

**Διερευνώντας την επίδραση του σχολικού κλίματος στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών μέσα από τους διάφορους τύπους ηγεσίας των διευθυντών δημοτικών σχολείων της Κύπρου**

**Investigating the effect of school climate on teachers' burnout through the various leadership types of principals in primary schools in Cyprus**

**Μαρία Ευριπίδου**, Πανεπιστήμιο Frederick, Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Υποψήφια Διδάκτορας, mariaevripid@yahoo.gr

**Maria Evripidou**, Frederick University, Primary School Teacher, PhD candidate, mariaevripid@yahoo.gr

**Abstract:** This study aims to present the different types of leadership of primary school principals in Cyprus through existing leadership theories and to investigate the degree of influence of principals on teacher burnout through the school climate. The participants of the survey were 225 teachers. The data collection was done with the use of a questionnaire made by the researcher. It could be said that the principals of the public schools of Cyprus are primarily transformers. The school climate formed by the transformational leader contributes to the teachers' development, to their participation in the decision-making process, to the development of collaborations, but also to the submission of innovative and creative ideas and proposals. In addition, the climate in schools contributes positively to encounter burnout.

**Keywords:** burnout, school climate, transformational leadership, leadership types burnout, school climate, transformational leadership, leadership types

**Περίληψη:** Η μελέτη αυτή έχει στόχο να παρουσιάσει τους διάφορους τύπους ηγεσίας των διευθυντών δημοτικών σχολείων της Κύπρου μέσα από υφιστάμενες θεωρίες ηγεσίας και να διερευνήσει το βαθμό επίδρασης των διευθυντών στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών μέσω του σχολικού κλίματος. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 225 εκπαιδευτικοί, ενώ για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο κατασκευάστηκε από τον ερευνητή. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι οι διευθυντές των δημόσιων σχολικών μονάδων της Κύπρου πρωτίστως είναι μετασχηματιστές. Το σχολικό κλίμα που διαμορφώνεται από το μετασχηματιστικό ηγέτη συμβάλει στην εξέλιξη των εκπαιδευτικών, στη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην ανάπτυξη συνεργασιών, αλλά και στην κατάθεση καινοτόμων και δημιουργικών ιδεών και προτάσεων. Επιπλέον, το κλίμα που υπάρχει στις σχολικές μονάδες συμβάλει θετικά στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

**Λέξεις κλειδιά:** επαγγελματική εξουθένωση, σχολικό κλίμα, μετασχηματιστική ηγεσία, τύποι ηγεσίας

## Εισαγωγή

Τελευταία, παρουσιάζεται έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον για την εκπαιδευτική ηγεσία, καθώς έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει τα μαθησιακά αποτελέσματα. Έρευνες υποστήριξαν ότι η ηγεσία επιδρά στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού και στην αποτελεσματική επίτευξη των σχολικών στόχων (Leithwood κ.ά., 2004· Leithwood κ.ά., 2010).

Έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον παρουσιάζεται και για το σχολικό κλίμα (π.χ. Tschannen-Moran&Hoy, 2007), εφόσον βρέθηκε να συμβάλλει στο άγχος, στην επαγγελματική ικανοποίηση, στην αποτελεσματικότητα, στα κίνητρα των εκπαιδευτικών (Thapa, Cohen, Guffey, &Higgins-D’Alessandro, 2013, Barnabe&Burns, 1994) και στη δέσμευση τους στη διδασκαλία (Weiqi, 2007). Το σχολικό κλίμα αποδείχθηκε ότι σχετίζεται με τις σχέσεις των εργαζομένων του σχολείου, τη διδασκαλία και τη μάθηση που πραγματοποιείται, τη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή και την υποστήριξη που παρέχεται (Cohen, McCabe, Michelli&Pickeral, 2009).

Κατά την επαγγελματική εξουθένωση, ο εξουθενωμένος εργαζόμενος αναπτύσσει σχετικά με την εργασία του μία αρνητική στάση (Schaufeli&Enzmann, 1998), η οποία αντιστοιχεί στη μειωμένη παρακίνηση και σε συναισθήματα κινισμού (Maslachetal., 1996; Maslach, Schaufeli, &Leiter, 2001). Η Maslach, σε συνεργασία με τους Schaufeli και Leiter (2001), επέκτεινε την έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης ώστε να περιλαμβάνει εκφράσεις σωματικής, ψυχικής και συναισθηματικής εξάντλησης, σχημάτιζοντας τις τρεις διαστάσεις της. Τη συναισθηματική εξάντληση, όπου το άτομο είναι συνεχώς συναισθηματικά εξαντλημένο, την αποπροσωποποίηση, όπου αναπτύσσεται μια κυνική στάση από τον εργαζόμενο προς τον προϊστάμενό του και την προσωπική επίτευξη, η οποία αναφέρεται σε χαμηλού επιπέδου συναισθήματα ικανότητας και προσωπικής επίτευξης στην εργασία και θεωρείται ότι είναι η διάσταση της αυτό-αξιολόγησης.

