



ΔΠΜΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΗ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΤΩΝ
ΣΧΟΛΕΙΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΠΑΠΑΛΙΤΣΑ ΣΟΦΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2022– 2023

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του κυρίαρχου στυλ ηγεσίας που επικρατεί σε σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της Θεσσαλίας, η διερεύνηση του επιπέδου της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών καθώς και η εξέταση της σχέσης του στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών. Για την διερεύνηση των παραπάνω, πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα 240 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της Θεσσαλίας. Για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα MBI (Maslach Burnout Inventory, Maslach & Jackson, 1981), ενώ για τη διερεύνηση του στυλ ηγεσίας, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) (Avolio & Bass, 2004). Σύμφωνα με τα στοιχεία που εξετάστηκαν, οι εκπαιδευτικοί βιώνουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης. Επίσης, διαπιστώθηκε μια μικρή αλλά σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και των προσωπικών και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία συχνά επαινείται για τα εμπνευσμένα και παρακινητικά χαρακτηριστικά της. Τα παραπάνω ευρήματα είναι σημαντικά και αναμένεται να συμβάλλουν περαιτέρω στη διερεύνηση της επίπτωσης της ηγεσίας στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών.

Λέξεις κλειδιά: συναισθηματική εξουθένωση, ηγεσία, εκπαίδευση, έρευνα

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the dominant leadership style prevailing in primary and secondary schools in Thessaly, to investigate the level of teacher burnout and to examine the relationship between leadership style and teacher burnout. A sample of 240 primary and secondary school teachers in the region of Thessaly conducted participated in the current research . The MBI (Maslach Burnout Inventory, Maslach & Jackson, 1981) scale was used to measure burnout, while the Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) (Avolio & Bass, 2004) scale was used to investigate leadership style. Results showed that teachers experience high levels of emotional exhaustion, a low but significant negative relationship was also found between emotional fatigue and personal success and transformational leadership, which is often praised for its inspirational and motivational characteristics. These findings are important and are expected to contribute further to the investigation of the impact of leadership on teacher burnout.

Key words: emotional burnout, leadership, education, survey

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	10
2.1.ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ: ΕΝΝΟΙΑ-ΟΡΙΣΜΟΣ.....	10
2.2.ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ	17
2.3.ΑΙΤΙΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ.....	23
2.3.1.ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΡΟΛΟΥ ...	23
2.3.2.ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ	37
2.4. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ	43
2.4. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ	48
2.5.Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	50
2.5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	54
2.6. ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ	57
2.7. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	64
3.1.ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	64

3.2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	64
3.3. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	66
4.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	66
4.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	79
6.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	79
6.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	80
6.3. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	99

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Διάγραμμα 1: Φύλο.....	66
Διάγραμμα 2: Ηλικία	67
Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης.....	68
Διάγραμμα 4: Οικογενειακή κατάσταση	68
Διάγραμμα 5: Αριθμός παιδιών	69
Διάγραμμα 6: Έτη προϋπηρεσίας	70
Διάγραμμα 7: Βαθμίδα εκπαίδευσης	71
Διάγραμμα 8: Καθεστώς εργασίας	71
Πίνακας 1: Συντελεστής αξιοπιστίας δημιουργούμενων εννοιών	72
Πίνακας 2: Περιγραφικά χαρακτηριστικά στυλ ηγεσίας.....	73
Πίνακας 3: t-Test μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμίδας εκπαίδευσης.....	74
Πίνακας 4: Περιγραφικά χαρακτηριστικά κλιμάκων εξουθένωσης	74
Πίνακας 5: Έλεγχος συσχετίσεων Pearson	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο χώρο της εκπαίδευσης, ο ρόλος των σχολικών ηγετών είναι καθοριστικός όχι μόνο για τη διαμόρφωση του μαθησιακού περιβάλλοντος αλλά και για τον επηρεασμό της ευημερίας των εκπαιδευτικών (Kryshtanovych, Akimova, Akimov, Parkhomenko-Kutsevil & Omarov, 2022·Yang & Hayes, 2020·Pérez-Chacón, Chacón, Borda-Mas & Avargues-Navarro, 2021). Το σύγχρονο εκπαιδευτικό τοπίο απαιτεί ηγέτες που μπορούν να αντιμετωπίσουν πολύπλοκες προκλήσεις, να εμπνεύσουν τις ομάδες τους και να καλλιεργήσουν μια θετική εργασιακή κουλτούρα (Alsalhe, Chalghaf, Guelmami, Azaiez & Bragazzi, 2021·Seo, Corrado, Fournier, Bailey & Haykal, 2021). Ωστόσο, η σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της ευημερίας των εκπαιδευτικών, ειδικά όσον αφορά την επαγγελματική εξουθένωση, έχει γίνει αντικείμενο αυξανόμενης σημασίας στην εκπαιδευτική έρευνα (Küçüköğöz, 2021·Niyazi, 2013·Oplatka, 2002·Shanafelt & Noseworthy, 2017).

