

**«Η Επαγγελματική Εξουθένωση των Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Καβάλας και η στάση του Διευθυντή ως προς την άμβλυσή της»**

**The Professional Burnout of Primary Education Teachers in the Prefecture of Kavala and the headmaster's attitude towards its mitigation**

*Αποστολία Κόστα, Msc Επιστήμες της Αγωγής, Εκπαιδευτικός ΠΕ70*

*Αδάμος Αναστασίου, Δρ. στις Επιστήμες της Αγωγής, ΣΕΠ Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Εκπαιδευτικός ΠΕ06*

*Γεώργιος Βοζαΐτης, Δρ. Επιστημών της Αγωγής, ΣΕΠ Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Διευθυντής 21ου Γυμνασίου Πατρών*

*Apostolia Kosta, Msc Educational Studies, Primary school teacher Secondary Education Teacher*

*Adamos Anastasiou, Educational Studies Dr., Collaborating Faculty Member of Hellenic Open University, English Teacher*

*Georgios Vozaitis, Educational Studies Dr, Collaborating Faculty Member of Hellenic Open University, Principal of the 21st Gymnasium of Patras*

**Abstract:** The purpose of this paper is to investigate the views of Primary Education teachers on the causes of teachers' burnout syndrome as well as the role that the principal plays in its effective coping. The sample of the research consisted of 350 Primary Education teachers. Of these, 89 (27,5%) were male and 235 (72,5%) were female. The results generally show that teachers do not feel overwhelmed by professionalism, are not emotionally exhausted by their profession, but on the contrary they feel creative, that they have achieved their goals, and that they are willing to perform their duty. It is worth noting that for the sense of personal achievement and satisfaction that teachers feel, the headmaster, his/her attitude, and his/her contribution to the effectiveness of educational leadership play an important role.

**Keywords:** Professional Burnout, Teachers, Educational Leadership

**Περίληψη:** Σκοπό της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις αιτίες που προκαλούν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς, καθώς και του ρόλου που διαδραματίζει ο/η διευθυντής/τρια στην αποτελεσματική αντιμετώπισή του. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 350 εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Στα αποτελέσματα διαφαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί δε νιώθουν ιδιαίτερα επαγγελματικά εξουθενωμένοι, δεν εξαντλούνται συναισθηματικά λόγω του επαγγέλματός τους, αλλά αντιθέτως νιώθουν δημιουργικοί, θεωρούν ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι τους και είναι πρόθυμοι να ασκήσουν το

εκπαιδευτικό τους έργο. Αξίζει να αναφερθεί, ότι για το αίσθημα προσωπικής επίτευξης και ικανοποίησης που νιώθουν οι εκπαιδευτικοί, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο/η διευθυντής/ντρια, η στάση του/της και η συμβολή του/της στην αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

**Λέξεις-κλειδιά:** Επαγγελματική εξουθένωση, εκπαιδευτικοί, εκπαιδευτική ηγεσία.

## Εισαγωγή

Όσον αφορά το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης και τις αιτίες που το προκαλούν ή το αποτρέπουν, παρουσιάζονται αρκετές μελέτες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Οι Maslach και Jackson (1986) και οι Maslach, Schaufeli και Leiter (2001) αναφέρουν ότι τα επαγγέλματα που σχετίζονται με τον άνθρωπο είναι πιο ευάλωτα στην επαγγελματική εξουθένωση.

Σύμφωνα με τους Kantas και Vassilaki (1997) και Patsalis και Papoutsaki (2010), έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες που φανερώνουν ότι οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν όλο και μεγαλύτερες δυσκολίες και εμπόδια στον εργασιακό τους χώρο. Η πίεση που τους ασκεί ο χρόνος ως προς την ανταπόκριση στα διδακτικά τους καθήκοντα, οι απαιτητικές εργασιακές αναθέσεις, το άγχος, η απουσία υποστηρικτικών δομών, το πιεστικό συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς και τα πολυπληθή τμήματα μειώνουν τον χρόνο για ανάκαμψη και αναβάθμιση των εκπαιδευτικών (Antonίου, Polychroni & Vlachakis, 2006; Αντωνίου & Ντάλλα, 2010; Meams & Cain, 2003).

Παράλληλα, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι σύγχρονες κοινωνικές επιταγές, ως προς την αποτελεσματική λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών, αναδεικνύουν τη σπουδαιότητα της εκπαιδευτικής διοίκησης (Muijs & Harris, 2003; Σαΐτης, 2005; Πασιαρδής, 2004). Κάθε διευθυντής/ντρια προβάλλει τη θέλησή του/της να διοικεί ένα σχολείο, το οποίο απαρτίζεται από αποδοτικούς, ικανοποιημένους εργασιακά και ευχάριστους εκπαιδευτικούς και αντίστοιχα οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν και λειτουργούν πιο αποτελεσματικά με διευθυντές/ντριες που διατυπώνουν οράματα και αποτελεσματικές κουλτούρες (Hooijberg, Hunt & Dodge, 1997).

Με βάση τα παραπάνω, η συγκεκριμένη μελέτη στοχεύει στη διερεύνηση της υπάρχουσας κατάστασης σχετικά με το κατά πόσο αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης την επαγγελματική εξουθένωση, καθώς και ποιος είναι για εκείνους ο ακριβής ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας ως προς την αντιμετώπισή της.