Πρόσφατα έρευνες έδειξαν ότι ο διευθυντής συμβάλλει είτε θετικά είτε αρνητικά στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών (Carveth, 1984· Frances, 1984) χωρίς όμως να διαφαίνονται οι τρόποι με τους οποίους επιλέγει τον τρόπο χειρισμού της κάθε περίπτωσης μέσω του σχολικού κλίματος. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τη Frances (1984), υπάρχουν σημαντικές σχέσεις μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και του στυλ ηγεσίας του διευθυντή. Η παρούσα έρευνα διδακτορικού επιπέδου κρίθηκε αναγκαία όσον αφορά τα κυπριακά δεδομένα καθώς με την ολοκλήρωση της προστέθηκαν νέα δεδομένα στην υφιστάμενη βιβλιογραφία όσον αφορά τις θεωρίες ηγεσίας τις οποίες χρησιμοποιούν οι διευθυντές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο. Παρά το γεγονός ότι στο παγκόσμιο ερευνητικό πεδίο υπάρχουν αρκετές έρευνες όσον αφορά τις θεωρίες ηγεσίας και τη συμβολή της εκπαιδευτικής ηγεσίας στο έργο των εκπαιδευτικών, το θέμα αυτό παρουσιάζει στην Κύπρο μεγάλο ερευνητικό κενό. Δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για τις συμπεριφορές των ηγετών στις σχολικές μονάδες της Κύπρου (Kythreotis, Pashiardis&Kyriakides, 2010· Pashiardis, Savvides, Lytra&Angelidou, 2011). Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα πιο πάνω στοιχεία και δεδομένα, δημιουργήθηκε η ανάγκη για περισσότερες έρευνες που να μελετούν

λεπτομερώς τους τύπους των ηγετών που υπάρχουν στην Κύπρο.

## 1. Η έρευνα

### 1.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της έρευνας είναι να παρουσιάσει τους διάφορους τύπους ηγεσίας των διευθυντών δημοτικών σχολείων της Κύπρου και να διερευνήσει το βαθμό επίδρασης των διευθυντών στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών μέσω του σχολικού κλίματος. Για τους σκοπούς της έρευνας μελετήθηκαν τα προσωπικά χαρακτηριστικά των διευθυντών σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών.

Για τους σκοπούς της έρευνας δημιουργήθηκαν τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιοι τύποι ηγεσίας διακρίνονται στους διευθυντές δημοτικών σχολείων της Κύπρου;
2. Σε ποίο βαθμό επιδρούν οι τύποι ηγεσίας στο σχολικό κλίμα των σχολείων;

Σε ποίο βαθμό επιδρούν οι τύποι ηγεσίας των διευθυντών στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών μέσω του σχολικού κλίματος;

### 1.2 Μεθοδολογία

Πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν οι εκπαιδευτικοί των δημόσιων σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου. Για την τελική χορήγηση των ερωτηματολογίων της έρευνας επιλέγηκε αντιπροσωπευτική και τυχαία δειγματοληψία. Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 225 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι είχαν ως βάση τους ενιαίο δημοτικό σχολείο της Λεμεσού και δεν ήταν αντικαταστάτες εκτός και αν είχαν δικό τους τμήμα για ολόκληρη τη σχολική χρονιά. Τα ιδιωτικά δημοτικά σχολεία δεν συμμετείχαν στην έρευνα εφόσον οι όροι εργοδότησης και υπηρεσίας διαφέρουν από αυτούς των δημόσιων σχολείων.

