881	2	4,440	3,913	,023
	Within Groups	110,079	97	1,135		
	Total	118,960	99			
Η έλλειψη πειθαρχίας από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου	Between Groups	9,024	2	4,512	3,129	,048
	Within Groups	139,886	97	1,442		
	Total	148,910	99			
Η διαχείριση των συγκρούσεων του διδακτικού προσωπικού	Between Groups	16,094	2	8,047	6,919	,002
	Within Groups	112,816	97	1,163		
	Total	128,910	99			
Οι σχέσεις με τους τοπικούς φορείς	Between Groups	11,820	2	5,910	5,329	,006
	Within Groups	107,570	97	1,109		
	Total	119,390	99			
Η επικοινωνία με τους ανωτέρους	Between Groups	13,071	2	6,536	4,558	,013
	Within Groups	139,089	97	1,434		
	Total	152,160	99			
Οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες	Between Groups	10,353	2	5,177	4,580	,013
	Within Groups	109,647	97	1,130		
	Total	120,000	99			
Η ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή	Between Groups	10,661	2	5,330	4,104	,019
	Within Groups	125,979	97	1,299		
	Total	136,640	99			
Η έλλειψη οικονομικών πόρων	Between Groups	7,761	2	3,881	3,109	,049
	Within Groups	121,079	97	1,248		
	Total	128,840	99			

**Πίνακας. 6**

Η post-hoc analysis έδειξε ότι στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν, σε όλες τις περιπτώσεις, μεταξύ των διευθυντών ηλικίας άνω των 50 ετών με τις άλλες δύο.

Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο συμπτωμάτων επαγγελματικού άγχους δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, σε κανένα από τα συμπτώματα .

### Συσχετίσεις ως προς τη δυναμικότητα της σχολικής μονάδας

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω χρησιμοποιήθηκε η δοκιμασία one way ANOVA . Στη συγκεκριμένη δοκιμασία αναζητούμε στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε περισσότερες από δύο ομάδες. Στη συγκεκριμένη περίπτωση έχουμε τρεις ομάδες και συγκεκριμένα τα ολιγοθέσια, εξαθέσια και τα αυτά που είναι άνω από εξαθέσια. Στη συνέχεια παρουσιάζονται μόνο οι περιπτώσεις στις οποίες εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p\text{-value}<0,05$  όπως αυτή προκύπτει από τη στήλη Sig. στο σχετικό πίνακα. Στο συγκεκριμένο έλεγχο έχουμε τις παρακάτω υποθέσεις

Μηδενική υπόθεση  $H_0$ : Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των τριών ομάδων , δηλαδή οι μέσες τιμές για τη μεταβλητή που μας ενδιαφέρει είναι ίσες.

Εναλλακτική υπόθεση  $H_1$ . Υπάρχει μια τουλάχιστον ομάδα με διαφορετική μέση τιμή

Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο επαγγελματικής εξουθένωσης εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, στις παρακάτω προτάσεις:

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου	Between Groups	24,003	2	12,002	3,656	,029
	Within Groups	318,437	97	3,283		
	Total	342,440	99			
Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στο σχολείο	Between Groups	29,278	2	14,639	3,775	,026
	Within Groups	376,162	97	3,878		
	Total	405,440	99			
Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου	Between Groups	33,732	2	16,866	4,766	,011
	Within Groups	343,268	97	3,539		
	Total	377,000	99			

Πίνακας. 7

Σε όλες τις περιπτώσεις η post-hoc analysis έδειξε ότι οι διαφορές εντοπίζονται μεταξύ των διευθυντών που υπηρετούν σε ολιγοθέσια Δημοτικά σχολεία, με τις μέσες τιμές να είναι μεγαλύτερες από αυτές των άλλων ομάδων.

Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο επαγγελματικού άγχους εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, στους παρακάτω στρεσογόνους παράγοντες .

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Η πολλή γραφειοκρατική εργασία που πρέπει να διεκπεραιώσω	Between Groups	8,654	2	4,327	4,441	,014
	Within Groups	94,506	97	,974		
	Total	103,160	99			
Οι πολλές ευθύνες που έχω αναλάβει	Between Groups	13,350	2	6,675	8,049	,001
	Within Groups	80,440	97	,829		
	Total	93,790	99			
Η έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση με τα διοικητικά καθήκοντα και τα αυστηρά χρονοδιαγράμματα	Between Groups	11,945	2	5,972	6,729	,002
	Within Groups	86,095	97	,888		
	Total	98,040	99			
Οι γρήγοροι ρυθμοί εργασίας	Between Groups	8,937	2	4,468	4,247	,017
	Within Groups	102,063	97	1,052		
	Total	111,000	99			
Οι πολλές ώρες εργασίας	Between Groups	11,616	2	5,808	5,248	,007
	Within Groups	107,344	97	1,107		
	Total	118,960	99			
Η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης	Between Groups	18,891	2	9,446	6,615	,002
	Within Groups	138,499	97	1,428		
	Total	157,390	99			

**Πίνακας. 8**

Σε όλες τις περιπτώσεις η post-hoc analysis έδειξε ότι και εδώ οι διαφορές εντοπίζονται μεταξύ των διευθυντών που υπηρετούν σε ολιγοθέσια Δημοτικά σχολεία, με τις μέσες τιμές να είναι μεγαλύτερες από αυτές των άλλων ομάδων.

Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο συμπτωμάτων επαγγελματικού άγχους εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, στα παρακάτω συμπτώματα.

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκνευρισμός, θυμός	Between Groups	7,357	2	3,679	3,619	,030
	Within Groups	98,603	97	1,017		
	Total	105,960	99			
Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία	Between Groups	6,254	2	3,127	3,566	,032
	Within Groups	85,056	97	,877		
	Total	91,310	99			

**Πίνακας. 9**

Σε όλες τις περιπτώσεις η post-hoc analysis έδειξε ότι και εδώ οι διαφορές εντοπίζονται μεταξύ των διευθυντών που υπηρετούν σε ολιγοθέσια Δημοτικά σχολεία, με τις μέσες τιμές να είναι μεγαλύτερες από αυτές των άλλων ομάδων.



## 5. Συζήτηση- Συμπεράσματα

Η έρευνα που υλοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας ποσοτικής έρευνας, είχε ως σκοπός της την ανάδειξη των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης και του εργασιακού άγχους που βιώνουν οι διευθυντές της Α/Βάθμιας Εκπαίδευσης, καθώς και την διερεύνηση του κατά πόσο η επαγγελματική εξουθένωση, που ενδεχομένως βιώνουν, επηρεάζει τόσο την ομαλή τους λειτουργία στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας, όσο και τους ίδιους σε σωματικό, αλλά και σε ψυχολογικό επίπεδο.

Αναφορικά με την επαγγελματική εξουθένωση διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι συχνά μέσα στη βδομάδα μπορούν εύκολα να καταλάβουν πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου τους, καθώς και ότι μπορούν να δημιουργήσουν μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς. Επίσης, νιώθουν ότι με την εργασία τους επηρεάζουν θετικά τις ζωές των άλλων και είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά. Οι ίδιοι πιστεύουν ότι έχουν καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά, καθώς και ότι είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά τους, ενώ νιώθουν αναζωογονημένοι όταν δουλεύουν με εκπαιδευτικούς. Το συμπέρασμα αυτό συμφωνεί με την έρευνα του Λεβάντη (2008) σύμφωνα με την οποία οι διευθυντές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που ερευνήθηκαν φάνηκε ότι παρουσίασαν υψηλό βαθμό ως προς τα επίπεδα επίτευξης και ως εκ τούτου ήταν ευχαριστημένοι με την επαγγελματική τους πορεία καθώς και με τις σχέσεις τους με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. Παράλληλα, φαίνεται πως συμφωνεί και με την έρευνα του Yan (2010), σύμφωνα με την οποία σε γενικές γραμμές το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης φαίνεται πως είναι κάτι μεμονωμένο, ενώ στα ίδια πλαίσια κινείται και η έρευνα του Καραγεώργου (2017), σύμφωνα με την οποία η πρόκληση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι αποτέλεσμα ύπαρξης συγκεκριμένων παραγόντων. Πολύ συχνά, οι διευθυντές νιώθουν γεμάτοι ενεργητικότητα, αλλά παράλληλα ότι εργάζονται πολύ σκληρά στο σχολείο, με αποτέλεσμα να νιώθουν ψυχικά εξαντλημένοι από την εργασία τους ως διευθυντές αρκετές φορές το μήνα. Λιγότερο συχνά οι διευθυντές νιώθουν εξουθενωμένοι από τη δουλειά τους, καθώς και εξαντλημένοι όταν ξυπνούν το πρωί και έχουν να αντιμετωπίσουν άλλη μια μέρα δουλειάς, ενώ νιώθουν ότι βρίσκονται στα όρια της αντοχής τους κάποιες φορές το χρόνο. Λιγότερα συχνά νιώθουν απογοητευμένοι από τη δουλειά τους και άδαιοι στο τέλος μιας σχολικής ημέρας. Μέσα στα ίδια πλαίσια

κινούνται και τα αποτελέσματα της έρευνας των Hosgorur και Arıkoğlu που πραγματοποιήθηκε το 2013 στη Μούγλα της Τουρκίας και σύμφωνα με την οποία η συναισθηματική εξάντληση των διευθυντών ήταν ιδιαίτερα χαμηλή, ενώ σε γενικές γραμμές δεν υπήρξαν στοιχεία που να οδηγούν στην πρόκληση της επαγγελματικής τους εξουθένωσης. Αξίζει επίσης να σημειωθεί και η έρευνα των Bas και Yildirim, κατά τους οποίους η επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ήταν σε μέτρια επίπεδα.

Μερικές φορές το χρόνο αισθάνονται ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν τους ίδιους για κάποια από τα προβλήματά τους, νιώθουν ότι είναι πολύ κουραστικό να δουλεύουν με ανθρώπους όλη τη μέρα, κάτι το οποίο όμως δεν μπορούν να αποφύγουν, και ότι προκαλείται μεγάλη ένταση/στρες με το να εργάζονται στενά με τους εκπαιδευτικούς. Στην ίδια περίπτωση συχνότητα νιώθουν ανησυχία για το ενδεχόμενο η συγκεκριμένη δουλειά να τους κάνει περισσότερο σκληρούς, ενώ περίπου μια φορά το χρόνο νιώθουν ότι έχουν γίνει περισσότερο σκληροί με τους ανθρώπους από τότε που άρχισαν αυτή τη δουλειά, καθώς και ότι συμπεριφέρονται σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα. Τέλος, σχεδόν ποτέ δεν έχουν την αίσθηση ότι στην πραγματικότητα δεν τους ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς.

Αναφορικά με τους παράγοντες που τους προκαλούν εργασιακό άγχος, μακράν σημαντικότερος φαίνεται ότι είναι η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, η οποία μοιραία οδηγεί σε έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση με τα διοικητικά καθήκοντα. Σημαντικός αγχωτικός παράγοντας είναι και τα αυστηρά χρονοδιαγράμματα, όπως και η πολλή γραφειοκρατική εργασία που πρέπει να διεκπεραιώσουν. Υψηλό επίπεδο άγχους φαίνεται να προκαλούν οι πολλές ευθύνες που αναλαμβάνουν, η έλλειψη οικονομικών πόρων, οι πολλές ώρες εργασίας και οι γρήγοροι ρυθμοί εργασίας. Τα ίδια συμπεράσματα διεξάγουν αρκετές έρευνες από τη βιβλιογραφία που παρουσιάστηκε στο θεωρητικό μέρος. Μία από αυτές είναι εκείνη των Ostell και Oakland το 1995, σύμφωνα με την οποία, από τους βασικότερους παράγοντες άγχους που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές είναι ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η γραφειοκρατία και οι διάφορες δουλειές διοικητικού περιεχομένου. Όλα τα χαρακτηριστικά αυτά οδηγούν, σύμφωνα με την έρευνα, στην πρόκληση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Μία ακόμα έρευνα που απαντά στα κριτήρια αυτά αποτελεί εκείνη της Cockburn, σύμφωνα με την οποία η απουσία γραμματειακής υποστήριξης και η έντονη γραφειοκρατία είναι ορισμένοι από τους παράγοντες οι

οποίοι έχουν ως αποτέλεσμα την πρόκληση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η γραφειοκρατία και η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης ως παράγοντες πρόκλησης τους φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης προκύπτουν και από την έρευνα του Γκίνη το 2017.

Λίγο χαμηλότερα, και περίπου στα ίδια επίπεδα, βρίσκονται η ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή και η κακή συντήρηση του σχολικού χώρου και λίγο χαμηλότερα ο μη καθορισμένος ρόλος και η ελλιπής καθοδήγηση καθώς και οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες. Οριακά κάτω από τα επίπεδα του μέτριου άγχους βρίσκονται οι σχέσεις με τους γονείς των μαθητών, ενώ χαμηλότερα βρίσκονται η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης και η έλλειψη αναγνώρισης της εργασίας από την κοινωνία, καθώς και η επικοινωνία με τους ανωτέρους και η πειθαρχία των μαθητών. Πιο χαμηλά ακόμα εντοπίζονται η διαχείριση των συγκρούσεων του διδακτικού προσωπικού, η έλλειψη πειθαρχίας από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, και τέλος, ελαφρά πάνω από τα επίπεδα του ήπιου άγχους βρίσκονται οι σχέσεις με τους τοπικούς φορείς και η χρήση των νέων τεχνολογιών, παράγοντες που δεν φαίνεται να τους αγχώνουν ιδιαίτερα. Η ανάλυση των δεδομένων έδειξε επίσης ότι τα συμπτώματα επαγγελματικού άγχους εμφανίζονται με μέτρια συχνότητα. Πιο συχνά, εμφανίζονται τα συμπτώματα του εκνευρισμού και του θυμού καθώς και τα προβλήματα υγείας (γαστρεντερικά προβλήματα, πονοκέφαλοι κλπ). Λιγότερα συχνά εμφανίζονται διαταραχές ύπνου, καθώς και η αδυναμία συγκέντρωσης και οι συχνές αλλαγές στη διάθεση. Σχεδόν σπάνια νιώθουν ότι έχουν μειωμένη απόδοση στην εργασία και έλλειψη ενδιαφέροντος για αυτήν, ενώ λιγότερα συχνά οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα διακατέχονται από συμπτώματα χαμηλής αυτοεκτίμησης.