Η επαγγελματική εξουθένωση μεταξύ των εκπαιδευτικών, η οποία χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση, αποτελεί επίμονη ανησυχία στον τομέα της εκπαίδευσης. Δεν επηρεάζει μόνο την ατομική ευημερία των εκπαιδευτικών, αλλά έχει επίσης επιπτώσεις στην ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται στους μαθητές (Kryshtanovych et al., 2022·Yang & Hayes, 2020·Pérez-Chacón Chacón, Borda-Mas & Avargues-Navarro, 2021). Κατά συνέπεια, η κατανόηση των παραγόντων που συμβάλλουν ή μετριάζουν την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών έχει καταστεί ζήτημα υψίστης σημασίας (Yang & Hayes, 2020). Η παρούσα μελέτη διερευνά την περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών. Για να επιτευχθεί αυτό, η μελέτη χρησιμοποιεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει τόσο μια εκτεταμένη ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας όσο και την ανάλυση εμπειρικών δεδομένων που ελήφθησαν από εκπαιδευτικούς. Η ενσωμάτωση αυτών των δύο πτυχών παρέχει μια ολιστική κατανόηση των πολύπλοκων δυναμικών που διαδραματίζονται εντός των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα στυλ ηγεσίας έχουν αντίκτυπο στη συνολική επαγγελματική δέσμευση των εκπαιδευτικών.

Ως προς την διάρθρωση της εργασίας, το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με την επαγγελματική εξουθένωση των επαγγελματιών, τους ορισμούς και τους τύπους της, καθώς και την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας αλλά και το μεθοδολογικό εργαλείο, που είναι ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας.

1.2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να α) διερευνηθεί το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που επικρατεί σε σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της Θεσσαλίας β) να διερευνηθεί το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών και γ) να εξετάσει τη σχέση του στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών.

Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας είναι τα εξής:

- Ποιο είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στα σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της Θεσσαλίας;
- Υπάρχει διαφοροποίηση του στυλ ηγεσίας ανάμεσα σε σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
- Ποιο είναι το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών;
- Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στα διάφορα στυλ ηγεσίας και επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1.ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ: ΕΝΝΟΙΑ-ΟΡΙΣΜΟΣ

Το χρόνιο επαγγελματικό άγχος που οδηγεί σε σωματική, συναισθηματική και πνευματική κόπωση, το οποίο είναι γνωστό ως επαγγελματική εξουθένωση, είναι μια σύνθετη και πολυδιάστατη κατάσταση (Schaufeli, Maslach & Marek, 2017). Η ευημερία του ατόμου, η επαγγελματική του απόδοση και η γενική ποιότητα ζωής του μπορεί να υποφέρουν ως αποτέλεσμα της επαγγελματικής εξουθένωσης (Rakovec-Felser, 2011). Η επαγγελματική εξουθένωση περιγράφεται συχνά ως μια κατάσταση χρόνιας συναισθηματικής και σωματικής εξάντλησης, η οποία συνήθως συνοδεύεται από μια αίσθηση κυνισμού και απομάκρυνσης από την εργασία και από μια μειωμένη αίσθηση προσωπικής ολοκλήρωσης (Antoniou, Ploumpi & Ntalla, 2013). Η έννοια εισήχθη για πρώτη φορά από τον ψυχολόγο Herbert Freudenberger τη δεκαετία του 1970 και έκτοτε έχει μελετηθεί και αναγνωριστεί ευρέως σε διάφορους τομείς, ιδίως στο πλαίσιο της επαγγελματικής και οργανωτικής ψυχολογίας (Newell & MacNeil, 2010).