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο ετοιμάστηκε από τον ερευνητή και αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος αφορούσε τους τύπους ηγεσίας, το δεύτερο τη σχολικό κλίμα και το τρίτο την επαγγελματική εξουθένωση.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τέσσερις φάσεις. Στην πρώτη φάση έγινε η μετάφραση και η επεξεργασία του εργαλείου συλλογής δεδομένων και η πιλοτική του χορήγηση σε 70 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με σκοπό κυρίως τον εντοπισμό ασαφειών στις ερωτήσεις και τη μείωση του κινδύνου μη κατανόησης ή παρερμηνείας των δηλώσεων από τους συμμετέχοντες που πιθανόν να προέκυψαν από τη μετάφραση του εργαλείου στα ελληνικά. Στη δεύτερη φάση, υποβλήθηκε αίτηση στο Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης για τη διεξαγωγή της έρευνας. Εφόσον παραχωρήθηκε η άδεια διεξαγωγής της έρευνας ακολούθησε η τρίτη φάση της κατά την οποία πραγματοποιήθηκε η τελική χορήγηση των ερωτηματολογίων. Τέλος, στην τέταρτη φάση έγινε η στατιστική ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων.

### 1.3 Αποτελέσματα και συμπεράσματα

Στην έρευνα είχαν λάβει μέρος 225 εκπαιδευτικοί (188 γυναίκες, 37 άντρες). Οι περισσότεροι ήταν ηλικίας 36 – 45. Όσον αφορά τα έτη υπηρεσίας η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών εργάστηκε 21 – 25 χρόνια, ενώ ελάχιστοι εργάστηκαν πάνω από 30 χρόνια. Τέλος, όσον αφορά τα προσόντα των εκπαιδευτικών, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο (79.3%).

Αναφορικά με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των διευθυντών, τα ευρήματα της έρευνας καταλήγουν στο συμπέρασμα πως οι διευθυντές emπίπτουν στο πεδίο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, εφόσον τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διευθυντές ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς σε όλη τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, διαμορφώνοντας το κατάλληλο περιβάλλον ώστε οι εκπαιδευτικοί να αισθάνονται ασφαλής να εργαστούν, να δημιουργήσουν, να συνεργαστούν, και να συμμετέχουν σε μία ομάδα, η οποία έχει έναν ηγέτη που εμπνέει, και η οποία χαρακτηρίζεται από κοινά οράματα και σκοπούς. Ο Bass (1985) αναφέρει άλλωστε πως ένας μετασχηματιστής ηγέτης ενθαρρύνει την ανάπτυξη του προσωπικού του μέσω της εξατομικευμένης σκέψης, της πνευματικής διέγερσης, διαφόρων κινήτρων (Bass, 1985·, Πασιαρδής, 2014).

Όσον αφορά την επίδραση των τύπων ηγεσίας στο σχολικό κλίμα οι εκπαιδευτικοί που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα εξέφρασαν απόψεις όπως: *Στο σχολείο μου υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των δασκάλων, Συζητώ τις ατομικές ανάγκες των μαθητών μου με άλλους δασκάλους, Είμαι πρόθυμος/η να δοκιμάσω νέες διδακτικές προσεγγίσεις, Εφαρμόζω καινούριες και διαφορετικές ιδέες, Έχω καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες*. Τοποθετώντας αυτές τις απόψεις εντός των πλαισίων των διαστάσεων του σχολικού κλίματος, διαπιστώνεται πως εντάσσονται σε δύο από αυτές, τη συνεργασία και τη λήψη αποφάσεων.

Είναι αλήθεια πως το σχολικό κλίμα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ψυχική διάθεση και τον ενθουσιασμό των εκπαιδευτικών για το έργο, την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους όσον αφορά την επίτευξη των στόχων τους (Sergionanni & Starratt, 2002· από Πασιαρδή, 2014). Η άποψη αυτή βρίσκεται σε συμφωνία με τα ευρήματα της έρευνας καθώς από τις απόψεις των εκπαιδευτικών παρατηρείται πως το σχολικό κλίμα που διαμορφώνεται μέσα στα πλαίσια του μετασχηματιστικού ηγέτη συμβάλλει στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την εξέλιξη τους, τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, την ανάπτυξη συνεργασιών και την κατάθεση δημιουργικών ιδεών.