Ο έλεγχος συσχετίσεων έδειξε ότι αναφορικά με τον στρεσογόνο παράγοντα ευθύνες, διαπιστώθηκε ότι οι ευθύνες της θέσης του διευθυντή αγχώνουν περισσότερο τις γυναίκες, ενώ το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση των συχνών διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες, και την έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης. Ο παράγοντας του φύλου έπαιξε σημαντικό ρόλο σε αρκετές από τις έρευνες, δεδομένου πως σύμφωνα με τα ευρήματα, οι γυναίκες φαίνονται πιο επιρρεπείς στην πρόκληση της επαγγελματικής εξουθένωσης, δεδομένου ότι είναι περισσότερο συναισθηματικά εμπλεκόμενες στη διαδικασία της διεύθυνσης και των γενικότερων καθηκόντων. Αναφορικά με τον παράγοντα ηλικία, ο έλεγχος συσχετίσεων έδειξε ότι οι Διευθυντές ηλικίας άνω των 50 ετών κουράζονται

περισσότερο να δουλεύουν με ανθρώπους όλη τη μέρα, ενώ παράλληλα νιώθουν ότι τους δημιουργείται μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζονται στενά με τους εκπαιδευτικούς. Αντιθέτως, θεωρούν ότι αντιμετωπίζουν τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά, καθώς και ότι νιώθουν ότι με την εργασία τους επηρεάζουν θετικά τις ζωές των άλλων. Επίσης, θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό από τους νεότερους ότι είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς και ότι έχουν καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά. Τέλος, νιώθουν σε μεγαλύτερο βαθμό, συγκριτικά με τους διευθυντές μικρότερης ηλικίας, ότι συμπεριφέρονται σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα, ότι έχουν γίνει περισσότερο σκληροί/ες με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά και επίσης ότι αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν αυτούς για κάποια από τα προβλήματά τους

Αναφορικά με τον παράγοντα δυναμικότητα της σχολικής μονάδας, σε όλες τις περιπτώσεις διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές που υπηρετούν σε ολιγοθέσια Δημοτικά σχολεία, νιώθουν περισσότερο απογοητευμένοι από τη δουλειά τους, ότι εργάζονται πολύ σκληρά στο σχολείο και ότι νιώθουν ότι βρίσκονται στα όρια της αντοχής τους. Επίσης, τους αγχώνει η πολλή γραφειοκρατία, οι πολλές ευθύνες, η έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση με τα διοικητικά καθήκοντα και τα αυστηρά χρονοδιαγράμματα, οι γρήγοροι ρυθμοί εργασίας, όπως και οι πολλές ώρες εργασίας, και η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης. Τέλος, οι διευθυντές που υπηρετούν σε ολιγοθέσια Δημοτικά σχολεία, παρουσιάζουν, πιο συχνά συμπτώματα εκνευρισμού και θυμού, ενώ σε υψηλότερη συχνότητα χάνουν το ενδιαφέροντος για την εργασία.

Συνοψίζοντας, παρουσιάζονται οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Συγκεκριμένα, για το πρώτο ερώτημα, δηλαδή «σε ποιον βαθμό οι διευθυντές των σχολικών μονάδων της Α/Βάθμιας Εκπαίδευσης παρουσιάζουν συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης;» προκύπτει συμπέρασμα ότι οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα παρουσιάζουν αρκετά από τα συμπτώματα εκείνα που υποδηλώνουν ότι βιώνουν την επαγγελματική εξουθένωση

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή «σε ποιον βαθμό οι διευθυντές των σχολικών μονάδων της Α/Βάθμιας Εκπαίδευσης παρουσιάζουν συμπτώματα υποδηλώνουν την ύπαρξη εργασιακού άγχους;» η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι οι διευθυντές του δείγματος παρουσιάζουν αρκετά από τα συμπτώματα που υποδηλώνουν την ύπαρξη εργασιακού άγχους, τα οποία προκαλούνται, κυρίως από την επαφή τους με τους εκπαιδευτικούς, την υλικοτεχνική

υποδομή και την έλλειψη πόρων, καθώς και με θέματα διοίκησης, όπως έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, η πολλή γραφειοκρατία, ο αυξημένος φόρτος εργασίας, και η ελλιπής επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης σχολικών μονάδων.

Σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή «σε ποιον βαθμό το επαγγελματικό άγχος τους επηρεάζει τόσο σωματικά όσο και πνευματικά;» η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι αυτά δεν εμφανίζονται σε μεγάλη συχνότητα. Τέλος, σχετικά με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή «υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία των διευθυντών;» εντοπίστηκαν διαφορές ως προς το φύλο μόνο σε τρεις παράγοντες εργασιακού άγχους, ενώ αντιθέτως φάνηκε ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία διευθυντές (άνω των 50 ετών) βιώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικού άγχους. Τέλος, οι διευθυντές οι οποίοι υπηρετούν σε ολιγοθέσια Δημοτικά σχολεία, φαίνεται να βιώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικού άγχους, σε σχέση με αυτούς που υπηρετούν στις σχολικές μονάδες άλλης δυναμικότητας, ενώ παρουσιάζουν κάποια από τα συμπτώματα επαγγελματικού άγχους, τόσο σωματικά όσο και ψυχολογικά.

Σε γενικές γραμμές, αυτό που προκύπτει ως συμπέρασμα τόσο από την παρούσα έρευνα όσο και από την υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι πως ο τρόπος λειτουργίας των σχολικών μονάδων παίζει σημαντικό ρόλο ως προς την πρόκληση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτό σημαίνει πως οι έντονες διοικητικές δουλειές με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι οι διευθυντές, καθώς επίσης και η έντονη γραφειοκρατία που χαρακτηρίζει τη συνολική διαδικασία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που εξαντλούν τους διευθυντές. Ωστόσο, σε γενικές γραμμές τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι αρκετά χαμηλά, ενώ η συχνότητά τους, όπως προκύπτει από τα ερευνητικά δεδομένα, φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη συχνότητα στις γυναίκες, καθώς επίσης και σε διευθυντές ηλικίας άνω των πενήντα ετών, οι οποίοι φαίνεται πως αντιμετωπίζουν έντονο άγχος. Μέσα από τα δεδομένα της έρευνας, αλλά και μέσα από τα δεδομένα που παρουσιάζονται και από τις υπόλοιπες έρευνες, προκύπτουν αρκετοί τρόποι αντιμετώπισης του εν λόγω φαινομένου, οι οποίοι έχουν να κάνουν με λύσεις που αφορούν στους παράγοντες οι οποίοι προκαλούν το φαινόμενο αυτό. Τέτοιου είδους λύσεις είναι καταρχήν η προληπτική αντιμετώπιση όλων εκείνων των παραγόντων οι οποίοι οδηγούν στην πρόκληση του άγχους μέσα από διοικητικού είδους παρεμβάσεις. Ένας ακόμη τρόπος είναι η

απόκτηση δεξιοτήτων, καθώς επίσης και η υιοθέτηση ενός περισσότερο υγιούς τρόπου ζωής, ούτως ώστε να αποφευχθούν τα διάφορα επιβλαβή μοντέλα συμπεριφοράς. Παράλληλα, ιδιαίτερα σημαντική είναι η αναγνώριση του προβλήματος από τους διευθυντές, καθώς επίσης και των παραγόντων εκείνων οι οποίοι οδήγησαν στο φαινόμενο αυτό. Παράλληλα, η σωματική άσκηση καθώς επίσης και η σωστή διατροφή αποτελούν επίσης τρόπους αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Σε γενικές γραμμές, η παρούσα έρευνα δίνει έναυσμα για διεξαγωγή περαιτέρω ερευνών και για διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, καθώς επίσης και σε σχολεία ειδικής αγωγής, ενώ ερευνητικό ενδιαφέρον θα παρουσίαζε και η σύγκριση μεταξύ των παραπάνω, τόσο ως προς τις αρμοδιότητές τους όσο και ως προς τους παράγοντες που τους προκαλούν την επαγγελματική εξουθένωση.

## Βιβλιογραφία

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, Vol 21* (No.7), 682–690.

Barnett- Gaines, C. (2011). *Perceived principal support and middle school teacher burnout* (Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Tennessee). Ανακτήθηκε την 11<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2022, 15:55, από <http://trace.tennessee.edu>

Bas, G., & Yildirim, A. (2012). An Analysis of Burnout in Turkish Elementary School Principals. *The International Journal of Educational Researchers, Vol 3* (No. 3), 1-18.

Beheshtifar, M., & Reza Omidvar, A. (2013). Causes to create job burnout in organizations. -*International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 3* (No.6), 107-113.

Brock, B.L. & Grandy, M.L. (2000). *Rekindling the flame: Principals combating teacher burnout*. Thousand Oaks. California: Corwin Press, Inc.

Burke, R. J. & Richardsen, A. M. (1996). Stress, burnout and health. In C. L. Cooper (Eds.). *Handbook of Stress, Medicine and Health* (pp. 101-117). Boca Raton FL: CRC Press.

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, Vol 9*, 261-275.

Byrne, B. M. (1994). Burnout: testing for the validity, replication and invariance of causal structure across elementary, intermediate and secondary teachers. *American Educational Research Association, Vol 31* (No.3), 645-673.

Cherniss, C. (1988). *Professional burnout in human organization*. New York: Praeger Publisher.

- Cockburn, A. D (1996). Teaching under pressure looking at primary teacher's stress. Στο Τσιάκκικρος, κ. & Πασιαρδής Γ. (2002). Επαγγελματικό άγχος εκπαιδευτικών και διευθυντών σχολείων: Μία ποιοτική προσέγγιση. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, Vol 33, 195-207.
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2008). *The Methodology of Educational Research*. Athens:Metaichmio.
- Cooper, C.L., Dewe, R. & O' Driscoll, M. (2001). *Organisational stress: a review and critique of theory, research and application*. London: Sage.
- Creswell, J. W. (2016). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ίων.
- Demir, A., Ulosoy, M., & Ulosoy, M. F. (2003). Investigation of factors influencing burnout levels in professional and private lives of nurses. *International Journal of Nursing Studies*, Vol 40, 807-827.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Services Press.
- Elkin, A.J. & Rosch, P.J. (1990). Promoting mental health at the workplace: the prevention side of stress management. *Occupational medicine*, Vol 5 (No.4), 739-754.
- Evans, L. (2001). Delving deeper into morale, job satisfaction and motivation among education professionals: Re-examining the leadership dimension. *Educational Management and Administration*, Vol 29 (No.3), 291-306.
- Firth-Cozens, J., & Payne, R. (1999). *Stress in health professional: psychological and organizational causes and interventions*. U.K.: John Wiley & Sons Ltd.
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: role related antecedents. *Social Psychology of Education*, Vol 5, 229-230.
- Gabris, G., & Ihrke, D. M. (1996). Burnout in a large federal agency: Phase model implications for how employees perceive leadership credibility. *Public Administration Quarterly*, Vol 20, 220-249.
- Hall, P. (2014). Voices from the field: the principal's presence and supervision to improve teaching. *Leadership for Learning*, Vol XVII (No.2).



- Hosgorur, T., & Apikoglu, S. (2013). Relationship Between School Administrators' Anxiety Levels for Authority Use and Burnout Levels. *Educational Process: International Journal*, Vol 2 (No.1-2), 19-35
- James, C. & Vince, R. (2001). Developing the leadership capability of headteachers. *Educational Management and Administration*, Vol 29 (No.3), 307-317.
- Kafetsios, K. (2006). Social support and well-being in contemporary Greek society: Examination of multiple indicators at different levels of analysis. *Social Indicators Research*, Vol 76, 127-145.
- Kokkinos, C. M. (2006). Factor structure and psychometric properties of the Maslach Burnout Inventory - Educators Survey among elementary and secondary school teachers in Cyprus. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, Vol 22 (No.1), 25-33.
- Koustelios, A., Theodorakis, N., & Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *The International Journal of Educational Management*, Vol 18 (No.2), 87-92.
- 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*, Vol 19 (No.3), 192-207.
- Kyriacou, C. & Harriman, P. (1993). Teacher Stress and School Merger. *School Organisation*, Vol 13 (No.3), 297-302.
- Kyriacou, C. & Sutcliffe, J. (1978). Teacher stress: Prevalence, Sources and Symptoms. *British Journal of Educational Psychology*, Vol 48, 159-167.
- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: directions for future research. *Educational Review*, Vol 53, 27-35.
- Leiter M., & Maslach, C. (2000). *Burnout and health*. In A. Baum, T. Revenson, & J. Singer (eds). Handbook of health psychology. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Martinez, C. F. (2012). *The stranglehold of state-mandated tests on education in the US: how to teach effectively in spite of this*. Charleston, SC: Create Space Publishing

- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2006). Teacher burnout: a research agenda. In: R. Vandenberghe, & A. M. Huberman (eds.), *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice* (pp. 295-303). New York: Cambridge University Press.
- 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*. Washington: Taylor and Francis.
- Maslach, C., Leiter, M.P. & Schaufeli, W.B. (2008). Measuring burnout. In C.L. Cooper & S. Cartwright (eds). *The oxford handbook of organizational wellbeing* (pp. 86-108). Oxford: Oxford University Press.
- Murphy, L.R. (2003). *Stress management at work: secondary prevention of stress*. In M. J. Schbracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (eds.). *Handbook of work and health psychology* (pp 533-548). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- 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*, Vol 10 (No.4), 327-342.
- Ostell, A., & Oakland, S. (1995). *Headteacher stress, coping and health*. Aldershot: Avebury.
- Pei, L., & Wang, Y. (2008). Factor Analysis of Job Burnout and Research Review. *Journal of University of Science and Technology Beijing* (Social Sciences Edition).
- Pines, A. M. (1996). *Couple burnout*. New York: Routledge.
- Pines, A. M., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: causes and cures*. New York: Free Press.