## Μέθοδος

### *Πληθυσμός στόχος και δείγμα*

Στη συγκεκριμένη έρευνα, ο πληθυσμός-στόχος ήταν οι εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων

που υπηρετούσαν το σχολικό έτος 2018-19 σε δημόσια δημοτικά σχολεία Πρωτοβάθμιας της Περιφερειακής Ενότητας Καβάλας. Σε αυτήν υπάρχουν 65 Δημοτικά Σχολεία, στα οποία εργάζονται 926 εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων. Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτέλεσαν 324 εκπαιδευτικοί, οι οποίοι απάντησαν στα ερωτηματολόγια, δίνοντας ένα ποσοστό συμμετοχής 35% περίπου του συνολικού πληθυσμού των εκπαιδευτικών της συγκεκριμένης Περιφερειακής Ενότητας.

### ***Ερευνητικό Εργαλείο***

Η μελέτη αυτή διερευνά τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών πάνω σε θέματα που σχετίζονται με: α) τον βαθμό της επαγγελματικής εξουθένωσης που νιώθουν οι εκπαιδευτικοί στα δημόσια δημοτικά σχολεία και β) τον τρόπο που σχετίζεται η εκπαιδευτική ηγεσία με την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του ερωτηματολογίου. Ο Creswell (2011) αναφέρει ότι το ερωτηματολόγιο αποτελεί το πιο ιδανικό ερευνητικό εργαλείο για μια ποσοτική έρευνα, διότι δίνει στον ερευνητή τη δυνατότητα συλλογής δεδομένων από ένα πολυπληθές δείγμα και γενίκευσης αποτελεσμάτων για ένα ακόμη μεγαλύτερο πληθυσμό.

Το ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης έρευνας αποτελείται από:

- τα γενικά - δημογραφικά στοιχεία,
- τις αιτίες - λόγους της επαγγελματικής εξουθένωσης,
- τους τρόπους αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης από την εκπαιδευτική ηγεσία,
- τη συμβολή των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ διευθυντή/ντριας-εκπαιδευτικών στην επαγγελματική εξουθένωση,
- τα στυλ/μοντέλα σχολικής ηγεσίας και το πώς αυτά σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση.

Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από τέσσερις ενότητες που αφορούν: (α) τις αιτίες - παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών, (β) τον ρόλο του/της διευθυντή/ντριας στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών, (γ) τη σχέση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ διευθυντή/ντριας και εκπαιδευτικού προσωπικού με την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών και (δ) τη σχέση των στυλ και μοντέλων σχολικής ηγεσίας με την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών. Η κάθε μία ενότητα περιλαμβάνει μία σειρά δηλώσεων/ερωτήσεων που απαντώνται σε 7βάθμια ή 5βάθμια κλίμακα.

### ***Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση***

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, προηγήθηκε η πραγματοποίηση Διερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης (Exploratory Factor Analysis – EFA) σε κάθε μία ενότητα του

ερωτηματολογίου χωριστά. Η EFA περιελάμβανε τον έλεγχο καταλληλότητας του δείγματος ως προς την εφαρμογή της μέσω του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's test of sphericity) (Bartlett, 1954) και της επάρκειας της δειγματοληψίας με βάση το μέτρο των Kaiser – Meyer – Olkin (KMO Measure of Sampling Adequacy) (Kaiser, 1960). Η EFA διενεργήθηκε με τη μέθοδο της Ανάλυσης Κυρίων Συνιστωσών (Principal Component Analysis) και τη μέθοδο Varimax για την περιστροφή των παραγόντων. Κατά την διαδικασία προσδιορισμού των παραγόντων ελήφθησαν υπόψη: (α) το κριτήριο του Kaiser και τα αντίστοιχα διαγράμματα screeplots για τον καθορισμό του πλήθους των παραγόντων που προκύπτουν (Kaiser, 1960) (β) οι φορτίσεις (loadings) των δηλώσεων σε κάθε ένα παράγοντα με ελάχιστη αποδεκτή τιμή το 0,4 (Stevens, 2009; Floyd & Widaman, 1995) (γ) το ποσοστό διακύμανσης που ερμηνεύεται από τους παράγοντες και (δ) η ερμηνευσιμότητα των παραγόντων.

### **Στατιστική Περιγραφή και Ανάλυση**

Για την περιγραφή των απαντήσεων που δόθηκαν κατά την διάρκεια των ερωτήσεων, κατασκευάστηκαν πίνακες κατανομής συχνότητας για κάθε μία δήλωση/ερώτηση. Οι τιμές των παραγόντων που προέκυψαν από την πραγματοποίηση της Διερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης περιγράφηκαν με τον υπολογισμό των αντίστοιχων μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων ως προς το φύλο, την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, την οικογενειακή κατάσταση, τη σχέση εργασίας, την πραγματοποίηση μετεκπαίδευσης και την κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Οι συγκρίσεις των τιμών των παραγόντων, με βάση τα παραπάνω δημογραφικά στοιχεία, πραγματοποιήθηκαν με την εφαρμογή του ελέγχου Mann-Whitney για τις περιπτώσεις, όπου η σύγκριση ήταν μεταξύ δύο υποομάδων εκπαιδευτικών, και με την εφαρμογή του ελέγχου Kruskal-Wallis για τις περιπτώσεις, όπου η σύγκριση ήταν μεταξύ περισσότερων από δύο υποομάδων εκπαιδευτικών με post-hoc test τον έλεγχο Mann-Whitney. Οι έλεγχοι Mann-Whitney και Kruskal-Wallis επιλέχθηκαν, διότι οι τιμές των παραγόντων δεν ακολουθούσαν την κανονική κατανομή, σύμφωνα με τον έλεγχο Kolmogorov – Smirnov και Shapiro – Wilks. Τέλος, οι συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων του ερωτηματολογίου διερευνήθηκαν με τον υπολογισμό του συντελεστή συσχέτισης του Pearson και οι έλεγχοι πραγματοποιήθηκαν σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Οι αναλύσεις διενεργήθηκαν με τη χρήση του IBM SPSS Statistics (version 19).