Διάφοροι παράγοντες συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης και οι καθοριστικοί αυτοί παράγοντες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ατομικούς, διαπροσωπικούς και οργανωτικούς (Wessells, Kutscher, Seeland, Selder, Cherico & Clark, 2013). Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι μία από τις κύριες ατομικές μεταβλητές που προκαλούν την επαγγελματική εξουθένωση (Erschens, Keifenheim, Herrmann-Werner, Loda, Schwille-Kiuntke, Bugaj & Junne, 2019). Ειδικότερα, ορισμένες ιδιότητες της προσωπικότητας μπορούν να αυξήσουν τον κίνδυνο ενός ατόμου για επαγγελματική εξουθένωση (Antoniou et al., 2013). Για παράδειγμα, το χαρακτηριστικό προσωπικότητας της τελειομανίας μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολικές προσδοκίες και αυξημένο άγχος. Δεδομένου ότι συχνά θέτουν στον εαυτό τους αδύνατα πρότυπα, οι τελειομανείς μπορεί να δυσκολεύονται να δεχτούν οτιδήποτε λιγότερο από την άψογη απόδοση (Leiter & Laschinger, 2016). Ως αποτέλεσμα, όταν τα άτομα πιστεύουν ότι υπολείπονται αυτών των παράλογων προτύπων, είναι πιο επιρρεπείς στο να αισθάνονται συγκλονισμένοι και αγχωμένοι. Αυτή η συνεχής επιδίωξη της τελειότητας με την πάροδο του χρόνου μπορεί να προκαλέσει συναισθηματική κόπωση και εξουθένωση (Salyers, Bonfils, Luther, Firmin, White, Adams & Rollins, 2017).

Οι τεχνικές αντιμετώπισης είναι ένας άλλος προσωπικός παράγοντας της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι επιρρεπές στην επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζεται σημαντικά από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται το άγχος και τις δυσκολίες (Wessells et al., 2013). Οι κακοί μηχανισμοί αντιμετώπισης, όπως η αποφυγή ή η άρνηση, μπορούν να επιδεινώσουν το στρες και να προκαλέσουν επαγγελματική εξουθένωση (Antoniou et al., 2013). Όταν οι άνθρωποι επιλέγουν την αποφυγή, θα μπορούσαν να επιλέξουν να αγνοήσουν ή να αποφύγουν τους στρεσογόνους παράγοντες, διευκολύνοντας προσωρινά τον πόνο τους, αλλά αποτυγχάνοντας να αντιμετωπίσουν τα υποκείμενα προβλήματα (Erschens et al., 2019). Με παρόμοιο τρόπο, η άρνηση συνεπάγεται την υποβάθμιση ή την άρνηση της πραγματικότητας του στρες, γεγονός που μπορεί να εμποδίσει τους ανθρώπους να αναζητήσουν την κατάλληλη ανακούφιση ή βοήθεια (Cordes, Dougherty & Blum, 1997). Τελικά, αυτές οι ανθυγιεινές τεχνικές αντιμετώπισης μπορούν να επιδεινώσουν το στρες και να επιταχύνουν την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Salyers et al., 2017).

Για να αποφευχθεί η επαγγελματική εξουθένωση, η υγιής ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι απαραίτητη (Wessells et al., 2013). Ωστόσο, ένας βασικός προσωπικός παράγοντας της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η ανισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Erschens et al., 2019). Όταν οι άνθρωποι αφιερώνουν πολύ χρόνο και προσπάθεια στο επάγγελμά τους, μπορεί να τους είναι δύσκολο να χαλαρώσουν και να ξεκουραστούν εκτός γραφείου (Antoniou et al., 2013). Το χρόνιο στρες και η συναισθηματική εξάντληση μπορεί να προκύψουν από αυτή τη συνεχή εστίαση στις επαγγελματικές υποχρεώσεις. Για να μπορούν οι άνθρωποι να επαναφορτίζονται, να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που προάγουν την ευημερία και να περνούν ποιοτικό χρόνο με την οικογένεια και τους φίλους τους, η διατήρηση της κατάλληλης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ζωτικής σημασίας (Leiter & Laschinger, 2016). Χωρίς αυτή την ισορροπία, οι άνθρωποι είναι πιο επιρρεπείς στην επαγγελματική εξουθένωση (de Paiva, Canário, de Paiva China & Gonçalves, 2017).