- Pomaki, G., & Anagnostopoulou, T. (2003). A test and extension of the Demand/Control/Social support model: prediction of wellness/health outcomes on Greek teachers. *Psychology & Health, Vol 18* (No.4), 537-550.
- Posing, M., & Kickul, J. (2003) Extending our understanding of burnout: test of an integrated model in nonservice occupations. *Journal of Occupational Health Psychology, Vol 8*, 3-19.
- Savery, L., & Detiuk, M. (1986). The perceived stress levels of primary and secondary principals. *Journal of Educational Administration, Vol 24* (No.2), 272-281.
- Schaufeli, B. W., Leiter, P. M., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International, Vol 14* (No.3), 204–220.
- Shirom, A., & Ezrachi, Y. (2003). On the discriminant validity of burnout, depression and anxiety: a re-examination of burnout measure. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal, Vol 16* (No.1), 83-97.
- Shukla, A., & Trivedi, T. (2008). Burnout in Indian Teachers. *Asia Pacific Education Review, Vol 9* (No.3), 320-334.
- Troman, G. & Woods, P. (2001) *Primary Teachers' Stress*. London: Routledge/Falmer.
- Weiman, C. G. (1977). A study of occupational stressor and the incidence of disease/risk. *Journal of Occupational Medicine, Vol 19*, 119-122
- Yang, X., Ge, C., Hu, B., Chi, T., & Wang, L. (2009). Relationship between quality of life and occupational stress among teachers. *Public Health, Vol 123*, 750–755.
- Αμαραντίδου, Σ. Α. (2010). *Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: μια διαχρονική μελέτη*. Διδακτορική διατριβή. Αθήνα: ΕΚΠΑ.
- Αντωνίου, Α. Σ. (2008). *Burnout. Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Ερευνητικές προσεγγίσεις*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Αντωνίου, Α., & Ντάλλα, Μ. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από το επάγγελμα Ελλήνων δασκάλων (ειδικής και γενικής αγωγής) και καθηγητών

δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: συγκριτική μελέτη. Στο: *Εργασία και Κοινωνία*, Συλλογικό Έργο. Αθήνα: Διόνικος.

Βέλιος, Ε. (2017). *Επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση των εκπαιδευτικών. Η περίπτωση των εκπαιδευτικών που εργάζονται σε σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της γεωγραφικής περιοχής της Ηπείρου*. Διπλωματική Εργασία. ΕΑΠ: Άρτα.

Γκίνης, Α. (2017). *Η επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντικών στελεχών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η περίπτωση του νομού Αργολίδας*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Γουρναρόπουλος, Γ. (2007). *Η συμβολή του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος*. Διδακτορική Διατριβή. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Δαβράζος, Γ. (2015). Διερεύνηση πηγών στρες και συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Νέος Παιδαγωγός*, 6, 84-94.

Δανηλίδου, Α. (2013). *Η μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με τρία εναλλακτικά μοντέλα: το μοντέλο της Maslach, το μοντέλο της Pines και το μοντέλο της Κοπεγχάγης*. Διπλωματική Μελέτη. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Δεμερούτη, Ε. (2001). *Το στρες το άγχος και η αντιμετώπισή τους*. Συλλογικός τόμος. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Ζμας, Α. (2007). *Παγκοσμιοποίηση και εκπαιδευτική πολιτική*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ηλιοπούλου, Π. (2013). *Διερεύνηση της επαγγελματικής δέσμευσης και της σχέσης της με την επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση των δημοσίων υπαλλήλων. Η αναγκαιότητα της συμβουλευτικής σταδιοδρομίας στον δημόσιο τομέα*. Διδακτορική διατριβή. Αθήνα: ΕΚΠΑ.

Θεοφιλίδης, Χ. & Στυλιανίδης, Μ. (2000). *Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο*. Αυτέκδοση.

Ιωάννου, Χ. (2018). *Επαγγελματική εξουθένωση διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Αιτωλοακαρνανίας*. Διπλωματική Εργασία. Πάτρα: ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας.

- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική - Βιομηχανική ψυχολογία*. τ. 3. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α. (2001). Οι παράγοντες άγχους και η επαγγελματική εξουθένωση στους εκπαιδευτικούς. Στο: Ε. Βασιλάκη, Σ. Τριλίβα & Η. Μπαζεβέγκη (επιμ.). *Το στρες, το άγχος και η αντιμετώπισή τους*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καραγεώργος, Χ. (2017). *Επαγγελματική εξουθένωση διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Καρανδινάκης, Ε. & Λαμπράκης, Α. (2016). *Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Ηράκλειο: Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης.
- Κατσαρός, Ι. (2006). *Σχολική μονάδα και τοπική αυτοδιοίκηση: ένα νέο πλαίσιο δράσης για τον διευθυντή-σύγχρονο ηγέτη*. Διδακτορική Διατριβή. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Καφέτσιος, Κ. (2004). Το δικαίωμα του «σχετιζέσθαι»: Δίκτυα σχέσεων και ψυχική υγεία στη σύγχρονη ελληνική κοινωνία. Στα: *Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου για τα Ανθρώπινα δικαιώματα, για το περιβάλλον και την υγεία, Υπουργείο Παιδείας*, 139-145. Κιλκίς: Διεύθυνση Β' θμιας Εκπαίδευσης Κιλκίς.
- Καφέτσιος, Κ., Βούζας, Φ., Πετρούλια, Ι., & Τζίμα, Γ. (2006). Διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία: η επίδραση της κοινωνικής στήριξης στο συναίσθημα και την ικανοποίηση από την εργασία. *Επιθεώρηση Ελληνικής Ακαδημίας Διοίκησης Επιχειρήσεων, Vol 4*, 6-17.
- 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*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κόκκινος, Κ. Μ. (2012). Ερωτηματολόγιο καταγραφής επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach για εκπαιδευτικούς. Στο Α. Σταλίκας, Σ. Τριλίβα, & Π. Ρούσση (Επιμ.). *Τα ψυχομετρικά εργαλεία στην Ελλάδα*. Αθήνα: Πεδίο.
- Κορωναίου, Α. (2010). *Όταν η εργασία γίνεται ασθένεια. Το στρες των εκπαιδευτικών. Μια κοινωνιολογική μελέτη περίπτωσης*. Αθήνα: Πεδίο.

- Κουρτέση, Π. (2016). *Το επαγγελματικό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία. Αθήνα: ΕΑΠ
- Λεβέντης, Χ. (2008). *Το επαγγελματικό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της Θεσσαλίας*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μαυρικάκης, Ε. (2017). *Η αναμόρφωση της λειτουργίας του σχολείου μέσα σε ένα αποκεντρωμένο εκπαιδευτικό σύστημα και ο ρόλος του διευθυντή μέσα στο νέο αυτό πλαίσιο*. Διδακτορική Διατριβή. Ρέθυμνο: Πανεπιστήμιο Κρήτης.
- Μικέλης, Δ. (2010). *Η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. Η περίπτωση των σχολικών συμβούλων*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μουντζούρη-Μανούση, Ε. (2002). Ο διευθυντής επιλέγει στόχους, σχεδιάζει και συντονίζει τις δραστηριότητες της σχολικής μονάδας. *Επιστήμη και Παιδαγωγία, Vol 3 (No.58)*.
- Παπαγεργαράκης, Θ.Ε. (2013). *Σύνδεση σχολείου και τοπικής κοινωνίας: η συνεργασία του διευθυντή του σχολείου με τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων ως παράγοντας αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας*. Διδακτορική Διατριβή. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου .
- 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*. Διδακτορική διατριβή. Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Πολυχρονόπουλος, Μ. Κ. (2008). *Παράγοντες ψυχικής υγείας του Έλληνα δασκάλου και η σχέση τους με την επαγγελματική εξουθένωση*. Διδακτορική διατριβή. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Σαϊτής, Χ. (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Στραβάκου, Π. (2003). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως κινητήρια δύναμη λειτουργίας της-μία εμπειρική έρευνα*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Τσιάκκιρος, Α. (2012). *Το Επαγγελματικό Άγχος των Διευθυντικών Στελεχών*. Αθήνα: εκδοτικός όμιλος Ίων-Μ. Παρίκου & ΣΙΑ ΕΠΕ-Ανδρέας Τσιάκκιρος

Τσικολάτας, Α. (2011). *Το στρες του Διευθυντή της σχολικής μονάδας και η σχέση του με τη διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα*. Ανακτήθηκε την 14<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2022, 15:45, από <https://www.slideshare.net/AlexandrosTsikolatas/2011-t-81113072>.

Φλάμπουρας-Νιέτος, Η. Δ. (2017). *Η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αυτό-αποτελεσματικότητας με την επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας: Τρίκαλα.

Χατζηπέμος, Θ. (2016). *Επαγγελματική εξουθένωση στην ειδική αγωγή: μια συνδυαστική μεθοδολογική προσέγγιση της επαγγελματικής εξουθένωσης του εκπαιδευτικού και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού*. Διδακτορική διατριβή. Αθήνα: ΕΚΠΑ.

# Παράρτημα

## Reliability

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	51

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,839	22

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	20

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	8



## T-Test

### Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Οι πολλές ευθύνες που έχω αναλάβει	Άνδρας	42	3,36	1,055	,163
	Γυναίκα	58	3,79	,874	,115
Οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες	Άνδρας	42	2,88	1,064	,164
	Γυναίκα	58	3,43	1,078	,142
Η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης	Άνδρας	42	2,43	1,085	,167
	Γυναίκα	58	3,09	1,315	,173

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
Οι πολλές ευθύνες που έχω αναλάβει	Equal variances assumed	4,193	,043	-2,256
	Equal variances not assumed			-2,189
Οι συχνές διακοπές της	Equal variances assumed	,018	,893	-2,533

εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες	Equal variances not assumed			-2,538
Η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης	Equal variances assumed	2,704	,103	-2,652
	Equal variances not assumed			-2,734

#### Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Οι πολλές ευθύνες που έχω αναλάβει	Equal variances assumed	98	,026	-,436
	Equal variances not assumed	77,997	,032	-,436
Οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες	Equal variances assumed	98	,013	-,550
	Equal variances not assumed	89,168	,013	-,550
Η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης	Equal variances assumed	98	,009	-,658
	Equal variances not assumed	96,261	,007	-,658

#### Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
			Lower
Οι πολλές ευθύνες που έχω αναλάβει	Equal variances assumed	,193	-,819
	Equal variances not assumed	,199	-,832
Οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες	Equal variances assumed	,217	-,981
	Equal variances not assumed	,217	-,981
Η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης	Equal variances assumed	,248	-1,150
	Equal variances not assumed	,241	-1,135

### Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means
		95% Confidence Interval of the Difference
		Upper
Οι πολλές ευθύνες που έχω αναλάβει	Equal variances assumed	-,052
	Equal variances not assumed	-,039
Οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες	Equal variances assumed	-,119
	Equal variances not assumed	-,119
Η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης	Equal variances assumed	-,165
	Equal variances not assumed	-,180

ONEWAY V8 V9 V10 V11 V12 V13 V14 V15 V16 V17 V18 V19 V20 V21 V22 V23 V24 V25 V26  
V27 V28 V29 V30 V31 V32 V33 V34 V35 V36 V37 V38 V39 V40 V41 V42 V43 V44 V45 V46 V47  
V48 V49 V50 V51 V52 V53 V54 V55 V56 V57 V58 BY V2

/MISSING ANALYSIS

/POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).

## Oneway

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος από την εργασία μου ως διευθυντής	Between Groups	3,310	2	1,655	,488	,615
	Within Groups	328,800	97	3,390		
	Total	332,110	99			
Νιώθω εξαντλημένος όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα δουλειάς	Between Groups	12,003	2	6,002	1,586	,210
	Within Groups	367,037	97	3,784		
	Total	379,040	99			
Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα.	Between Groups	31,329	2	15,665	5,173	,007
	Within Groups	293,711	97	3,028		
	Total	325,040	99			
Νιώθω εξουθενωμένος από τη δουλειά μου	Between Groups	6,322	2	3,161	,863	,425
	Within Groups	355,388	97	3,664		
	Total	361,710	99			
Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου	Between Groups	18,227	2	9,114	2,727	,070
	Within Groups	324,213	97	3,342		
	Total	342,440	99			
Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στο σχολείο	Between Groups	7,044	2	3,522	,857	,427
	Within Groups	398,396	97	4,107		
	Total	405,440	99			
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς	Between Groups	22,018	2	11,009	4,417	,015
	Within Groups	241,772	97	2,492		
	Total	263,790	99			
Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου	Between Groups	14,235	2	7,117	1,903	,155
	Within Groups	362,765	97	3,740		
	Total	377,000	99			
Νιώθω "άδειος/α" στο τέλος μιας σχολικής	Between Groups	6,321	2	3,161	,763	,469
	Within Groups	401,789	97	4,142		

μέρας	Total	408,110	99			
Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου	Between Groups	11,316	2	5,658	2,971	,056
	Within Groups	184,724	97	1,904		
	Total	196,040	99			
Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά	Between Groups	20,292	2	10,146	6,908	,002
	Within Groups	142,468	97	1,469		
	Total	162,760	99			
Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων	Between Groups	9,270	2	4,635	3,254	,043
	Within Groups	138,170	97	1,424		
	Total	147,440	99			
Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα	Between Groups	15,890	2	7,945	2,912	,059
	Within Groups	264,670	97	2,729		
	Total	280,560	99			
Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς	Between Groups	26,485	2	13,243	9,338	,000
	Within Groups	137,555	97	1,418		
	Total	164,040	99			
Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	Between Groups	25,958	2	12,979	8,188	,001
	Within Groups	153,752	97	1,585		
	Total	179,710	99			
Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου	Between Groups	11,295	2	5,648	2,648	,076
	Within Groups	206,895	97	2,133		
	Total	218,190	99			
Νιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με εκπαιδευτικούς	Between Groups	8,939	2	4,469	2,124	,125
	Within Groups	204,061	97	2,104		
	Total	213,000	99			
Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς εκπαιδευτικούς	Between Groups	33,327	2	16,664	6,457	,002
	Within Groups	250,313	97	2,581		

απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα	Total	283,640	99			
Έχω γίνει περισσότερο σκληρός/ή με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά	Between Groups	29,265	2	14,633	5,559	,005
	Within Groups	255,325	97	2,632		
	Total	284,590	99			
Ανησυχώ μήπως αυτή η δουλειά με κάνει περισσότερο σκληρό/ή	Between Groups	7,520	2	3,760	1,182	,311
	Within Groups	308,670	97	3,182		
	Total	316,190	99			
Αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν εμένα για κάποια από τα προβλήματά τους	Between Groups	33,087	2	16,543	6,897	,002
	Within Groups	232,673	97	2,399		
	Total	265,760	99			
Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς	Between Groups	10,104	2	5,052	4,193	,018
	Within Groups	116,886	97	1,205		
	Total	126,990	99			
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η θέση του διευθυντή προκαλεί άγχος	Between Groups	,494	2	,247	,276	,760
	Within Groups	86,816	97	,895		
	Total	87,310	99			
Η πολλή γραφειοκρατική εργασία που πρέπει να διεκπεραιώσω	Between Groups	,672	2	,336	,318	,728
	Within Groups	102,488	97	1,057		
	Total	103,160	99			
Οι πολλές ευθύνες που έχω αναλάβει	Between Groups	2,551	2	1,276	1,356	,262
	Within Groups	91,239	97	,941		
	Total	93,790	99			
Η έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση με τα διοικητικά καθήκοντα και τα αυστηρά χρονοδιαγράμματα	Between Groups	1,961	2	,980	,990	,375
	Within Groups	96,079	97	,991		
	Total	98,040	99			

Οι γρήγοροι ρυθμοί εργασίας	Between Groups	3,992	2	1,996	1,809	,169
	Within Groups	107,008	97	1,103		
	Total	111,000	99			
Οι πολλές ώρες εργασίας	Between Groups	8,881	2	4,440	3,913	,023
	Within Groups	110,079	97	1,135		
	Total	118,960	99			
Η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης	Between Groups	,995	2	,498	,464	,630
	Within Groups	103,995	97	1,072		
	Total	104,990	99			
Οι σχέσεις με τους γονείς των μαθητών	Between Groups	5,792	2	2,896	2,227	,113
	Within Groups	126,168	97	1,301		
	Total	131,960	99			
Η έλλειψη πειθαρχίας από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου	Between Groups	9,024	2	4,512	3,129	,048
	Within Groups	139,886	97	1,442		
	Total	148,910	99			
Η διαχείριση των συγκρούσεων του διδασκτικού προσωπικού	Between Groups	16,094	2	8,047	6,919	,002
	Within Groups	112,816	97	1,163		
	Total	128,910	99			
Οι σχέσεις με τους τοπικούς φορείς	Between Groups	11,820	2	5,910	5,329	,006
	Within Groups	107,570	97	1,109		
	Total	119,390	99			
Η επικοινωνία με τους ανωτέρους	Between Groups	13,071	2	6,536	4,558	,013
	Within Groups	139,089	97	1,434		
	Total	152,160	99			
Ο μη καθορισμένος ρόλος και η ελλιπής καθοδήγηση	Between Groups	6,037	2	3,019	2,552	,083
	Within Groups	114,713	97	1,183		
	Total	120,750	99			

Οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες	Between Groups	10,353	2	5,177	4,580	,013
	Within Groups	109,647	97	1,130		
	Total	120,000	99			
Η ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή	Between Groups	10,661	2	5,330	4,104	,019
	Within Groups	125,979	97	1,299		
	Total	136,640	99			
Η κακή συντήρηση του σχολικού χώρου	Between Groups	7,560	2	3,780	2,677	,074
	Within Groups	136,950	97	1,412		
	Total	144,510	99			
Η έλλειψη οικονομικών πόρων	Between Groups	7,761	2	3,881	3,109	,049
	Within Groups	121,079	97	1,248		
	Total	128,840	99			
Η πειθαρχία των μαθητών	Between Groups	5,103	2	2,551	2,229	,113
	Within Groups	111,057	97	1,145		
	Total	116,160	99			
Η χρήση των νέων τεχνολογιών	Between Groups	4,259	2	2,130	1,640	,199
	Within Groups	125,981	97	1,299		
	Total	130,240	99			
Η έλλειψη αναγνώρισης της εργασίας από την κοινωνία	Between Groups	4,609	2	2,305	1,553	,217
	Within Groups	143,981	97	1,484		
	Total	148,590	99			
Η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης	Between Groups	5,994	2	2,997	1,920	,152
	Within Groups	151,396	97	1,561		
	Total	157,390	99			
Προβλήματα υγείας (γαστρεντερικά προβλήματα, πονοκέφαλοι κλπ)	Between Groups	1,601	2	,800	,598	,552
	Within Groups	129,759	97	1,338		
	Total	131,360	99			



Διαταραχές στον ύπνο	Between Groups	,549	2	,274	,236	,790
	Within Groups	112,841	97	1,163		
	Total	113,390	99			
Εκνευρισμός, θυμός	Between Groups	4,660	2	2,330	2,231	,113
	Within Groups	101,300	97	1,044		
	Total	105,960	99			
Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία	Between Groups	4,372	2	2,186	2,439	,093
	Within Groups	86,938	97	,896		
	Total	91,310	99			
Συχνές αλλαγές στη διάθεση	Between Groups	4,045	2	2,022	1,585	,210
	Within Groups	123,745	97	1,276		
	Total	127,790	99			
Αδυναμία συγκέντρωσης	Between Groups	4,013	2	2,006	1,714	,186
	Within Groups	113,547	97	1,171		
	Total	117,560	99			
Χαμηλή αυτοεκτίμηση	Between Groups	3,686	2	1,843	2,146	,122
	Within Groups	83,314	97	,859		
	Total	87,000	99			
Μειωμένη απόδοση στην εργασία	Between Groups	4,091	2	2,046	2,193	,117
	Within Groups	90,499	97	,933		
	Total	94,590	99			

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος από την εργασία μου ως διευθυντής	31-40 ετών	41-50 ετών	-,333	,550	,817	-1,64	,98
		Άνω των 50 ετών	-,467	,472	,586	-1,59	,66
	41-50 ετών	31-40 ετών	,333	,550	,817	-,98	1,64
		Άνω των 50 ετών	-,133	,450	,953	-1,21	,94
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	,467	,472	,586	-,66	1,59
		41-50 ετών	,133	,450	,953	-,94	1,21
Νιώθω εξαντλημένος όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα δουλειάς	31-40 ετών	41-50 ετών	,488	,581	,679	-,90	1,87
		Άνω των 50 ετών	,874	,499	,191	-,31	2,06
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,488	,581	,679	-1,87	,90
		Άνω των 50 ετών	,386	,476	,697	-,75	1,52
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-,874	,499	,191	-2,06	,31
		41-50 ετών	-,386	,476	,697	-1,52	,75
Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα.	31-40 ετών	41-50 ετών	,827	,520	,254	-,41	2,06
		Άνω των 50 ετών	1,419*	,446	,006	,36	2,48
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,827	,520	,254	-2,06	,41
		Άνω των 50 ετών	,592	,426	,350	-,42	1,60
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-1,419*	,446	,006	-2,48	-,36

	ετών	41-50 ετών	-,592	,426	,350	-1,60	,42
Νιώθω εξουθενωμένος από τη δουλειά μου	31-40 ετών	41-50 ετών	-,179	,572	,948	-1,54	1,18
		Άνω των 50 ετών	,396	,491	,700	-,77	1,56
	41-50 ετών	31-40 ετών	,179	,572	,948	-1,18	1,54
		Άνω των 50 ετών	,574	,468	,441	-,54	1,69
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-,396	,491	,700	-1,56	,77
		41-50 ετών	-,574	,468	,441	-1,69	,54
Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου	31-40 ετών	41-50 ετών	,286	,546	,860	-1,01	1,59
		Άνω των 50 ετών	,989	,469	,093	-,13	2,10
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,286	,546	,860	-1,59	1,01
		Άνω των 50 ετών	,703	,447	,263	-,36	1,77
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-,989	,469	,093	-2,10	,13
		41-50 ετών	-,703	,447	,263	-1,77	,36
Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στο σχολείο	31-40 ετών	41-50 ετών	,018	,606	1,000	-1,42	1,46
		Άνω των 50 ετών	,543	,520	,551	-,69	1,78
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,018	,606	1,000	-1,46	1,42
		Άνω των 50 ετών	,525	,496	,542	-,66	1,71
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-,543	,520	,551	-1,78	,69
		41-50 ετών	-,525	,496	,542	-1,71	,66
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς	31-40 ετών	41-50 ετών	,851	,472	,174	-,27	1,97
		Άνω των 50 ετών	1,203*	,405	,010	,24	2,17
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,851	,472	,174	-1,97	,27

		Άνω των 50 ετών		,352	,386	,634	- ,57	1,27
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-1,203*	,405	,010	-2,17	- ,24
		41-50 ετών		- ,352	,386	,634	-1,27	,57
Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου	31-40 ετών	41-50 ετών		- ,190	,578	,942	-1,57	1,18
		Άνω των 50 ετών		,646	,496	,398	- ,53	1,83
	41-50 ετών	31-40 ετών		,190	,578	,942	-1,18	1,57
		Άνω των 50 ετών		,836	,473	,186	- ,29	1,96
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		- ,646	,496	,398	-1,83	,53
		41-50 ετών		- ,836	,473	,186	-1,96	,29
Νιώθω "άδειος/α" στο τέλος μιας σχολικής μέρας	31-40 ετών	41-50 ετών		- ,119	,608	,979	-1,57	1,33
		Άνω των 50 ετών		,435	,522	,683	- ,81	1,68
	41-50 ετών	31-40 ετών		,119	,608	,979	-1,33	1,57
		Άνω των 50 ετών		,555	,498	,508	- ,63	1,74
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		- ,435	,522	,683	-1,68	,81
		41-50 ετών		- ,555	,498	,508	-1,74	,63
Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου	31-40 ετών	41-50 ετών		,065	,412	,986	- ,92	1,05
		Άνω των 50 ετών		- ,640	,354	,173	-1,48	,20
	41-50 ετών	31-40 ετών		- ,065	,412	,986	-1,05	,92
		Άνω των 50 ετών		- ,705	,338	,097	-1,51	,10
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		,640	,354	,173	- ,20	1,48
		41-50 ετών		,705	,338	,097	- ,10	1,51
Αντιμετωπίζω τα	31-40 ετών	41-50 ετών		- ,619	,362	,207	-1,48	,24

προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά		Άνω των 50 ετών	-1,134*	,311	,001	-1,87	-,39
	41-50 ετών	31-40 ετών	,619	,362	,207	-,24	1,48
		Άνω των 50 ετών	-,515	,296	,197	-1,22	,19
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	1,134*	,311	,001	,39	1,87
		41-50 ετών	,515	,296	,197	-,19	1,22
Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων	31-40 ετών	41-50 ετών	-,375	,357	,546	-1,22	,47
		Άνω των 50 ετών	-,758*	,306	,040	-1,49	-,03
	41-50 ετών	31-40 ετών	,375	,357	,546	-,47	1,22
		Άνω των 50 ετών	-,383	,292	,393	-1,08	,31
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	,758*	,306	,040	,03	1,49
		41-50 ετών	,383	,292	,393	-,31	1,08
Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα	31-40 ετών	41-50 ετών	-,571	,494	,481	-1,75	,60
		Άνω των 50 ετών	-1,008	,424	,050	-2,02	,00
	41-50 ετών	31-40 ετών	,571	,494	,481	-,60	1,75
		Άνω των 50 ετών	-,436	,404	,529	-1,40	,53
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	1,008	,424	,050	,00	2,02
		41-50 ετών	,436	,404	,529	-,53	1,40
Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς	31-40 ετών	41-50 ετών	-,405	,356	,493	-1,25	,44
		Άνω των 50 ετών	-1,214*	,305	,000	-1,94	-,49
	41-50 ετών	31-40 ετών	,405	,356	,493	-,44	1,25
		Άνω των 50 ετών	-,809*	,291	,018	-1,50	-,12
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	1,214*	,305	,000	,49	1,94

	ετών	41-50 ετών	,809*	,291	,018	,12	1,50
Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	31-40 ετών	41-50 ετών	-,548	,376	,317	-1,44	,35
		Άνω των 50 ετών	-1,248*	,323	,001	-2,02	-,48
	41-50 ετών	31-40 ετών	,548	,376	,317	-,35	1,44
		Άνω των 50 ετών	-,700	,308	,065	-1,43	,03
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	1,248*	,323	,001	,48	2,02
		41-50 ετών	,700	,308	,065	-,03	1,43
Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου	31-40 ετών	41-50 ετών	-,369	,436	,676	-1,41	,67
		Άνω των 50 ετών	-,825	,375	,076	-1,72	,07
	41-50 ετών	31-40 ετών	,369	,436	,676	-,67	1,41
		Άνω των 50 ετών	-,456	,357	,412	-1,31	,39
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	,825	,375	,076	-,07	1,72
		41-50 ετών	,456	,357	,412	-,39	1,31
Νιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με εκπαιδευτικούς	31-40 ετών	41-50 ετών	-,375	,433	,663	-1,41	,66
		Άνω των 50 ετών	-,745	,372	,117	-1,63	,14
	41-50 ετών	31-40 ετών	,375	,433	,663	-,66	1,41
		Άνω των 50 ετών	-,370	,355	,551	-1,22	,47
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	,745	,372	,117	-,14	1,63
		41-50 ετών	,370	,355	,551	-,47	1,22
Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να	31-40 ετών	41-50 ετών	,536	,480	,507	-,61	1,68
		Άνω των 50 ετών	1,389*	,412	,003	,41	2,37
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,536	,480	,507	-1,68	,61