### **Αποτελέσματα Έρευνας**

#### ***Περιγραφικά Στατιστικά για την Κλίμακα της Επαγγελματικής Εξουθένωσης***

Στον Πίνακα 1 παρακάτω φαίνονται τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τις αιτίες και τους παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών, όπως προέκυψαν από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών του δείγματος. Να σημειωθεί ότι οι παράγοντες της προσωπικής επίτευξης, της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης έχουν μετρηθεί σε 7βάθμια κλίμακα, ενώ οι παράγοντες των συνθηκών

εργασίας και των μισθολογικών απολαβών και εξέλιξης έχουν μετρηθεί σε 5βάθμια κλίμακα. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, οι εκπαιδευτικοί του δείγματος παρουσιάζουν υψηλότερη συναισθηματική εξάντληση σε σχέση με αποπροσωποποίηση και φαίνεται να έχουν υψηλή προσωπική επίτευξη. Επίσης, οι ερωτώμενοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας σε σχέση με τις μισθολογικές απολαβές και την εξέλιξη.

| Παράγοντες                        | M.T. | T.A. |
|-----------------------------------|------|------|
| Προσωπική επίτευξη                | 5,76 | 0,67 |
| Συναισθηματική Εξάντληση          | 2,52 | 1,18 |
| Αποπροσωποποίηση                  | 1,63 | 0,83 |
| Συνθήκες εργασίας                 | 3,91 | 0,54 |
| Μισθολογικές απολαβές και εξέλιξη | 2,37 | 0,63 |

**Πίνακας 1. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων της κλίμακας επαγγελματικής εξουθένωσης**

Αναλυτικότερα, στον Πίνακα 2 παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις 8 ερωτήσεις που συγκροτούν τον παράγοντα της **προσωπικής επίτευξης**. Η μέση τιμή σε όλες τις ερωτήσεις είναι μεγαλύτερη από 5,5 με εξαίρεση την ερώτηση «η δουλειά μου είναι αξιόλογη» (M.T.=4,23 – T.A.=0,65), η οποία βαθμολογήθηκε επίσης υψηλά στην 7βάθμια κλίμακα.

| ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ  | M.T. | T.A. |
|--|------|------|
| *5. Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι σε μερικούς μαθητές μου απρόσωπα, σαν να είναι αντικείμενα.                             | 6,57 | 0,89 |
| 6. Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα που έχουν οι μαθητές μου στην διάρκεια της μαθησιακής διαδικασίας. | 6,02 | 0,96 |
| 4. Μπορώ εύκολα να καταλάβω πώς αισθάνονται οι μαθητές μου για διάφορα πράγματα.                                     | 6,00 | 1,12 |
| 12. Μπορώ εύκολα να δημιουργήσω μια χαλαρή ατμόσφαιρα με τους μαθητές μου.   | 5,99 | 1,09 |
| 9. Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα.   | 5,87 | 1,05 |
| 13. Νιώθω αναζωογονημένος /η μετά από τη στενή εργασία με τους μαθητές.  | 5,80 | 1,12 |
| 14. Νιώθω ότι έχω κατορθώσει πολλά αξιόλογα πράγματα στη δουλειά μου.  | 5,60 | 1,10 |
| 23. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη.  | 4,23 | 0,65 |

\* Η κλίμακα της ερώτησης 5 έχει αντιστραφεί

**Πίνακας 2. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα της προσωπικής επίτευξης**

Στον Πίνακα 3 παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις 5 ερωτήσεις που συγκροτούν τον παράγοντα της **συναισθηματικής εξάντλησης**. Η μέση τιμή σε όλες τις ερωτήσεις είναι μικρότερη από 3,02, με εξαίρεση την ερώτηση «νιώθω συναισθηματικά εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου» (Μ.Τ.=3,02 – Τ.Α.=1,62), η οποία βαθμολογήθηκε επίσης χαμηλά στην 7βάθμια κλίμακα.

| ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ   | Μ.Τ. | Τ.Α. |
|---|------|------|
| 1. Νιώθω συναισθηματικά εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου.   | 3,02 | 1,62 |
| 3. Νιώθω κουρασμένος/η, όταν σηκώνομαι το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα δουλειάς.             | 2,55 | 1,39 |
| 15. Νιώθω ότι έχω φτάσει στα όρια αντοχής μου.  | 2,51 | 1,45 |
| 2. Νιώθω «άδειος/α» (π.χ. με αίσθημα ακύρωσης, ανεπάρκειας, έλλειψη νοήματος) στο τέλος μιας σχολικής ημέρας. | 2,27 | 1,34 |
| 10. Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου.  | 2,23 | 1,43 |

**Πίνακας 3. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα της συναισθηματικής εξάντλησης**

Στον Πίνακα 4 παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις 4 ερωτήσεις που συγκροτούν τον παράγοντα της **αποπροσωποποίησης**. Η μέση τιμή σε όλες τις ερωτήσεις φαίνεται να είναι χαμηλή, μικρότερη του 2 στην 7βάθμια κλίμακα.

| ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ   | Μ.Τ. | Τ.Α. |
|---|------|------|
| 16. Αισθάνομαι ότι οι μαθητές μου κατηγορούν εμένα για μερικά από τα προβλήματά τους.     | 1,86 | 1,14 |
| 7. Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος/η προς τους ανθρώπους, από τότε που άρχισα αυτήν τη δουλειά. | 1,69 | 1,43 |
| 8. Ανησυχώ για το ότι αυτή η εργασία με σκληραίνει συναισθηματικά.                        | 1,61 | 1,16 |
| 11. Στην πραγματικότητα δε με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς μαθητές μου.            | 1,36 | 0,96 |