Η υγεία ενός ατόμου, η οποία περιλαμβάνει τόσο τη σωματική όσο και τη συναισθηματική ευεξία, μπορεί να έχει μεγάλο αντίκτυπο στο πόσο ευάλωτος είναι ένας άνθρωπος στην επαγγελματική εξουθένωση (Kahill, 1988). Η ευπάθεια ενός ατόμου στην επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να αυξηθεί εάν έχει προϋπάρχουσες

διαταραχές υγείας, συμπεριλαμβανομένων τόσο σωματικών όσο και ψυχικών παθήσεων που επιμένουν (Salyers et al., 2017). Για παράδειγμα, τα άτομα με χρόνιες ασθένειες μπορεί να αισθάνονται περισσότερο άγχος από το συνηθισμένο λόγω των απαιτήσεων της διατήρησης της υγείας τους σε συνδυασμό με τις εργασιακές υποχρεώσεις (Humphries, Morgan, Catherine Conry, McGowan, Montgomery & McGee, 2014). Αντίστοιχα, όσοι παλεύουν με συναισθηματικές και γνωστικές δυσκολίες εκτός από τα επαγγελματικά τους καθήκοντα και έχουν μη θεραπευμένα ή ανεπαρκώς διαχειριζόμενα προβλήματα ψυχικής υγείας, όπως άγχος ή κατάθλιψη, μπορεί να είναι πιο ευάλωτοι στην επαγγελματική εξουθένωση (Wessells et al., 2013). Σε αυτές τις περιπτώσεις, το πρόσθετο άγχος που προκαλούν τα προβλήματα υγείας μπορεί να επιταχύνει την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Antoniou et al., 2013).

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η αποτελεσματική επικοινωνία εντός μιας εταιρείας (Wessells et al., 2013). Οι εργαζόμενοι είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να επιλύουν προβλήματα και να προσφέρουν ο ένας στον άλλον συναισθηματική υποστήριξη όταν οι διάλογοι επικοινωνίας είναι σαφείς και ανοιχτοί (Salyers et al., 2017). Τα άτομα που αισθάνονται άνετα να συζητούν τα συναισθήματά τους, να ζητούν βοήθεια και να εκφράζουν τις ανησυχίες τους είναι πιο πιθανό να αισθάνονται άνετα σε ένα περιβάλλον όπου υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία (Erschens et al., 2019). Η έλλειψη επικοινωνίας ή οι κακές τεχνικές επικοινωνίας, από την άλλη πλευρά, μπορεί να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις, άλυτα προβλήματα και αίσθημα απομόνωσης μεταξύ του προσωπικού (Antoniou et al., 2013). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα άγχους και τελικά να τροφοδοτήσει την επαγγελματική εξουθένωση (Leiter & Laschinger, 2016).

Ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο για την αποφυγή της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η ενίσχυση της συνοχής της ομάδας και της αίσθησης του ανήκειν μεταξύ των εργαζομένων. Στόχος των ασκήσεων και προσεγγίσεων ομαδικής ανάπτυξης είναι η προώθηση φιλικών εργασιακών σχέσεων. Οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη τάση να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον, να εργάζονται καλά ως ομάδα και να έχουν την αίσθηση του ανήκειν όταν πιστεύουν ότι αποτελούν μέρος της (Cordes et al., 1997). Καθώς οι άνθρωποι που αισθάνονται συνδεδεμένοι με τους συναδέλφους τους είναι πιο ικανοί να αποκαλύπτουν θέματα που σχετίζονται με την εργασία, να ζητούν