ήταν αντικείμενα	Άνω των 50 ετών		,853	,393	,081	-,08	1,79
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-1,389*	,412	,003	-2,37	-,41
		41-50 ετών	-,853	,393	,081	-1,79	,08
Έχω γίνει περισσότερο σκληρός/ή με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά	31-40 ετών	41-50 ετών	,429	,485	,652	-,73	1,58
		Άνω των 50 ετών	1,277*	,416	,008	,29	2,27
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,429	,485	,652	-1,58	,73
		Άνω των 50 ετών	,848	,397	,088	-,10	1,79
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-1,277*	,416	,008	-2,27	-,29
		41-50 ετών	-,848	,397	,088	-1,79	,10
Ανησυχώ μήπως αυτή η δουλειά με κάνει περισσότερο σκληρό/ή	31-40 ετών	41-50 ετών	,095	,533	,983	-1,17	1,36
		Άνω των 50 ετών	,598	,458	,395	-,49	1,69
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,095	,533	,983	-1,36	1,17
		Άνω των 50 ετών	,503	,436	,484	-,54	1,54
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-,598	,458	,395	-1,69	,49
		41-50 ετών	-,503	,436	,484	-1,54	,54
Αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν εμένα για κάποια από τα προβλήματά τους	31-40 ετών	41-50 ετών	,792	,463	,206	-,31	1,89
		Άνω των 50 ετών	1,448*	,397	,001	,50	2,39
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,792	,463	,206	-1,89	,31
		Άνω των 50 ετών	,657	,379	,198	-,25	1,56
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-1,448*	,397	,001	-2,39	-,50
		41-50 ετών	-,657	,379	,198	-1,56	,25
Στην	31-40 ετών	41-50 ετών	,292	,328	,648	-,49	1,07

πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς		Άνω των 50 ετών		,764*	,282	,021	,09	1,43
	41-50 ετών	31-40 ετών		-,292	,328	,648	-1,07	,49
		Άνω των 50 ετών		,472	,269	,189	-,17	1,11
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-,764*	,282	,021	-1,43	-,09
		41-50 ετών		-,472	,269	,189	-1,11	,17
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η θέση του διευθυντή προκαλεί άγχος	31-40 ετών	41-50 ετών		,137	,283	,879	-,54	,81
		Άνω των 50 ετών		,180	,243	,739	-,40	,76
	41-50 ετών	31-40 ετών		-,137	,283	,879	-,81	,54
		Άνω των 50 ετών		,043	,231	,981	-,51	,59
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-,180	,243	,739	-,76	,40
		41-50 ετών		-,043	,231	,981	-,59	,51
Η πολλή γραφειοκρατική εργασία που πρέπει να διεκπεραιώσω	31-40 ετών	41-50 ετών		,071	,307	,971	-,66	,80
		Άνω των 50 ετών		,196	,264	,739	-,43	,82
	41-50 ετών	31-40 ετών		-,071	,307	,971	-,80	,66
		Άνω των 50 ετών		,124	,251	,874	-,47	,72
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-,196	,264	,739	-,82	,43
		41-50 ετών		-,124	,251	,874	-,72	,47
Οι πολλές ευθύνες που έχω αναλάβει	31-40 ετών	41-50 ετών		,149	,290	,865	-,54	,84
		Άνω των 50 ετών		,384	,249	,275	-,21	,98
	41-50 ετών	31-40 ετών		-,149	,290	,865	-,84	,54
		Άνω των 50 ετών		,236	,237	,583	-,33	,80
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-,384	,249	,275	-,98	,21



	ετών	41-50 ετών	- ,236	,237	,583	- ,80	,33
Η έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση με τα διοικητικά καθήκοντα και τα αυστηρά χρονοδιαγράμματα	31-40 ετών	41-50 ετών	,179	,297	,820	- ,53	,89
		Άνω των 50 ετών	,350	,255	,361	- ,26	,96
	41-50 ετών	31-40 ετών	- ,179	,297	,820	- ,89	,53
		Άνω των 50 ετών	,171	,243	,762	- ,41	,75
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	- ,350	,255	,361	- ,96	,26
		41-50 ετών	- ,171	,243	,762	- ,75	,41
Οι γρήγοροι ρυθμοί εργασίας	31-40 ετών	41-50 ετών	- ,310	,314	,587	- 1,06	,44
		Άνω των 50 ετών	,178	,269	,786	- ,46	,82
	41-50 ετών	31-40 ετών	,310	,314	,587	- ,44	1,06
		Άνω των 50 ετών	,488	,257	,145	- ,12	1,10
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	- ,178	,269	,786	- ,82	,46
		41-50 ετών	- ,488	,257	,145	- 1,10	,12
Οι πολλές ώρες εργασίας	31-40 ετών	41-50 ετών	- ,155	,318	,878	- ,91	,60
		Άνω των 50 ετών	,507	,273	,157	- ,14	1,16
	41-50 ετών	31-40 ετών	,155	,318	,878	- ,60	,91
		Άνω των 50 ετών	,662*	,261	,034	,04	1,28
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	- ,507	,273	,157	- 1,16	,14
		41-50 ετών	- ,662*	,261	,034	- 1,28	- ,04
Η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης	31-40 ετών	41-50 ετών	- ,214	,309	,768	- ,95	,52
		Άνω των 50 ετών	,025	,266	,995	- ,61	,66
	41-50 ετών	31-40 ετών	,214	,309	,768	- ,52	,95

		Άνω των 50 ετών		,239	,253	,613	-,36	,84
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-,025	,266	,995	-,66	,61
		41-50 ετών		-,239	,253	,613	-,84	,36
Οι σχέσεις με τους γονείς των μαθητών	31-40 ετών	41-50 ετών		,298	,341	,658	-,51	1,11
		Άνω των 50 ετών		,599	,293	,106	-,10	1,30
	41-50 ετών	31-40 ετών		-,298	,341	,658	-1,11	,51
		Άνω των 50 ετών		,302	,279	,528	-,36	,97
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-,599	,293	,106	-1,30	,10
		41-50 ετών		-,302	,279	,528	-,97	,36
Η έλλειψη πειθαρχίας από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου	31-40 ετών	41-50 ετών		,458	,359	,411	-,40	1,31
		Άνω των 50 ετών		,764*	,308	,039	,03	1,50
	41-50 ετών	31-40 ετών		-,458	,359	,411	-1,31	,40
		Άνω των 50 ετών		,305	,294	,554	-,39	1,00
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-,764*	,308	,039	-1,50	-,03
		41-50 ετών		-,305	,294	,554	-1,00	,39
Η διαχείριση των συγκρούσεων του διδασκτικού προσωπικού	31-40 ετών	41-50 ετών		,613	,322	,143	-,15	1,38
		Άνω των 50 ετών		1,020*	,277	,001	,36	1,68
	41-50 ετών	31-40 ετών		-,613	,322	,143	-1,38	,15
		Άνω των 50 ετών		,407	,264	,276	-,22	1,03
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-1,020*	,277	,001	-1,68	-,36
		41-50 ετών		-,407	,264	,276	-1,03	,22
Οι σχέσεις με τους	31-40 ετών	41-50 ετών		,488	,315	,272	-,26	1,24

τοπικούς φορείς		Άνω των 50 ετών	,868*	,270	,005	,23	1,51
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,488	,315	,272	-1,24	,26
		Άνω των 50 ετών	,380	,258	,307	-,23	,99
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-,868*	,270	,005	-1,51	-,23
		41-50 ετών	-,380	,258	,307	-,99	,23
Η επικοινωνία με τους ανωτέρους	31-40 ετών	41-50 ετών	,631	,358	,187	-,22	1,48
		Άνω των 50 ετών	,926*	,307	,009	,20	1,66
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,631	,358	,187	-1,48	,22
		Άνω των 50 ετών	,295	,293	,573	-,40	,99
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-,926*	,307	,009	-1,66	-,20
		41-50 ετών	-,295	,293	,573	-,99	,40
Ο μη καθορισμένος ρόλος και η ελλιπή καθοδήγηση	31-40 ετών	41-50 ετών	,202	,325	,808	-,57	,98
		Άνω των 50 ετών	,583	,279	,097	-,08	1,25
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,202	,325	,808	-,98	,57
		Άνω των 50 ετών	,380	,266	,330	-,25	1,01
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-,583	,279	,097	-1,25	,08
		41-50 ετών	-,380	,266	,330	-1,01	,25
Οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες	31-40 ετών	41-50 ετών	,030	,318	,995	-,73	,79
		Άνω των 50 ετών	,662*	,273	,044	,01	1,31
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,030	,318	,995	-,79	,73
		Άνω των 50 ετών	,633*	,260	,044	,01	1,25
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-,662*	,273	,044	-1,31	-,01

	ετών	41-50 ετών	-,633*	,260	,044	-1,25	-,01
Η ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή	31-40 ετών	41-50 ετών	-,071	,341	,976	-,88	,74
		Άνω των 50 ετών	,616	,292	,093	-,08	1,31
	41-50 ετών	31-40 ετών	,071	,341	,976	-,74	,88
		Άνω των 50 ετών	,688*	,279	,040	,02	1,35
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-,616	,292	,093	-1,31	,08
		41-50 ετών	-,688*	,279	,040	-1,35	-,02
Η κακή συντήρηση του σχολικού χώρου	31-40 ετών	41-50 ετών	,054	,355	,988	-,79	,90
		Άνω των 50 ετών	,580	,305	,143	-,15	1,31
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,054	,355	,988	-,90	,79
		Άνω των 50 ετών	,527	,291	,171	-,17	1,22
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-,580	,305	,143	-1,31	,15
		41-50 ετών	-,527	,291	,171	-1,22	,17
Η έλλειψη οικονομικών πόρων	31-40 ετών	41-50 ετών	,333	,334	,580	-,46	1,13
		Άνω των 50 ετών	,691*	,287	,046	,01	1,37
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,333	,334	,580	-1,13	,46
		Άνω των 50 ετών	,358	,273	,394	-,29	1,01
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-,691*	,287	,046	-1,37	-,01
		41-50 ετών	-,358	,273	,394	-1,01	,29
Η πειθαρχία των μαθητών	31-40 ετών	41-50 ετών	,435	,320	,366	-,33	1,20
		Άνω των 50 ετών	,579	,274	,093	-,07	1,23
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,435	,320	,366	-1,20	,33

		Άνω των 50 ετών		,145	,262	,845	-,48	,77
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-,579	,274	,093	-1,23	,07
		41-50 ετών		-,145	,262	,845	-,77	,48
Η χρήση των νέων τεχνολογιών	31-40 ετών	41-50 ετών		,607	,341	,181	-,20	1,42
		Άνω των 50 ετών		,251	,292	,667	-,44	,95
	41-50 ετών	31-40 ετών		-,607	,341	,181	-1,42	,20
		Άνω των 50 ετών		-,356	,279	,411	-1,02	,31
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-,251	,292	,667	-,95	,44
		41-50 ετών		,356	,279	,411	-,31	1,02
Η έλλειψη αναγνώρισης της εργασίας από την κοινωνία	31-40 ετών	41-50 ετών		,607	,364	,223	-,26	1,47
		Άνω των 50 ετών		,463	,313	,304	-,28	1,21
	41-50 ετών	31-40 ετών		-,607	,364	,223	-1,47	,26
		Άνω των 50 ετών		-,144	,298	,880	-,85	,57
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-,463	,313	,304	-1,21	,28
		41-50 ετών		,144	,298	,880	-,57	,85
Η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης	31-40 ετών	41-50 ετών		,232	,373	,809	-,66	1,12
		Άνω των 50 ετών		,590	,320	,161	-,17	1,35
	41-50 ετών	31-40 ετών		-,232	,373	,809	-1,12	,66
		Άνω των 50 ετών		,358	,306	,472	-,37	1,09
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-,590	,320	,161	-1,35	,17
		41-50 ετών		-,358	,306	,472	-1,09	,37
Προβλήματα υγείας	31-40 ετών	41-50 ετών		-,173	,346	,872	-1,00	,65

(γαστρεντερικά προβλήματα, πονοκέφαλοι κλπ)		Άνω των 50 ετών		,134	,297	,893	-,57	,84
	41-50 ετών	31-40 ετών		,173	,346	,872	-,65	1,00
		Άνω των 50 ετών		,307	,283	,526	-,37	,98
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-,134	,297	,893	-,84	,57
		41-50 ετών		-,307	,283	,526	-,98	,37
Διαταραχές στον ύπνο	31-40 ετών	41-50 ετών		-,060	,322	,981	-,83	,71
		Άνω των 50 ετών		,112	,277	,914	-,55	,77
	41-50 ετών	31-40 ετών		,060	,322	,981	-,71	,83
		Άνω των 50 ετών		,171	,264	,793	-,46	,80
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-,112	,277	,914	-,77	,55
	41-50 ετών		-,171	,264	,793	-,80	,46	
Εκνευρισμός, θυμός	31-40 ετών	41-50 ετών		,250	,305	,692	-,48	,98
		Άνω των 50 ετών		,533	,262	,109	-,09	1,16
	41-50 ετών	31-40 ετών		-,250	,305	,692	-,98	,48
		Άνω των 50 ετών		,283	,250	,496	-,31	,88
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-,533	,262	,109	-1,16	,09
	41-50 ετών		-,283	,250	,496	-,88	,31	
Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία	31-40 ετών	41-50 ετών		,137	,283	,879	-,54	,81
		Άνω των 50 ετών		,483	,243	,120	-,09	1,06
	41-50 ετών	31-40 ετών		-,137	,283	,879	-,81	,54
		Άνω των 50 ετών		,346	,232	,298	-,21	,90
	Άνω των 50 ετών	31-40 ετών		-,483	,243	,120	-1,06	,09