**Πίνακας 4. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα της αποπροσωποποίησης**

Στον Πίνακα 5 παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις 8 ερωτήσεις που συγκροτούν τον παράγοντα των **συνθηκών εργασίας**. Οι ερωτώμενοι δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι «ο προϊστάμενος είναι ευγενής» (Μ.Τ.=4,50 – Τ.Α.=0,66) και ότι «η δουλειά μου δεν είναι βαρετή» (Μ.Τ.=4,50 – Τ.Α.=0,66). Η μέση τιμή σε όλες τις ερωτήσεις είναι μεγαλύτερη από 3,0 στην 5-βάθμια κλίμακα.

| ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ  | M.T. | T.A. |
|--|------|------|
| *27. Ο προϊστάμενός μου είναι αγενής.                            | 4,50 | 0,66 |
| *25. Η δουλειά μου είναι βαρετή.                                 | 4,21 | 0,82 |
| 24. Η δουλειά μου με ικανοποιεί.                                 | 4,09 | 0,74 |
| 18. Ο χώρος εργασίας μου είναι ευχάριστος.                       | 4,06 | 0,81 |
| 26. Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματά μου.               | 4,01 | 0,85 |
| 17. Οι συνθήκες εργασίας μου είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ.   | 3,62 | 1,00 |
| *29. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της. | 3,35 | 0,91 |
| 28. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της.                  | 3,41 | 0,84 |

\* Οι κλίμακες των ερωτήσεων 25, 27 και 29 έχουν αντιστραφεί

**Πίνακας 5. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα των συνθηκών εργασίας**

Στον Πίνακα 6 παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις 4 ερωτήσεις που συγκροτούν τον παράγοντα των **μισθολογικών απολαβών και της εξέλιξης**. Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων προκύπτει ότι οι μισθολογικές απολαβές και η εξέλιξη αξιολογούνται με παρόμοιο βαθμό, ο οποίος είναι κατά μέσο όρο μικρότερος από 3,0 στην 5βάθμια κλίμακα.

| ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ   | M.T. | T.A. |
|---|------|------|
| 19. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω.    | 2,48 | 0,99 |
| *20. Πληρώνομαι λιγότερο από ό,τι αξίζω.                  | 2,30 | 1,02 |
| 21. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή.               | 2,46 | 0,87 |
| *22. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες. | 2,26 | 0,85 |

\* Οι κλίμακες των ερωτήσεων 20 και 22 έχουν αντιστραφεί

**Πίνακας 6. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα των μισθολογικών απολαβών και της εξέλιξης**

### **Περιγραφικά Στοιχεία για την Κλίμακα του Ρόλου του/της Διευθυντή/ντριας στην Αντιμετώπιση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης**

Στον Πίνακα 7 παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν τον ρόλο του/της διευθυντή/ντριας στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών, όπως προέκυψαν από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών του δείγματος. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, οι εκπαιδευτικοί του δείγματος πιστεύουν περισσότερο, κατά μέσο όρο, ότι ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου παρέχει **μεγαλύτερη αυτονομία** στους εκπαιδευτικούς σε σύγκριση με την ορθή **διαχείριση των διαπροσωπικών του/της σχέσεων**.

| <b>Παράγοντες</b>       | <b>M.T.</b> | <b>T.A.</b> |
|-------------------------|-------------|-------------|
| Διαπροσωπικές σχέσεις   | 3,99        | 0,76        |
| Αυτονομία εκπαιδευτικών | 4,73        | 0,50        |

**Πίνακας 7. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων της κλίμακας του ρόλου του/της διευθυντή/ντριας στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών**

Αναλυτικότερα παρακάτω, στον πίνακα 8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις 16 ερωτήσεις που συγκροτούν τον παράγοντα των διαπροσωπικών σχέσεων του/της διευθυντή/ντριας στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών. Οι ερωτώμενοι απαντούν θετικά με μεγαλύτερο βαθμό κατά μέσο όρο από τις υπόλοιπες ερωτήσεις στην ερώτηση «σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας εφαρμόζει στο εκπαιδευτικό προσωπικό συμμετοχικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων;» (M.T.=4,26 – T.A.=0,92), στην ερώτηση «σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας εργάζεται για τη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας ευταξίας στο σχολείο;» (M.T.=4,22 – T.A.=0,91) και στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τρόπο διοίκησης του/της διευθυντή/ντριας του σχολείου σας;» (M.T.=4,22 – T.A.=0,92).

Αντίθετα, οι ερωτώμενοι απαντούν θετικά με μικρότερο βαθμό από τις υπόλοιπες ερωτήσεις στην ερώτηση «σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας φροντίζει για την κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού;» (M.T.=3,63 – T.A.=1,04), στην ερώτηση «ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας προσφέρει σε εσάς εκπαιδευτικό υλικό και πόρους, για να σας στηρίξει ως προς την εκπλήρωση των εκπαιδευτικών σας στόχων;» (M.T.=3,65 – T.A.=1,07) και στην ερώτηση «ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας προωθεί σε εσάς προγράμματα και πρακτικές, που δημιουργούν θετικό κλίμα για μάθηση;» (M.T.=3,69 – T.A.=1,00).