Όσον αφορά την επίδραση των τύπων ηγεσίας στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών μέσω του σχολικού κλίματος, τα αποτελέσματα δείχνουν πως υπάρχει μία θετική άποψη των εκπαιδευτικών σχετικά με την ύπαρξη επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς από τις απόψεις που εξέφρασαν φαίνεται πως το κλίμα που υπάρχει στα σχολεία συμβάλλει θετικά στην αντιμετώπιση της. Καθώς φαίνεται πως το κλίμα που διαμορφώνεται στο σχολείο δεν είναι καθόλου ανταγωνιστικό, φαίνεται λογικό το γεγονός πως η επαγγελματική εξουθένωση είναι μικρή. Επιπρόσθετα λαμβάνοντας υπόψιν τα ευρήματα από

τα πρώτα δύο ερευνητικά ερωτήματα σχετικά με την υποστήριξη που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί από τους διευθυντές γίνεται εύκολα κατανοητή η σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στη στήριξη που παρέχεται από τους διευθυντές και την επαγγελματική εξουθένωση.

Περαιτέρω, προέκυψε πως περισσότερα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας μπορούν να προβλέψουν τη συναισθηματική εξάντληση των εκπαιδευτικών. Όσον αφορά την αποπροσωπιοποίηση των εκπαιδευτικών φάνηκε ότι αυξάνεται όσο τα χαρακτηριστικά της μετασηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας αυξάνονται. Τέλος, σχετικά με την προσωπική επίτευξη των εκπαιδευτικών φάνηκε να αυξάνεται καθώς αυξάνονται τα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας. Ωστόσο, παρόλο που η συναλλακτική ηγεσία θεωρείται αποτελεσματική ως προς ορισμένες συνθήκες δεν είναι αποτελεσματική ως προς την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων, λόγω του ότι βασίζεται σε ένα σύστημα αμοιβών και ποινών, όπου ο ηγέτης διατηρεί τη δύναμη του και ασκεί έλεγχο στο προσωπικό του.

## Προτάσεις

Αρχικά αναμένεται πως φορείς που έχουν την ευθύνη χάραξης εκπαιδευτικών πολιτικών όπως είναι το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, αλλά και το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο θα προβληματιστούν σχετικά με τη σημασία που έχει ο τύπος ηγεσίας που χρησιμοποιείται στα πλαίσια των σχολείων από τους διευθυντές. Ιδιαίτερα το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού είναι σημαντικό να αντιληφθεί τη σπουδαιότητα που έχει ο τύπος ηγεσίας για την ομαλή λειτουργία των σχολείων και το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος στην Κύπρο. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια μπορεί να γίνει κατανοητή από τους δύο φορείς και η σπουδαιότητα της επιμόρφωσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης στην Κύπρο και ακολούθως να οργανωθούν επιμορφωτικά σεμινάρια επί του θέματος.

Παράλληλα, τα πορίσματα της έρευνας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο ώστε να δημιουργηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια τα οποία θα στοχεύουν χρήση μίας κοινής μορφής ηγεσίας από μέρους των διευθυντών, η οποία θα διασφαλίζει τη στήριξη των εκπαιδευτικών και την εξάλειψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, όπου αυτή είναι υπαρκτή. Επίσης, τα πορίσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση των πρακτικών που ακολουθούν οι διευθυντές, με σκοπό την ύπαρξη υποστηρικτικών σχέσεων μεταξύ διευθυντών σχολείου και δασκάλων.

Επιπλέον, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να διεξαχθούν σχετικά με τη διαφοροποίηση των απόψεων σχετικά με τον τρόπο επίδρασης του τύπου ηγεσίας στην επαγγελματική εξουθένωση σε σχέση με το φύλο. Τέλος, μία μελλοντική επανάληψη της παρούσας έρευνας σε διευθυντές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, θα έδινε τη δυνατότητα να διερευνηθεί περαιτέρω το εν λόγω θέμα και με μία συγκριτική διάθεση.



## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Barnabé, C., & Burns, M. (1994). Teachers' job characteristics and motivation. *Educational Research*, 36(2), 171-185.
- Carveth, I. F. (1984). The effect of leader behavior and specified personal/organizational variables on teacher burnout.
- Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers college record*, 111(1), 180-213.
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671-706.
- Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). Review of research: How leadership influences student learning.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *MBI: Maslach burnout inventory*. Sunnyvale, CA: CPP, Incorporated.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- O'Brien, J., & Draper, J. (2001). Developing effective school leaders? Initial views of the Scottish Qualification for Headship (SQH). *Journal of In-service Education*, 27(1), 109-122.
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A review of school climate research. *Review of educational research*, 83(3), 357-385.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2007). The differential antecedents of self-efficacy beliefs of novice and experienced teachers. *Teaching and teacher Education*, 23(6), 944-956.
- Πασιαρδής, Π., (2014). *Εκπαιδευτική Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.