	ετών	41-50 ετών	-,346	,232	,298	-,90	,21
Συχνές αλλαγές στη διάθεση	31-40 ετών	41-50 ετών	,500	,337	,304	-,30	1,30
		Άνω των 50 ετών	,491	,290	,213	-,20	1,18
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,500	,337	,304	-1,30	,30
		Άνω των 50 ετών	-,009	,276	,999	-,67	,65
Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-,491	,290	,213	-1,18	,20	
	41-50 ετών	,009	,276	,999	-,65	,67	
Αδυναμία συγκέντρωσης	31-40 ετών	41-50 ετών	,244	,323	,731	-,53	1,01
		Άνω των 50 ετών	,498	,278	,177	-,16	1,16
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,244	,323	,731	-1,01	,53
		Άνω των 50 ετών	,254	,265	,605	-,38	,88
Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-,498	,278	,177	-1,16	,16	
	41-50 ετών	-,254	,265	,605	-,88	,38	
Χαμηλή αυτοεκτίμηση	31-40 ετών	41-50 ετών	,060	,277	,975	-,60	,72
		Άνω των 50 ετών	,416	,238	,193	-,15	,98
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,060	,277	,975	-,72	,60
		Άνω των 50 ετών	,356	,227	,263	-,18	,90
Άνω των 50 ετών	31-40 ετών	-,416	,238	,193	-,98	,15	
	41-50 ετών	-,356	,227	,263	-,90	,18	
Μειωμένη απόδοση στην εργασία	31-40 ετών	41-50 ετών	,190	,289	,787	-,50	,88
		Άνω των 50 ετών	,487	,248	,126	-,10	1,08
	41-50 ετών	31-40 ετών	-,190	,289	,787	-,88	,50

	Ανω των 50 ετών		,297	,236	,423	-,27	,86
Ανω των 50 ετών	31-40 ετών		-,487	,248	,126	-1,08	,10
	41-50 ετών		-,297	,236	,423	-,86	,27

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Oneway

## Oneway

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος από την εργασία μου ως διευθυντής	Between Groups	14,335	2	7,168	2,188	,118
	Within Groups	317,775	97	3,276		
	Total	332,110	99			
Νιώθω εξαντλημένος	Between Groups	20,339	2	10,170	2,750	,069



όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα δουλειάς	Within Groups	358,701	97	3,698		
	Total	379,040	99			
Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα.	Between Groups	17,565	2	8,783	2,771	,068
	Within Groups	307,475	97	3,170		
	Total	325,040	99			
Νιώθω εξουθενωμένος από τη δουλειά μου	Between Groups	13,533	2	6,766	1,885	,157
	Within Groups	348,177	97	3,589		
	Total	361,710	99			
Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου	Between Groups	24,003	2	12,002	3,656	,029
	Within Groups	318,437	97	3,283		
	Total	342,440	99			
Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στο σχολείο	Between Groups	29,278	2	14,639	3,775	,026
	Within Groups	376,162	97	3,878		
	Total	405,440	99			
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς	Between Groups	6,639	2	3,319	1,252	,290
	Within Groups	257,151	97	2,651		
	Total	263,790	99			
Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου	Between Groups	33,732	2	16,866	4,766	,011
	Within Groups	343,268	97	3,539		
	Total	377,000	99			
Νιώθω "άδειος/α" στο τέλος μιας σχολικής μέρας	Between Groups	13,692	2	6,846	1,684	,191
	Within Groups	394,418	97	4,066		
	Total	408,110	99			
Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου	Between Groups	2,956	2	1,478	,742	,479
	Within Groups	193,084	97	1,991		
	Total	196,040	99			
Αντιμετωπίζω τα	Between Groups	1,147	2	,574	,344	,710

προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά	Within Groups	161,613	97	1,666		
	Total	162,760	99			
Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων	Between Groups	2,222	2	1,111	,742	,479
	Within Groups	145,218	97	1,497		
	Total	147,440	99			
Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα	Between Groups	1,028	2	,514	,178	,837
	Within Groups	279,532	97	2,882		
	Total	280,560	99			
Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς	Between Groups	2,370	2	1,185	,711	,494
	Within Groups	161,670	97	1,667		
	Total	164,040	99			
Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	Between Groups	1,158	2	,579	,315	,731
	Within Groups	178,552	97	1,841		
	Total	179,710	99			
Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου	Between Groups	,839	2	,419	,187	,830
	Within Groups	217,351	97	2,241		
	Total	218,190	99			
Νιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με εκπαιδευτικούς	Between Groups	4,679	2	2,340	1,089	,340
	Within Groups	208,321	97	2,148		
	Total	213,000	99			
Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα	Between Groups	4,733	2	2,367	,823	,442
	Within Groups	278,907	97	2,875		
	Total	283,640	99			
Έχω γίνει περισσότερο σκληρός/ή με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά	Between Groups	4,239	2	2,119	,733	,483
	Within Groups	280,351	97	2,890		
	Total	284,590	99			

Ανησυχώ μήπως αυτή η δουλειά με κάνει περισσότερο σκληρό/ή	Between Groups	,174	2	,087	,027	,974
	Within Groups	316,016	97	3,258		
	Total	316,190	99			
Αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν εμένα για κάποια από τα προβλήματά τους	Between Groups	8,711	2	4,355	1,644	,199
	Within Groups	257,049	97	2,650		
	Total	265,760	99			
Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς	Between Groups	,345	2	,172	,132	,876
	Within Groups	126,645	97	1,306		
	Total	126,990	99			
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η θέση του διευθυντή προκαλεί άγχος	Between Groups	4,998	2	2,499	2,945	,057
	Within Groups	82,312	97	,849		
	Total	87,310	99			
Η πολλή γραφειοκρατική εργασία που πρέπει να διεκπεραιώσω	Between Groups	8,654	2	4,327	4,441	,014
	Within Groups	94,506	97	,974		
	Total	103,160	99			
Οι πολλές ευθύνες που έχω αναλάβει	Between Groups	13,350	2	6,675	8,049	,001
	Within Groups	80,440	97	,829		
	Total	93,790	99			
Η έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση με τα διοικητικά καθήκοντα και τα αυστηρά χρονοδιαγράμματα	Between Groups	11,945	2	5,972	6,729	,002
	Within Groups	86,095	97	,888		
	Total	98,040	99			
Οι γρήγοροι ρυθμοί εργασίας	Between Groups	8,937	2	4,468	4,247	,017
	Within Groups	102,063	97	1,052		
	Total	111,000	99			
Οι πολλές ώρες εργασίας	Between Groups	11,616	2	5,808	5,248	,007
	Within Groups	107,344	97	1,107		

	Total	118,960	99			
Η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης	Between Groups	3,036	2	1,518	1,444	,241
	Within Groups	101,954	97	1,051		
	Total	104,990	99			
Οι σχέσεις με τους γονείς των μαθητών	Between Groups	3,926	2	1,963	1,487	,231
	Within Groups	128,034	97	1,320		
	Total	131,960	99			
Η έλλειψη πειθαρχίας από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου	Between Groups	5,649	2	2,825	1,913	,153
	Within Groups	143,261	97	1,477		
	Total	148,910	99			
Η διαχείριση των συγκρούσεων του διδακτικού προσωπικού	Between Groups	3,607	2	1,804	1,396	,252
	Within Groups	125,303	97	1,292		
	Total	128,910	99			
Οι σχέσεις με τους τοπικούς φορείς	Between Groups	8,187	2	4,094	3,571	,032
	Within Groups	111,203	97	1,146		
	Total	119,390	99			
Η επικοινωνία με τους ανωτέρους	Between Groups	16,592	2	8,296	5,936	,004
	Within Groups	135,568	97	1,398		
	Total	152,160	99			
Ο μη καθορισμένος ρόλος και η ελλιπής καθοδήγηση	Between Groups	5,058	2	2,529	2,120	,126
	Within Groups	115,692	97	1,193		
	Total	120,750	99			
Οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες	Between Groups	6,366	2	3,183	2,717	,071
	Within Groups	113,634	97	1,171		
	Total	120,000	99			
Η ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή	Between Groups	3,051	2	1,525	1,108	,334
	Within Groups	133,589	97	1,377		

	Total	136,640	99			
Η κακή συντήρηση του σχολικού χώρου	Between Groups	,908	2	,454	,307	,737
	Within Groups	143,602	97	1,480		
	Total	144,510	99			
Η έλλειψη οικονομικών πόρων	Between Groups	2,969	2	1,484	1,144	,323
	Within Groups	125,871	97	1,298		
	Total	128,840	99			
Η πειθαρχία των μαθητών	Between Groups	9,836	2	4,918	4,487	,014
	Within Groups	106,324	97	1,096		
	Total	116,160	99			
Η χρήση των νέων τεχνολογιών	Between Groups	3,226	2	1,613	1,232	,296
	Within Groups	127,014	97	1,309		
	Total	130,240	99			
Η έλλειψη αναγνώρισης της εργασίας από την κοινωνία	Between Groups	7,578	2	3,789	2,607	,079
	Within Groups	141,012	97	1,454		
	Total	148,590	99			
Η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης	Between Groups	18,891	2	9,446	6,615	,002
	Within Groups	138,499	97	1,428		
	Total	157,390	99			
Προβλήματα υγείας (γαστρεντερικά προβλήματα, πονοκέφαλοι κλπ)	Between Groups	2,965	2	1,483	1,120	,330
	Within Groups	128,395	97	1,324		
	Total	131,360	99			
Διαταραχές στον ύπνο	Between Groups	1,569	2	,785	,681	,509
	Within Groups	111,821	97	1,153		
	Total	113,390	99			
Εκνευρισμός, θυμός	Between Groups	7,357	2	3,679	3,619	,030
	Within Groups	98,603	97	1,017		

	Total	105,960	99			
Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία	Between Groups	6,254	2	3,127	3,566	,032
	Within Groups	85,056	97	,877		
	Total	91,310	99			
Συχνές αλλαγές στη διάθεση	Between Groups	5,106	2	2,553	2,018	,138
	Within Groups	122,684	97	1,265		
	Total	127,790	99			
Αδυναμία συγκέντρωσης	Between Groups	2,247	2	1,124	,945	,392
	Within Groups	115,313	97	1,189		
	Total	117,560	99			
Χαμηλή αυτοεκτίμηση	Between Groups	3,165	2	1,583	1,831	,166
	Within Groups	83,835	97	,864		
	Total	87,000	99			
Μειωμένη απόδοση στην εργασία	Between Groups	3,534	2	1,767	1,882	,158
	Within Groups	91,056	97	,939		
	Total	94,590	99			

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Δυναμικότητα σχολείου	(J) Δυναμικότητα σχολείου	Mean Differenc	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
--------------------	---------------------------	---------------------------	----------------	------------	------	-------------------------

			e (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος από την εργασία μου ως διευθυντής	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,907	,435	,098	-,13	1,94
		Άνω του εξαθέσιου	,452	,439	,560	-,59	1,50
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,907	,435	,098	-1,94	,13
		Άνω του εξαθέσιου	-,454	,471	,602	-1,58	,67
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,452	,439	,560	-1,50	,59
		Εξαθέσιο	,454	,471	,602	-,67	1,58
Νιώθω εξαντλημένος όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα δουλειάς	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	1,058	,462	,062	-,04	2,16
		Άνω του εξαθέσιου	,231	,467	,874	-,88	1,34
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-1,058	,462	,062	-2,16	,04
		Άνω του εξαθέσιου	-,826	,501	,230	-2,02	,37
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,231	,467	,874	-1,34	,88
		Εξαθέσιο	,826	,501	,230	-,37	2,02
Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα.	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	1,007	,428	,053	-,01	2,02
		Άνω του εξαθέσιου	,452	,432	,549	-,58	1,48
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-1,007	,428	,053	-2,02	,01
		Άνω του εξαθέσιου	-,554	,464	,459	-1,66	,55
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,452	,432	,549	-1,48	,58
		Εξαθέσιο	,554	,464	,459	-,55	1,66
Νιώθω εξουθενωμένος από τη δουλειά μου	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,771	,455	,213	-,31	1,85
		Άνω του εξαθέσιου	,722	,460	,263	-,37	1,82
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,771	,455	,213	-1,85	,31

		Άνω του εξαθέσιου		- ,048	,493	,995	-1,22	1,13
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο		- ,722	,460	,263	-1,82	,37
		Εξαθέσιο		,048	,493	,995	-1,13	1,22
Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο		,960	,435	,075	-,08	2,00
		Άνω του εξαθέσιου		1,030	,440	,055	-,02	2,08
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο		- ,960	,435	,075	-2,00	,08
		Άνω του εξαθέσιου		,070	,472	,988	-1,05	1,19
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο		-1,030	,440	,055	-2,08	,02
		Εξαθέσιο		- ,070	,472	,988	-1,19	1,05
Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στο σχολείο	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο		1,054	,473	,071	-,07	2,18
		Άνω του εξαθέσιου		1,143*	,478	,049	,01	2,28
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο		-1,054	,473	,071	-2,18	,07
		Άνω του εξαθέσιου		,089	,513	,984	-1,13	1,31
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο		-1,143*	,478	,049	-2,28	-,01
		Εξαθέσιο		- ,089	,513	,984	-1,31	1,13
Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο		,602	,391	,277	-,33	1,53
		Άνω του εξαθέσιου		,385	,395	,594	-,56	1,33
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο		- ,602	,391	,277	-1,53	,33
		Άνω του εξαθέσιου		- ,217	,424	,866	-1,23	,79
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο		- ,385	,395	,594	-1,33	,56
		Εξαθέσιο		,217	,424	,866	-,79	1,23
Νιώθω ότι	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο		1,228*	,452	,021	,15	2,30



βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου		Άνω του εξαθέσιου	1,126*	,456	,040	,04	2,21
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-1,228*	,452	,021	-2,30	-,15
		Άνω του εξαθέσιου	-,102	,490	,976	-1,27	1,06
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-1,126*	,456	,040	-2,21	-,04
		Εξαθέσιο	,102	,490	,976	-1,06	1,27
Νιώθω "άδειος/α" στο τέλος μιας σχολικής μέρας	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,810	,484	,221	-,34	1,96
		Άνω του εξαθέσιου	,679	,489	,352	-,49	1,84
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,810	,484	,221	-1,96	,34
		Άνω του εξαθέσιου	-,131	,525	,966	-1,38	1,12
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,679	,489	,352	-1,84	,49
		Εξαθέσιο	,131	,525	,966	-1,12	1,38
Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	-,189	,339	,843	-1,00	,62
		Άνω του εξαθέσιου	,257	,342	,733	-,56	1,07
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	,189	,339	,843	-,62	1,00
		Άνω του εξαθέσιου	,446	,367	,448	-,43	1,32
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,257	,342	,733	-1,07	,56
		Εξαθέσιο	-,446	,367	,448	-1,32	,43
Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	-,162	,310	,861	-,90	,58
		Άνω του εξαθέσιου	,115	,313	,928	-,63	,86
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	,162	,310	,861	-,58	,90
		Άνω του εξαθέσιου	,277	,336	,689	-,52	1,08
	Άνω του	Ολιγοθέσιο	-,115	,313	,928	-,86	,63