| <b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ</b>   | <b>M.T.</b> | <b>T.A.</b> |
|--|-------------|-------------|
| 42. Σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας εφαρμόζει στο εκπαιδευτικό του προσωπικό συμμετοχικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων; | 4,26        | 0,92        |
| 51. Σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας εργάζεται για τη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας ευταξίας στο σχολείο;                    | 4,22        | 0,91        |



|  |      |      |
|--|------|------|
| 30. Πόσο ικανοποιημένος είστε από τον τρόπο διοίκησης του/της διευθυντή/ντριας του σχολείου σας;   | 4,22 | 0,92 |
| 38. Ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας υποστηρίζει την ανοικτή επικοινωνία και ευελιξία στις σχέσεις του/της με τα μέλη του προσωπικού;                         | 4,18 | 0,91 |
| 50. Σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας θέτει στο σχολικό του/της περιβάλλον με σαφήνεια τους κανόνες συμπεριφοράς των μαθητών;                   | 4,16 | 0,90 |
| 45. Σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας κατατοπίζει το καινούργιο προσωπικό του σχολείου;   | 4,12 | 0,92 |
| 46. Σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας επαινεί τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι συνεισφέρουν εξαιρετικά στις σχολικές δραστηριότητες;              | 4,10 | 0,98 |
| 41. Σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας επιλύει προβλήματα των εκπαιδευτικών με συνεργατικό τρόπο;  | 4,09 | 0,97 |
| 40. Σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας δημιουργεί σε εσάς ένα κοινό όραμα για τη βελτίωση και ανάπτυξη του σχολείου;                             | 3,97 | 0,95 |
| 49. Σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας παραθέτει, συζητά και μεταδίδει το όραμα του σχολείου σε όλα τα μέλη του;                                 | 3,92 | 0,98 |
| 48. Σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας δίνει έμφαση και καλλιεργεί την αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στο σχολείο και την κοινότητα;              | 3,91 | 0,90 |
| 47. Σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας ενθαρρύνει την εμπλοκή του σχολείου με την κοινότητα και τους γονείς;                                     | 3,91 | 0,91 |
| 44. Σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας ενθαρρύνει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;  | 3,76 | 1,09 |
| 36. Ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας προωθεί σε εσάς προγράμματα και πρακτικές, που δημιουργούν θετικό κλίμα για μάθηση;                                      | 3,69 | 1,00 |
| 37. Ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας προσφέρει σε εσάς εκπαιδευτικό υλικό και πόρους, για να σας στηρίξει ως προς την εκπλήρωση των εκπαιδευτικών σας στόχων; | 3,65 | 1,07 |
| 43. Σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας φροντίζει για την κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού;   | 3,63 | 1,04 |

**Πίνακας 8. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα των διαπροσωπικών σχέσεων του/της διευθυντή/ντριας**

Στον Πίνακα 9 παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις 5 ερωτήσεις που συγκροτούν τον παράγοντα της αυτονομίας των εκπαιδευτικών στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών. Από τα αποτελέσματα των απαντήσεων προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί του δείγματος απαντούν με παρόμοιο τρόπο όλες τις ερωτήσεις και φαίνεται να τις αξιολογούν υψηλά, με βαθμό μεγαλύτερο του 4 στην 5βαθμια κλίμακα.

| ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ  | M.T. | T.A. |
|--|------|------|
| *35. Θεωρείτε ότι σας προκαλεί αισθήματα αποπροσωποποίησης στο περιβάλλον εργασίας σας ο τρόπος διοίκησης του/της διευθυντή/ντριας του σχολείου σας;                   | 4,85 | 0,55 |
| *34. Θεωρείτε ότι σας προκαλεί σωματική εξάντληση ο τρόπος διοίκησης του/της διευθυντή/ντριας του σχολείου σας;  | 4,84 | 0,56 |
| *33. Θεωρείτε ότι σας προκαλεί συναισθηματική εξάντληση ο τρόπος διοίκησης του/της διευθυντή/ντριας του σχολείου σας;  | 4,80 | 0,58 |
| *32. Θεωρείτε ότι σας προκαλεί άγχος ο τρόπος διοίκησης του/της διευθυντή/ντριας του σχολείου σας;   | 4,74 | 0,64 |
| 39. Σε ποιον βαθμό ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας επιτρέπει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς, για να οργανώνουν και να προγραμματίζουν τη διδασκαλία τους; | 4,45 | 0,77 |

\* Οι κλίμακες των ερωτήσεων 32, 33, 34 και 35 έχουν αντιστραφεί

**Πίνακας 9. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα της αυτονομίας των εκπαιδευτικών**

### **Περιγραφικά Στοιχεία για την Κλίμακα των Διαπροσωπικών Σχέσεων μεταξύ Διευθυντή/ντριας και Εκπαιδευτικού Προσωπικού**

Στον Πίνακα 10 παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν τον ρόλο που διαδραματίζουν οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντή/ντριας και εκπαιδευτικού προσωπικού στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως προέκυψαν από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών του δείγματος.

| Παράγοντες  | M.T. | T.A. |
|---|------|------|
| Επικοινωνία μεταξύ διευθυντή/ντριας και εκπαιδευτικών | 4,34 | 0,61 |

**Πίνακας 10. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις του παράγοντα της κλίμακας των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ διευθυντή/ντριας και εκπαιδευτικού προσωπικού**

Από την κλίμακα για τη σχέση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ διευθυντή/ντριας και εκπαιδευτικού προσωπικού με την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών,

διατηρήθηκε ο παράγοντας που αφορά την **επικοινωνία** μεταξύ διευθυντή/ντριας και εκπαιδευτικών και ο οποίος συγκροτείται από 6 ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις ερωτήσεις αυτές παρουσιάζονται στον Πίνακα 6-33.