βοήθεια όταν χρειάζεται και να παρέχουν συναισθηματική υποστήριξη ο ένας στον άλλον, αυτή η αίσθηση του ανήκειν μπορεί να λειτουργήσει ως προστατευτικό φράγμα κατά της επαγγελματικής εξουθένωσης (Perlo & Feeley, 2018). Η έρευνα των Belias και Koustelios (2004), υποστήριξε πως η εργασιακή ικανοποίηση, σχετίζονται με τις σχέσεις των εργαζομένων με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, την απόδοση και τις αντιλήψεις για την ιδιαίτερη κουλτούρα του οργανισμού τους. Αντίθετα, η έλλειψη ομαδικής συνοχής μπορεί να κάνει τα άτομα να αισθάνονται μόνα και αποκομμένα, γεγονός που αυξάνει την πιθανότητα επαγγελματικής εξουθένωσης. Επομένως, η οικοδόμηση μιας ισχυρής ομάδας και η αποτελεσματική επικοινωνία συνδέονται και είναι αμοιβαία επωφελείς (Cordes et al., 1997). Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας απαιτεί ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία και η εμπιστοσύνη αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο της επιτυχούς ανάπτυξης της ομάδας (Antoniou et al., 2013). Οι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να επικοινωνούν ανοιχτά και να εργάζονται συνεργατικά, γεγονός που μπορεί να συμβάλει στη μείωση των επιπέδων άγχους και στη μείωση του κινδύνου επαγγελματικής εξουθένωσης, όταν εμπιστεύονται και πιστεύουν ότι μπορούν να βασίζονται στους συναδέλφους τους για υποστήριξη (Wessells et al., 2013).

Η διαχείριση του φόρτου εργασίας είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική εξουθένωση σε οργανωτικό επίπεδο. Περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι ο φόρτος εργασίας είναι λογικός, διαχειρίζεται και ότι οι προσδοκίες και οι προθεσμίες είναι ρεαλιστικές (Erschens et al., 2019). Οι εργαζόμενοι μπορεί να βιώσουν χρόνιο στρες και επαγγελματική εξουθένωση εάν υπόκεινται συστηματικά σε υπερβολικό φόρτο εργασίας, ανέφικτους στόχους και μη ρεαλιστικές προσδοκίες (Salyers et al., 2017). Οι οργανισμοί θα πρέπει να αξιολογούν προσεκτικά τον όγκο και την πολυπλοκότητα της εργασίας που ανατίθεται στους εργαζόμενους, λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τους διαθέσιμους πόρους τους, προκειμένου να το μετριάσουν (Cordes et al., 1997). Για να αποφευχθεί η υπερφόρτωση και η εξάντληση του προσωπικού, θα πρέπει να τίθενται λογικά χρονοδιαγράμματα και προσδοκίες (Antoniou et al., 2013). Η παρακολούθηση και η τροποποίηση του φόρτου εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες είναι άλλα στοιχεία της αποτελεσματικής διαχείρισης του φόρτου εργασίας (Wessells et al., 2013). Για να αποφεύγεται η υπερκόπωση του προσωπικού, οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν διαδικασίες για την ανακατανομή των καθηκόντων,

την προσθήκη βοήθειας σε περιόδους αιχμής και την ιεράρχηση των έργων (Leiter & Laschinger, 2016). Οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης και να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να διατηρήσουν την ευημερία τους διατηρώντας έναν ισορροπημένο φόρτο εργασίας (Cordes et al., 1997).

Ο επανασχεδιασμός της εργασίας αποτελεί σημαντικό οργανωτικό παράγοντα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτό συνεπάγεται την αναζήτηση τρόπων για την παροχή μεγαλύτερης αυτονομίας στους εργαζόμενους όσον αφορά την εργασία τους και ευκαιριών για την ανάπτυξη δεξιοτήτων (Wessells et al., 2013). Οι θέσεις εργασίας με μικρή ποικιλία, αυτονομία ή δυνατότητες εξέλιξης είναι πιο πιθανό να προκαλέσουν επαγγελματική εξουθένωση (Leiter & Laschinger, 2016). Προκειμένου να δημιουργήσουν πιο ενδιαφέροντα και ικανοποιητικά εργασιακά περιβάλλοντα, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να το αντιμετωπίσουν αυτό με την επανεκτίμηση των εργασιακών ρόλων και αρμοδιοτήτων (Antoniou et al., 2013). Με την προσθήκη νέων καθηκόντων ή δυσκολιών στις υπάρχουσες δραστηριότητες, ο εμπλουτισμός της εργασίας δίνει στους εργαζόμενους μεγαλύτερο έλεγχο στα καθήκοντά τους και στη λήψη αποφάσεων (Erschens et al., 2019). Η προσφορά ευκαιριών για βελτίωση των δεξιοτήτων και ανάπτυξη της σταδιοδρομίας μπορεί επίσης να αυξήσει την ικανοποίηση από την εργασία και να μειώσει τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης (Salyers et al., 2017). Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν αφοσιωμένοι, να έχουν κίνητρα και να είναι λιγότερο επιρρεπείς στην επαγγελματική εξουθένωση όταν πιστεύουν ότι η εργασία τους έχει αξία και προσφέρει προοπτικές εξέλιξης (Wessells et al., 2013).