	εξαθέσιο	Εξαθέσιο	-,277	,336	,689	-1,08	,52
Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	-,122	,294	,910	-,82	,58
		Άνω του εξαθέσιου	,257	,297	,662	-,45	,96
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	,122	,294	,910	-,58	,82
		Άνω του εξαθέσιου	,379	,319	,462	-,38	1,14
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,257	,297	,662	-,96	,45
		Εξαθέσιο	-,379	,319	,462	-1,14	,38
Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	-,242	,408	,824	-1,21	,73
		Άνω του εξαθέσιου	-,079	,412	,980	-1,06	,90
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	,242	,408	,824	-,73	1,21
		Άνω του εξαθέσιου	,163	,442	,928	-,89	1,22
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	,079	,412	,980	-,90	1,06
		Εξαθέσιο	-,163	,442	,928	-1,22	,89
Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,042	,310	,990	-,70	,78
		Άνω του εξαθέσιου	,355	,313	,496	-,39	1,10
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,042	,310	,990	-,78	,70
		Άνω του εξαθέσιου	,313	,336	,623	-,49	1,11
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,355	,313	,496	-1,10	,39
		Εξαθέσιο	-,313	,336	,623	-1,11	,49
Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	-,120	,326	,929	-,90	,66
		Άνω του εξαθέσιου	,160	,329	,878	-,62	,94
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	,120	,326	,929	-,66	,90

		Άνω του εξαθέσιου	,279	,353	,710	-,56	1,12
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,160	,329	,878	-,94	,62
		Εξαθέσιο	-,279	,353	,710	-1,12	,56
Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	-,033	,360	,996	-,89	,82
		Άνω του εξαθέσιου	,186	,363	,866	-,68	1,05
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	,033	,360	,996	-,82	,89
		Άνω του εξαθέσιου	,218	,390	,841	-,71	1,15
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,186	,363	,866	-1,05	,68
		Εξαθέσιο	-,218	,390	,841	-1,15	,71
Νιώθω αναζωογονημένος /η όταν δουλεύω με εκπαιδευτικούς	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,389	,352	,513	-,45	1,23
		Άνω του εξαθέσιου	,480	,356	,371	-,37	1,33
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,389	,352	,513	-1,23	,45
		Άνω του εξαθέσιου	,091	,382	,969	-,82	1,00
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,480	,356	,371	-1,33	,37
		Εξαθέσιο	-,091	,382	,969	-1,00	,82
Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,484	,407	,464	-,49	1,45
		Άνω του εξαθέσιου	,386	,411	,618	-,59	1,37
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,484	,407	,464	-1,45	,49
		Άνω του εξαθέσιου	-,098	,442	,973	-1,15	,95
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,386	,411	,618	-1,37	,59
		Εξαθέσιο	,098	,442	,973	-,95	1,15
Έχω γίνει	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,403	,408	,587	-,57	1,38

περισσότερο σκληρό/ή με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά		Άνω του εξαθέσιου	,433	,412	,547	-,55	1,41
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,403	,408	,587	-1,38	,57
		Άνω του εξαθέσιου	,030	,443	,997	-1,02	1,08
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,433	,412	,547	-1,41	,55
		Εξαθέσιο	-,030	,443	,997	-1,08	1,02
Ανησυχώ μήπως αυτή η δουλειά με κάνει περισσότερο σκληρό/ή	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,006	,434	1,000	-1,03	1,04
		Άνω του εξαθέσιου	,094	,438	,975	-,95	1,14
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,006	,434	1,000	-1,04	1,03
		Άνω του εξαθέσιου	,089	,470	,981	-1,03	1,21
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,094	,438	,975	-1,14	,95
		Εξαθέσιο	-,089	,470	,981	-1,21	1,03
Αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν εμένα για κάποια από τα προβλήματά τους	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,709	,391	,171	-,22	1,64
		Άνω του εξαθέσιου	,286	,395	,750	-,65	1,23
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,709	,391	,171	-1,64	,22
		Άνω του εξαθέσιου	-,423	,424	,580	-1,43	,59
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,286	,395	,750	-1,23	,65
		Εξαθέσιο	,423	,424	,580	-,59	1,43
Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,079	,275	,956	-,57	,73
		Άνω του εξαθέσιου	-,074	,277	,961	-,73	,59
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,079	,275	,956	-,73	,57
		Άνω του εξαθέσιου	-,153	,298	,865	-,86	,56
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	,074	,277	,961	-,59	,73

	εξαθέσιο	Εξαθέσιο	,153	,298	,865	-,56	,86
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η θέση του διευθυντή προκαλεί άγχος	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,529 <sup>†</sup>	,221	,049	,00	1,06
		Άνω του εξαθέσιου	,140	,224	,807	-,39	,67
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,529 <sup>†</sup>	,221	,049	-1,06	,00
		Άνω του εξαθέσιου	-,390	,240	,240	-,96	,18
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,140	,224	,807	-,67	,39
		Εξαθέσιο	,390	,240	,240	-,18	,96
Η πολλή γραφειοκρατική εργασία που πρέπει να διεκπαιραιώσω	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,707 <sup>†</sup>	,237	,010	,14	1,27
		Άνω του εξαθέσιου	,280	,239	,474	-,29	,85
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,707 <sup>†</sup>	,237	,010	-1,27	-,14
		Άνω του εξαθέσιου	-,426	,257	,226	-1,04	,19
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,280	,239	,474	-,85	,29
		Εξαθέσιο	,426	,257	,226	-,19	1,04
Οι πολλές ευθύνες που έχω αναλάβει	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,860 <sup>†</sup>	,219	,000	,34	1,38
		Άνω του εξαθέσιου	,203	,221	,631	-,32	,73
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,860 <sup>†</sup>	,219	,000	-1,38	-,34
		Άνω του εξαθέσιου	-,657 <sup>†</sup>	,237	,018	-1,22	-,09
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,203	,221	,631	-,73	,32
		Εξαθέσιο	,657 <sup>†</sup>	,237	,018	,09	1,22
Η έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση με τα διοικητικά καθήκοντα και τα	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,828 <sup>†</sup>	,226	,001	,29	1,37
		Άνω του εξαθέσιου	,299	,229	,395	-,25	,84
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,828 <sup>†</sup>	,226	,001	-1,37	-,29

αυστηρά χρονοδιαγράμματ α		Άνω του εξαθέσιου						
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο Εξαθέσιο						
Οι γρήγοροι ρυθμοί εργασίας	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο						
		Άνω του εξαθέσιου						
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο						
		Άνω του εξαθέσιου						
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο Εξαθέσιο						
Οι πολλές ώρες εργασίας	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο						
		Άνω του εξαθέσιου						
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο						
		Άνω του εξαθέσιου						
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο Εξαθέσιο						
Η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο						
		Άνω του εξαθέσιου						
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο						
		Άνω του εξαθέσιου						
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο Εξαθέσιο						
Οι σχέσεις με τους	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο						

γονείς των μαθητών		Άνω του εξαθέσιου		-,183	,279	,790		-,85	,48
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο		-,324	,276	,471		-,98	,33
		Άνω του εξαθέσιου		-,507	,299	,213		-1,22	,21
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο		,183	,279	,790		-,48	,85
		Εξαθέσιο		,507	,299	,213		-,21	1,22
Η έλλειψη πειθαρχίας από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο		,157	,292	,853		-,54	,85
		Άνω του εξαθέσιου		-,437	,295	,303		-1,14	,26
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο		-,157	,292	,853		-,85	,54
		Άνω του εξαθέσιου		-,594	,316	,151		-1,35	,16
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο		,437	,295	,303		-,26	1,14
		Εξαθέσιο		,594	,316	,151		-,16	1,35
Η διαχείριση των συγκρούσεων του διδασκτικού προσωπικού	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο		,212	,273	,718		-,44	,86
		Άνω του εξαθέσιου		-,281	,276	,567		-,94	,38
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο		-,212	,273	,718		-,86	,44
		Άνω του εξαθέσιου		-,493	,296	,224		-1,20	,21
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο		,281	,276	,567		-,38	,94
		Εξαθέσιο		,493	,296	,224		-,21	1,20
Οι σχέσεις με τους τοπικούς φορείς	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο		,685 <sup>†</sup>	,257	,024		,07	1,30
		Άνω του εξαθέσιου		,241	,260	,625		-,38	,86
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο		-,685 <sup>†</sup>	,257	,024		-1,30	-,07
		Άνω του εξαθέσιου		-,445	,279	,253		-1,11	,22
	Άνω του	Ολιγοθέσιο		-,241	,260	,625		-,86	,38

	εξαθέσιο	Εξαθέσιο	,445	,279	,253	-,22	1,11
Η επικοινωνία με τους ανωτέρους	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,851*	,284	,010	,18	1,53
		Άνω του εξαθέσιου	-,083	,287	,955	-,77	,60
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,851*	,284	,010	-1,53	-,18
		Άνω του εξαθέσιου	-,934*	,308	,009	-1,67	-,20
Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	,083	,287	,955	-,60	,77	
	Εξαθέσιο	,934*	,308	,009	,20	1,67	
Ο μη καθορισμένος ρόλος και η ελλιπής καθοδήγηση	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,512	,262	,130	-,11	1,14
		Άνω του εξαθέσιου	,374	,265	,339	-,26	1,00
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,512	,262	,130	-1,14	,11
		Άνω του εξαθέσιου	-,138	,284	,879	-,81	,54
Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,374	,265	,339	-1,00	,26	
	Εξαθέσιο	,138	,284	,879	-,54	,81	
Οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,588	,260	,066	-,03	1,21
		Άνω του εξαθέσιου	,384	,263	,313	-,24	1,01
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,588	,260	,066	-1,21	,03
		Άνω του εξαθέσιου	-,203	,282	,751	-,87	,47
Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,384	,263	,313	-1,01	,24	
	Εξαθέσιο	,203	,282	,751	-,47	,87	
Η ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,085	,282	,951	-,59	,76
		Άνω του εξαθέσιου	,413	,285	,319	-,26	1,09
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,085	,282	,951	-,76	,59



		Άνω του εξαθέσιου	,328	,306	,534	-,40	1,06
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,413	,285	,319	-1,09	,26
		Εξαθέσιο	-,328	,306	,534	-1,06	,40
Η κακή συντήρηση του σχολικού χώρου	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,137	,292	,887	-,56	,83
		Άνω του εξαθέσιου	,226	,295	,724	-,48	,93
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,137	,292	,887	-,83	,56
		Άνω του εξαθέσιου	,090	,317	,957	-,66	,84
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,226	,295	,724	-,93	,48
		Εξαθέσιο	-,090	,317	,957	-,84	,66
Η έλλειψη οικονομικών πόρων	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,083	,274	,951	-,57	,73
		Άνω του εξαθέσιου	,407	,276	,308	-,25	1,06
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,083	,274	,951	-,73	,57
		Άνω του εξαθέσιου	,324	,297	,521	-,38	1,03
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,407	,276	,308	-1,06	,25
		Εξαθέσιο	-,324	,297	,521	-1,03	,38
Η πειθαρχία των μαθητών	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,292	,252	,480	-,31	,89
		Άνω του εξαθέσιου	-,514	,254	,112	-1,12	,09
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,292	,252	,480	-,89	,31
		Άνω του εξαθέσιου	-,806*	,273	,011	-1,45	-,16
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	,514	,254	,112	-,09	1,12
		Εξαθέσιο	,806*	,273	,011	,16	1,45
Η χρήση των	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,375	,275	,364	-,28	1,03

νέων τεχνολογιών		Άνω του εξαθέσιου		-,038	,278	,990	-,70	,62
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο		-,375	,275	,364	-1,03	,28
		Άνω του εξαθέσιου		-,413	,298	,353	-1,12	,30
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο		,038	,278	,990	-,62	,70
		Εξαθέσιο		,413	,298	,353	-,30	1,12
Η έλλειψη αναγνώρισης της εργασίας από την κοινωνία	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο		,454	,290	,265	-,24	1,14
		Άνω του εξαθέσιου		-,250	,293	,671	-,95	,45
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο		-,454	,290	,265	-1,14	,24
		Άνω του εξαθέσιου		-,703	,314	,070	-1,45	,04
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο		,250	,293	,671	-,45	,95
		Εξαθέσιο		,703	,314	,070	-,04	1,45
Η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο		1,044 <sup>+</sup>	,287	,001	,36	1,73
		Άνω του εξαθέσιου		,416	,290	,327	-,27	1,11
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο		-1,044 <sup>+</sup>	,287	,001	-1,73	-,36
		Άνω του εξαθέσιου		-,628	,311	,114	-1,37	,11
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο		-,416	,290	,327	-1,11	,27
		Εξαθέσιο		,628	,311	,114	-,11	1,37
Προβλήματα υγείας (γαστρεντερικά προβλήματα, πονοκέφαλοι κλπ)	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο		,389	,276	,342	-,27	1,05
		Άνω του εξαθέσιου		,294	,279	,545	-,37	,96
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο		-,389	,276	,342	-1,05	,27
		Άνω του εξαθέσιου		-,094	,300	,947	-,81	,62
	Άνω του	Ολιγοθέσιο		-,294	,279	,545	-,96	,37