Οι ερωτώμενοι, με βάση τον πίνακα 11 παρακάτω, απαντούν με μεγαλύτερο βαθμό από τις υπόλοιπες ερωτήσεις στην ερώτηση «νιώθετε άνετα να εκφράσετε στον/στην διευθυντή/ντριά σας κάποιο πρόβλημα που σας απασχολεί σχετικά με την εργασία σας;» (Μ.Τ.=4,95 – Τ.Α.=0,22) και στην ερώτηση «πόσο συχνά επικοινωνεί προφορικά ο/η διευθυντής/ντριά σας με το διδακτικό προσωπικό;» (Μ.Τ.=4,66 – Τ.Α.=0,57). Αντίθετα, οι ερωτώμενοι απαντούν με μικρότερο βαθμό από τις υπόλοιπες ερωτήσεις στην ερώτηση «πόσο αποτελεσματική είναι η παρέμβαση του/της διευθυντή/ντριάς σας στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών;» (Μ.Τ.=3,96 – Τ.Α.=0,94) και στην ερώτηση «πόσο αποτελεσματική θεωρείτε τη συνεργασία του/της διευθυντή/ντριας με τον καθένα από τους εκπαιδευτικούς ξεχωριστά;» (Μ.Τ.=4,13 – Τ.Α.=0,89).

| ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ  | Μ.Τ. | Τ.Α. |
|--|------|------|
| 61. Νιώθετε άνετα να εκφράσετε στον/στην διευθυντή/ντριά σας κάποιο πρόβλημα που σας απασχολεί σχετικά με την εργασία σας;   | 4,95 | 0,22 |
| 55. Πόσο συχνά επικοινωνεί προφορικά ο/η διευθυντής/ντριά σας με το διδακτικό προσωπικό;   | 4,66 | 0,57 |
| 56. Πόσο συχνά ενημερώνεται το διδακτικό προσωπικό από τον/την διευθυντή/ντριά για θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;                               | 4,57 | 0,62 |
| 59. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι ο/η διευθυντής/ντριά σας, διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες;  | 4,39 | 0,78 |
| 58. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη μη λεκτική επικοινωνία (στάση σώματος, τόνος φωνής, εκφράσεις προσώπου, χαμόγελο) ανάμεσα στον/στην διευθυντή/ντριά και το διδακτικό προσωπικό; | 4,18 | 0,84 |
| 57. Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε τη συνεργασία του/της διευθυντή/ντριας με τον καθένα από τους εκπαιδευτικούς ξεχωριστά;   | 4,13 | 0,89 |
| 60. Πόσο αποτελεσματική είναι η παρέμβαση του/της διευθυντή/ντριάς σας στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών;  | 3,96 | 0,94 |

**Πίνακας 11. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα της επικοινωνίας μεταξύ διευθυντή/ντριας και εκπαιδευτικών**

### **Περιγραφικά Στοιχεία για την Κλίμακα των Στυλ ή και των Μοντέλων της Σχολικής Ηγεσίας**

Στον Πίνακα 12 παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν στο στυλ ή και τα μοντέλα της σχολικής ηγεσίας που σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, οι εκπαιδευτικοί του δείγματος θεωρούν περισσότερο, κατά μέσο όρο, ότι ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου ακολουθεί τη **μετασηματιστική, ενδεχομενική, επιμεριστική και συναλλακτική μορφή ηγεσίας** σε σχέση με την **ηθική μορφή ηγεσίας και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας**.

| <b>Παράγοντες</b>  | <b>M.T.</b> | <b>T.A.</b> |
|--|-------------|-------------|
| Ηθική μορφή ηγεσίας, Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας                              | 3,99        | 0,76        |
| Μετασηματιστική, Ενδεχομενική, Επιμεριστική και Συναλλακτική μορφή ηγεσίας | 4,73        | 0,50        |

**Πίνακας 12. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων της κλίμακας των στυλ ή και των μοντέλων της σχολικής ηγεσίας**

Στον Πίνακα 13 παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις 11 ερωτήσεις που συγκροτούν τον παράγοντα της ηθικής μορφής ηγεσίας και δημοκρατικού στυλ ηγεσίας. Οι ερωτώμενοι αξιολογούν θετικά με μεγαλύτερο βαθμό από τις υπόλοιπες ερωτήσεις την ερώτηση «ο/η διευθυντής/ντρια δεν είναι συνεπής απέναντι στην πραγματοποίηση των καθηκόντων του, δεν θέτει στόχους και ολιγορεί στην άρση αποφάσεων;» (M.T.=4,77 – T.A.=0,71), την ερώτηση «ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας χρησιμοποιεί τον φόβο ως κίνητρο και εναντιώνεται συχνά με τους συναδέλφους του/της;» (M.T.=4,74 – T.A.=0,58) και την ερώτηση «ο/η διευθυντής/ντρια είναι αδιάφορος/η απέναντι στη διεκπεραίωση των καθηκόντων των εκπαιδευτικών;» (M.T.=4,70 – T.A.=0,62).

Αντίθετα, με βάση τον πίνακα 15 παρακάτω, οι ερωτώμενοι αξιολογούν θετικά με μικρότερο βαθμό από τις υπόλοιπες ερωτήσεις την ερώτηση «ο/η διευθυντής/ντρια παρέχει όλη την εξουσία στο διδακτικό προσωπικό και κάνει ελάχιστες παρεμβατικές κινήσεις;» (M.T.=3,19 – T.A.=1,11) και την ερώτηση «ο/η διευθυντής/ντρια σας λειτουργεί απλά ως μεταφορέας πληροφοριών προς τους υφισταμένους, καθώς προωθείται η ισότιμη συμμετοχή όλων των μελών;» (M.T.=3,39 – T.A.=1,14).

| <b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ</b>   | <b>M.T.</b> | <b>T.A.</b> |
|--|-------------|-------------|
| *77. Ο/η διευθυντής/ντρια δεν είναι συνεπής απέναντι στην πραγματοποίηση των καθηκόντων του, δεν θέτει στόχους και ολιγορεί στην άρση αποφάσεων. | 4,77        | 0,71        |
| *70. Ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας χρησιμοποιεί τον φόβο ως κίνητρο και εναντιώνεται συχνά με τους συναδέλφους του.                      | 4,74        | 0,58        |

|  |      |      |
|--|------|------|
| *76. Ο/η διευθυντής/ντρια είναι αδιάφορος/η απέναντι στη διεκπεραίωση των καθηκόντων των εκπαιδευτικών.  | 4,70 | 0,62 |
| 67. Ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας αποφασίζει και ενεργεί με ηθικές αξίες, είναι δίκαιος/η, ειλικρινής και αξιόπιστος/η.                                  | 4,57 | 0,73 |
| 62. Ο/η διευθυντής/ντρια σας έχει ως στόχο την δημιουργία υγιούς κλίματος, με σκοπό τη συνεχή μάθηση και υποστήριξη μαθητών και εκπαιδευτικών.                   | 4,48 | 0,78 |
| 68. Ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας ασκεί την ηγεσία του/της και συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο, που διευκολύνει ταυτόχρονα και το έργο των εκπαιδευτικών. | 4,44 | 0,77 |
| 66. Ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας δίνει βάση στην ανάπτυξη του σχολείου και θεωρεί ως προτεραιότητά του/της την μάθηση των μαθητών                       | 4,35 | 0,74 |
| *71. Ο/η διευθυντής/ντρια σας παίρνει μόνος του/της αποφάσεις και αντλεί δύναμη από τη θέση την οποία κατέχει.   | 4,34 | 0,90 |
| 73. Ο/η διευθυντής/ντρια σας δίνει στους συνεργάτες του/της μεγάλο βαθμό ελευθερίας και ανεξαρτησίας.  | 4,31 | 0,71 |
| 74. Ο/η διευθυντής/ντρια σας λειτουργεί απλά ως μεταφορέας πληροφοριών προς τους υφισταμένους, καθώς προωθείται η ισότιμη συμμετοχή όλων των μελών.              | 3,39 | 1,14 |
| 75. Ο/η διευθυντής/ντρια παρέχει όλη την εξουσία στο διδακτικό προσωπικό και κάνει ελάχιστες παρεμβατικές κινήσεις.  | 3,19 | 1,11 |

\* Οι κλίμακες των ερωτήσεων 70, 71, 76 και 77 έχουν αντιστραφεί

**Πίνακας 13. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα της ηθικής μορφής ηγεσίας και του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας**

Στον Πίνακα 14 παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις 5 ερωτήσεις που συγκροτούν τον παράγοντα της μετασχηματιστικής, ενδεχομενικής, επιμεριστικής και συναλλακτικής μορφής ηγεσίας. Οι ερωτώμενοι αξιολογούν θετικά με μεγαλύτερο βαθμό από τις υπόλοιπες ερωτήσεις την ερώτηση «ο/η διευθυντής/ντριά σας λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις προτάσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού που διοικεί;» (Μ.Τ.=4,40 – Τ.Α.=0,79) και την ερώτηση «ο/η διευθυντής/ντριά του σχολείου σας έχει την ικανότητα να διαφοροποιεί τον τρόπο ηγεσίας του/της σε σχέση με τα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει κάθε φορά;» (Μ.Τ.=4,02 – Τ.Α.=0,92).

Αντίθετα, με βάση τον πίνακα 17 παρακάτω, οι ερωτώμενοι αξιολογούν θετικά με μικρότερο βαθμό από τις υπόλοιπες ερωτήσεις την ερώτηση «ο/η διευθυντής/ντρια του σχολείου σας

υιοθετεί μια μορφή καταμερισμού της ηγεσίας του στο διδακτικό του προσωπικό, χωρίς να βασίζεται στις παραδοσιακές γραμμές της ιεραρχίας;» (Μ.Τ.=3,20 – Τ.Α.=1,12).

| ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ   | Μ.Τ. | Τ.Α. |
|---|------|------|
| 72. Ο/η διευθυντής/ντριά σας λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις προτάσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού που διοικεί.  | 4,40 | 0,79 |
| 69. Ο/η διευθυντής/ντριά του σχολείου σας έχει την ικανότητα να διαφοροποιεί τον τρόπο ηγεσίας του σε σχέση με τα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει κάθε φορά.             | 4,02 | 0,92 |
| 63. Ο/η διευθυντής/ντριά του σχολείου σας επιχειρεί να ικανοποιεί τις επιθυμίες των εκπαιδευτικών, ως επιβράβευση και αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες που προσφέρουν.                | 3,67 | 1,12 |
| 64.Ο/η διευθυντής/ντριά του σχολείου σας ασκεί μέσω της στάσης του επιρροή στο εκπαιδευτικό του προσωπικό.  | 3,60 | 0,94 |
| 65.Ο/η διευθυντής/ντριά του σχολείου σας υιοθετεί μια μορφή καταμερισμού της ηγεσίας του στο διδακτικό του προσωπικό, χωρίς να βασίζεται στις παραδοσιακές γραμμές της ιεραρχίας. | 3,20 | 1,12 |

**Πίνακας 14. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα της μετασηματιστικής, ενδεχομενικής, επιμεριστικής και συναλλακτικής μορφής ηγεσίας.**