	εξαθέσιο	Εξαθέσιο	,094	,300	,947	-,62	,81
Διαταραχές στον ύπνο	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,185	,258	,755	-,43	,80
		Άνω του εξαθέσιου	,296	,261	,494	-,32	,92
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,185	,258	,755	-,80	,43
		Άνω του εξαθέσιου	,111	,280	,916	-,55	,78
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,296	,261	,494	-,92	,32
		Εξαθέσιο	-,111	,280	,916	-,78	,55
Εκνευρισμός, θυμός	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,626 <sup>+</sup>	,242	,030	,05	1,20
		Άνω του εξαθέσιου	,431	,245	,189	-,15	1,01
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,626 <sup>+</sup>	,242	,030	-1,20	-,05
		Άνω του εξαθέσιου	-,195	,263	,738	-,82	,43
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,431	,245	,189	-1,01	,15
		Εξαθέσιο	,195	,263	,738	-,43	,82
Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,381	,225	,212	-,15	,92
		Άνω του εξαθέσιου	,587 <sup>+</sup>	,227	,030	,05	1,13
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,381	,225	,212	-,92	,15
		Άνω του εξαθέσιου	,206	,244	,677	-,37	,79
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,587 <sup>+</sup>	,227	,030	-1,13	-,05
		Εξαθέσιο	-,206	,244	,677	-,79	,37
Συχνές αλλαγές στη διάθεση	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,411	,270	,285	-,23	1,05
		Άνω του εξαθέσιου	,499	,273	,166	-,15	1,15
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,411	,270	,285	-1,05	,23

		Άνω του εξαθέσιου	,087	,293	,952	-,61	,78
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,499	,273	,166	-1,15	,15
		Εξαθέσιο	-,087	,293	,952	-,78	,61
Αδυναμία συγκέντρωσης	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,356	,262	,366	-,27	,98
		Άνω του εξαθέσιου	,101	,265	,923	-,53	,73
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,356	,262	,366	-,98	,27
		Άνω του εξαθέσιου	-,255	,284	,642	-,93	,42
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,101	,265	,923	-,73	,53
		Εξαθέσιο	,255	,284	,642	-,42	,93
Χαμηλή αυτοεκτίμηση	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,415	,223	,156	-,12	,95
		Άνω του εξαθέσιου	,083	,226	,928	-,45	,62
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,415	,223	,156	-,95	,12
		Άνω του εξαθέσιου	-,332	,242	,359	-,91	,24
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,083	,226	,928	-,62	,45
		Εξαθέσιο	,332	,242	,359	-,24	,91
Μειωμένη απόδοση στην εργασία	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,448	,233	,137	-,11	1,00
		Άνω του εξαθέσιου	,242	,235	,560	-,32	,80
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,448	,233	,137	-1,00	,11
		Άνω του εξαθέσιου	-,206	,252	,694	-,81	,39
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,242	,235	,560	-,80	,32
		Εξαθέσιο	,206	,252	,694	-,39	,81

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
Εκνευρισμός, θυμός	Between Groups	7,357	2	3,679	3,619
	Within Groups	98,603	97	1,017	
	Total	105,960	99		
Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία	Between Groups	6,254	2	3,127	3,566
	Within Groups	85,056	97	,877	
	Total	91,310	99		

**ANOVA**

		Sig.
Εκνευρισμός, θυμός	Between Groups	,030
	Within Groups	
	Total	
Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία	Between Groups	,032
	Within Groups	
	Total	

**Post Hoc Tests**

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Δυναμικότητα σχολείου	(J) Δυναμικότητα σχολείου	Mean Difference (I-J)
Εκνευρισμός, θυμός	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,626 <sup>*</sup>
		Άνω του εξαθέσιου	,431
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,626 <sup>*</sup>
		Άνω του εξαθέσιου	-,195
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,431
		Εξαθέσιο	,195
Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,381
		Άνω του εξαθέσιου	,587 <sup>*</sup>
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,381
		Άνω του εξαθέσιου	,206
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,587 <sup>*</sup>
		Εξαθέσιο	-,206

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Δυναμικότητα σχολείου	(J) Δυναμικότητα σχολείου	Std. Error
Εκνευρισμός, θυμός	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,242
		Άνω του εξαθέσιου	,245
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	,242
		Άνω του εξαθέσιου	,263
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	,245
		Εξαθέσιο	,263

Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,225
		Άνω του εξαθέσιου	,227
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	,225
		Άνω του εξαθέσιου	,244
Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	,227	
	Εξαθέσιο	,244	

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Δυναμικότητα σχολείου	(J) Δυναμικότητα σχολείου	Sig.
Εκνευρισμός, θυμός	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,030
		Άνω του εξαθέσιου	,189
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	,030
		Άνω του εξαθέσιου	,738
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	,189
		Εξαθέσιο	,738
Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,212
		Άνω του εξαθέσιου	,030
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	,212
		Άνω του εξαθέσιου	,677
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	,030
		Εξαθέσιο	,677

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Δυναμικότητα σχολείου	(J) Δυναμικότητα σχολείου	95% Confidence Interval
			Lower Bound
Εκνευρισμός, θυμός	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,05
		Άνω του εξαθέσιου	-,15
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-1,20
		Άνω του εξαθέσιου	-,82
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-1,01
		Εξαθέσιο	-,43
Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	-,15
		Άνω του εξαθέσιου	,05
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,92
		Άνω του εξαθέσιου	-,37
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-1,13
		Εξαθέσιο	-,79

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Δυναμικότητα σχολείου	(J) Δυναμικότητα σχολείου	95% Confidence Interval
			Upper Bound
Εκνευρισμός, θυμός	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	1,20
		Άνω του εξαθέσιου	1,01
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	-,05
		Άνω του εξαθέσιου	,43
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	,15



		Εξαθέσιο	,82
Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία	Ολιγοθέσιο	Εξαθέσιο	,92
		Άνω του εξαθέσιου	1,13
	Εξαθέσιο	Ολιγοθέσιο	,15
		Άνω του εξαθέσιου	,79
	Άνω του εξαθέσιου	Ολιγοθέσιο	-,05
		Εξαθέσιο	,37

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

#### Group Statistics

	Ηλικία	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος από την εργασία μου ως διευθυντής	31-40 ετών	21	4,33	2,082	,454
	41-50 ετών	24	4,67	1,659	,339
Νιώθω εξαντλημένος όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα δουλειάς	31-40 ετών	21	4,24	1,758	,384
	41-50 ετών	24	3,75	1,917	,391
Είναι πολύ κουραστικό για μένα να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα.	31-40 ετών	21	3,62	2,012	,439
	41-50 ετών	24	2,79	1,793	,366
Νιώθω εξουθενωμένος από τη δουλειά μου	31-40 ετών	21	3,90	2,047	,447
	41-50 ετών	24	4,08	1,792	,366
Νιώθω απογοητευμένος από τη δουλειά μου	31-40 ετών	21	3,95	2,037	,444
	41-50 ετών	24	3,67	1,949	,398
Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στο σχολείο	31-40 ετών	21	5,14	1,652	,360
	41-50 ετών	24	5,13	1,941	,396
Μου δημιουργεί μεγάλη	31-40 ετών	21	3,48	1,887	,412

ένταση/στρες το να εργάζομαι στενά με τους εκπαιδευτικούς	41-50 ετών	24	2,63	1,663	,340
Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου	31-40 ετών	21	3,81	1,887	,412
	41-50 ετών	24	4,00	1,865	,381
Νιώθω "άδειος/α" στο τέλος μιας σχολικής μέρας	31-40 ετών	21	3,38	1,962	,428
	41-50 ετών	24	3,50	1,911	,390
Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου	31-40 ετών	21	5,52	1,470	,321
	41-50 ετών	24	5,46	1,615	,330
Αντιμετωπίζω τα προβλήματα των εκπαιδευτικών πολύ αποτελεσματικά	31-40 ετών	21	5,05	1,658	,362
	41-50 ετών	24	5,67	1,308	,267
Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τις ζωές των άλλων	31-40 ετών	21	5,33	1,494	,326
	41-50 ετών	24	5,71	1,233	,252
Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα	31-40 ετών	21	4,43	2,087	,456
	41-50 ετών	24	5,00	1,588	,324
Μπορώ να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους εκπαιδευτικούς	31-40 ετών	21	5,10	1,375	,300
	41-50 ετών	24	5,50	1,504	,307
Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	31-40 ετών	21	4,95	1,687	,368
	41-50 ετών	24	5,50	1,474	,301
Αντιμετωπίζω ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δουλειά μου	31-40 ετών	21	5,05	1,802	,393
	41-50 ετών	24	5,42	1,412	,288
Νιώθω αναζωογονημένος/η όταν δουλεύω με εκπαιδευτικούς	31-40 ετών	21	5,00	1,612	,352
	41-50 ετών	24	5,38	1,555	,317
Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι	31-40 ετών	21	2,95	2,012	,439

σε μερικούς εκπαιδευτικούς απρόσωπα σαν να ήταν αντικείμενα	41-50 ετών	24	2,42	1,767	,361
Έχω γίνει περισσότερο σκληρός/ή με τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά	31-40 ετών	21	3,10	2,166	,473
	41-50 ετών	24	2,67	1,685	,344
Ανησυχώ μήπως αυτή η δουλειά με κάνει περισσότερο σκληρό/ή	31-40 ετών	21	2,76	1,972	,430
	41-50 ετών	24	2,67	1,736	,354
Αισθάνομαι ότι οι εκπαιδευτικοί κατηγορούν εμένα για κάποια από τα προβλήματά τους	31-40 ετών	21	3,67	2,106	,459
	41-50 ετών	24	2,88	1,424	,291
Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους εκπαιδευτικούς	31-40 ετών	21	2,00	1,581	,345
	41-50 ετών	24	1,71	1,268	,259
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η θέση του διευθυντή προκαλεί άγχος	31-40 ετών	21	3,76	,944	,206
	41-50 ετών	24	3,63	,924	,189
Η πολλή γραφειοκρατική εργασία που πρέπει να διεκπεραιώσω	31-40 ετών	21	3,90	1,044	,228
	41-50 ετών	24	3,83	1,007	,206
Οι πολλές ευθύνες που έχω αναλάβει	31-40 ετών	21	3,86	,793	,173
	41-50 ετών	24	3,71	,955	,195
Η έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση με τα διοικητικά καθήκοντα και τα αυστηρά χρονοδιαγράμματα	31-40 ετών	21	4,10	,831	,181
	41-50 ετών	24	3,92	1,060	,216
Οι γρήγοροι ρυθμοί εργασίας	31-40 ετών	21	3,52	,928	,203
	41-50 ετών	24	3,83	,917	,187
Οι πολλές ώρες εργασίας	31-40 ετών	21	3,76	,995	,217
	41-50 ετών	24	3,92	1,018	,208
Η έλλειψη γραμματειακής	31-40 ετών	21	3,95	,973	,212

υποστήριξης	41-50 ετών	24	4,17	1,049	,214
Οι σχέσεις με τους γονείς των μαθητών	31-40 ετών	21	3,38	1,244	,271
	41-50 ετών	24	3,08	1,060	,216
Η έλλειψη πειθαρχίας από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου	31-40 ετών	21	3,00	1,183	,258
	41-50 ετών	24	2,54	1,062	,217
Η διαχείριση των συγκρούσεων του διδακτικού προσωπικού	31-40 ετών	21	3,24	1,338	,292
	41-50 ετών	24	2,63	1,056	,215
Οι σχέσεις με τους τοπικούς φορείς	31-40 ετών	21	2,90	1,221	,266
	41-50 ετών	24	2,42	1,018	,208
Η επικοινωνία με τους ανωτέρους	31-40 ετών	21	3,38	1,284	,280
	41-50 ετών	24	2,75	1,152	,235
Ο μη καθορισμένος ρόλος και η ελλιπής καθοδήγηση	31-40 ετών	21	3,62	1,244	,271
	41-50 ετών	24	3,42	,881	,180
Οι συχνές διακοπές της εργασίας από εξωτερικούς παράγοντες	31-40 ετών	21	3,57	1,207	,263
	41-50 ετών	24	3,54	1,021	,208
Η ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή	31-40 ετών	21	3,76	1,221	,266
	41-50 ετών	24	3,83	1,090	,223
Η κακή συντήρηση του σχολικού χώρου	31-40 ετών	21	3,76	1,338	,292
	41-50 ετών	24	3,71	1,122	,229
Η έλλειψη οικονομικών πόρων	31-40 ετών	21	4,00	1,000	,218
	41-50 ετών	24	3,67	1,090	,223
Η πειθαρχία των μαθητών	31-40 ετών	21	3,14	1,195	,261
	41-50 ετών	24	2,71	1,042	,213
Η χρήση των νέων τεχνολογιών	31-40 ετών	21	2,52	1,436	,313
	41-50 ετών	24	1,92	,929	,190
Η έλλειψη αναγνώρισης της εργασίας από την κοινωνία	31-40 ετών	21	3,19	1,250	,273
	41-50 ετών	24	2,58	1,283	,262

Η έλλειψη διοικητικής επιμόρφωσης	31-40 ετών	21	3,19	1,470	,321
	41-50 ετών	24	2,96	1,083	,221
Προβλήματα υγείας (γαστρεντερικά προβλήματα, πονοκέφαλοι κλπ)	31-40 ετών	21	2,95	1,359	,297
	41-50 ετών	24	3,13	1,154	,236
Διαταραχές στον ύπνο	31-40 ετών	21	2,86	1,108	,242
	41-50 ετών	24	2,92	1,213	,248
Εκνευρισμός, θυμός	31-40 ετών	21	3,33	1,065	,232
	41-50 ετών	24	3,08	1,018	,208
Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία	31-40 ετών	21	2,43	1,207	,263
	41-50 ετών	24	2,29	1,083	,221
Συχνές αλλαγές στη διάθεση	31-40 ετών	21	3,00	1,304	,285
	41-50 ετών	24	2,50	1,103	,225
Αδυναμία συγκέντρωσης	31-40 ετών	21	2,95	1,284	,280
	41-50 ετών	24	2,71	1,083	,221
Χαμηλή αυτοεκτίμηση	31-40 ετών	21	2,14	1,276	,278
	41-50 ετών	24	2,08	,974	,199
Μειωμένη απόδοση στην εργασία	31-40 ετών	21	2,52	1,209	,264
	41-50 ετών	24	2,33	,963	,197