## Συμπεράσματα και προτάσεις

Σύμφωνα με την έρευνά μας, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί νιώθουν ότι η δουλειά τους είναι αρκετά αξιόλογη και ότι έχουν κατορθώσει πολλά στον τομέα τους, ώστε να έχουν υψηλό το αίσθημα της προσωπικής επίτευξης. Σε αυτό μπορούν να συμβάλλουν η αίσθηση πραγμάτωσης των επαγγελματικών τους καθηκόντων, ο πολιτικά ορθός ρόλος που έχει ο/η εκάστοτε διευθυντής/ντριά, η ύπαρξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ διευθυντή/ντριάς και συναδέλφων, καθώς και η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την ανταπόκριση των μαθητών τους στην άσκηση του λειτουργήματός τους. Το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών δε νιώθει αποπροσωποποίηση και η συναισθηματική εξάντληση βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα, γιατί ενδεχομένως νιώθουν μια αίσθηση σημαντικότητας στον εργασιακό τους χώρο. Είναι, επομένως, απαραίτητο να αναφέρουμε, ότι οι διευθυντές/ντρίες των σχολείων της Περιφερειακής Ενότητας Καβάλας συμβάλλουν θετικά στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης και της συναισθηματικής εξάντλησης των εκπαιδευτικών. Αποτελούν σημαντικοί αρωγοί που στηρίζουν την προσπάθεια και το έργο των εκπαιδευτικών, ενισχύουν το ηθικό τους και προωθούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να ευοδωθεί η επικοινωνία και οι όσο το δυνατόν καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις. Ο ρόλος του/της διευθυντή/ντριάς είναι μείζονος σημασίας στο να αντιμετωπίζει ο/η εκάστοτε εκπαιδευτικός την κάθε δυσκολία και εμπόδιο που συμβαίνει στο εσωτερικό της σχολικής

μονάδας. Οι διευθυντές/ντριες της Περιφερειακής Ενότητας Καβάλας είναι δημοκρατικοί, δε χαρακτηρίζονται από συγκεντρωτισμό, είναι πρόθυμοι να ακούσουν και να λύσουν τα προβλήματα των συναδέλφων τους. Το αυταρχικό στυλ και η διάθεση ολιγωρίας δε φαίνεται να χαρακτηρίζουν τους/τις διευθυντές/ντριες των σχολείων της συγκεκριμένης Περιφερειακής Ενότητας, αλλά αντίθετα διέπονται από την παροχή μεγάλου βαθμού ανεξαρτησίας στους εκπαιδευτικούς, τον καταμερισμό εργασίας, καθώς και τη συνέπεια απέναντι στην διεκπεραίωση καθηκόντων των εκπαιδευτικών.

Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, οι πιθανές μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης σε ευρύτερα πεδία, όπως είναι οι εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή οι εργαζόμενοι σε άλλους εκπαιδευτικούς χώρους. Επίσης, προτείνεται να πραγματοποιηθεί έρευνα σε πανελλαδικό επίπεδο, ώστε να είναι δυνατή μια πιο γενικευμένη άποψη για την απόδοση της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς της χώρας.

Παράλληλα, κατά την πραγματοποίηση της έρευνας, παρατηρήσαμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν εκπαιδευτικοί ειδικότητας ΠΕ70 (δάσκαλοι) και μόνο ένα μικρό ποσοστό αντιστοιχούσε σε άλλες ειδικότητες. Λόγω αυτής της διαφοράς, δεν μπορούσαν να υπάρξουν ολοκληρωμένες γενικεύσεις ως προς τις ειδικότητες στον εκπαιδευτικό τομέα. Επομένως, προτείνεται η μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης πιο εμπειριστατωμένα για τις ειδικότητες της εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης θα μπορούσε να μελετηθεί περαιτέρω και από τη μεριά των διευθυντών/ντριών και πώς αυτή μπορεί να αντιμετωπιστεί από τους ίδιους, τους εκπαιδευτικούς ή από την πολιτεία (Βοζαΐτης, 2019).

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ξενόγλωσσες

- Antoniou, A. S., Polychroni, F., & Vlachakis, A. N. (2006). Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high-school teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 682-690.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Research methods in education* (S. Kiranakis, M. Mavraki, Ch. Mitsopoulou, P. Bithara, & M. Filopoulou, trans.). Athens, Greece: Metaixmio.
- Creswell, J. W. (2011). *Research Designs: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Research*. USA: Texas Publications.
- Floyd, F. J., & Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7, 286-299.
- Hooijberg, R., Hunt, J. G. J., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of management*, 23(3), 375-408.

- Kaiser, H. F. (1960) The Application of Electronic Computers to Factor Analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 141-151.
- Kantas, A., & Vassilaki, E. (1997). Burnout in Greek teachers: Main findings and validity of the Maslach Burnout Inventory. *Work & Stress*, 11(1), 94-100.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual (2nd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422
- Meams, J., & Cain, J. E. (2003). Relationships between teacher's occupational stress and their burnout and distress: Roles of coping and negative mood regulation expectancies. *Anxiety, Stress and Coping*, 16(1), 71-78.
- Muijs, D., & Harris, A. (2003). Teacher leadership—Improvement through empowerment? An overview of the literature. *Educational Management & Administration*, 31(4), 437-448.
- Patsalis, C., & Papoutsaki, C. (2010). Burnout of primary school teachers. *Scientific Forum*, 14, 249-261.
- Robson, C. (2011). *Real world research, A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers, Second Edition*. Oxford: Blackwell Publishing, 3-387.
- Stevens, J., P. (2009). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences, 5<sup>th</sup> edition*. London: Routledge Academic.

### Ελληνόγλωσσες

- Αντωνίου, Α.Σ., & Ντάλλα, Μ. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από το επάγγελμα Ελλήνων δασκάλων (ειδικής και γενικής αγωγής) και καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Συγκριτική μελέτη. Στο Χ. Καρακιουλάφη & Μ. Σπυριδάκη (Επιμ.), *Εργασία & Κοινωνία* (σ.σ. 365-399). Αθήνα: Διόνικος.
- Βοζαΐτης, Γ. (2019). Σκιαγραφώντας τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης των στελεχών εκπαίδευσης: Η περίπτωση των διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 16, 65-77.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.