Ένας άλλος κρίσιμος οργανωτικός παράγοντας για την ελαχιστοποίηση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η εφαρμογή προγραμμάτων αναγνώρισης. Το ηθικό των εργαζομένων και η ικανοποίηση από την εργασία μπορούν να αυξηθούν με την αναγνώριση και την επιβράβευση των επιτευγμάτων τους (Butler & Constantine, 2005·Antoniou et al., 2013). Οι εργαζόμενοι μπορεί να βιώσουν συναισθήματα μη εκτίμησης και αποδέσμευσης, που αποτελούν παράγοντες κινδύνου για επαγγελματική εξουθένωση, όταν οι προσπάθειές τους δεν εκτιμώνται ή δεν αναγνωρίζονται (Cordes et al., 1997). Υπάρχουν διάφορα είδη προγραμμάτων αναγνώρισης, όπως κίνητρα, βραβεία για τον εργαζόμενο του μήνα και δημόσια αναγνώριση των επιτευγμάτων (Salyers et al., 2017). Ο στόχος είναι να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα που εκτιμά και γιορτάζει τις συνεισφορές. Αυτό όχι μόνο αυξάνει τα

κίνητρα των εργαζομένων, αλλά και ενισχύει μια υποστηρικτική και εκτιμητική κουλτούρα στο χώρο εργασίας (Wessells et al., 2013).

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων είναι η αποτελεσματική ηγεσία. Είναι σημαντικό να εκπαιδεύονται οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι σε τεχνικές αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπων και ηγεσίας (Leiter & Laschinger, 2016). Οι ηγέτες που είναι αναποτελεσματικοί στην επικοινωνία, στην επίλυση συγκρούσεων και στη διαχείριση ομάδων μπορεί να αυξήσουν ακούσια το εργασιακό στρες και την επαγγελματική εξουθένωση (Cordes et al., 1997). Τα προγράμματα για την ανάπτυξη ηγετών θα πρέπει να δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη της ικανότητάς τους να προωθούν ένα φιλόξενο και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακό περιβάλλον. Αυτό συνεπάγεται την ενθάρρυνση του ανοιχτού διαλόγου, την άσκηση εποικοδομητικής κριτικής και την ταχεία και δίκαιη επίλυση των διαφωνιών (Salyers et al., 2017). Ο καθορισμός σαφών στόχων, η αναγνώριση και η επιβράβευση των επιτευγμάτων των εργαζομένων και η προώθηση μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και σεβασμού αποτελούν πτυχές της αποτελεσματικής ηγεσίας (Antoniou et al., 2013). Οι εργαζόμενοι έχουν λιγότερες πιθανότητες να εξαντληθούν και περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν στην εργασία τους όταν οι διευθυντές τους είναι ικανοί και ενθαρρυντικοί (Leiter & Laschinger, 2016).

Παρέχοντας στους εργαζόμενους πρόσβαση σε προγράμματα συμβουλευτικής ή υποστήριξης εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν περαιτέρω την επαγγελματική εξουθένωση (Sethi et al., 1999). Αυτά τα προγράμματα υποστήριξης έχουν ως στόχο να βοηθήσουν τους ανθρώπους να διαχειριστούν το άγχος, να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα στο σπίτι ή στη δουλειά και να αναζητήσουν βοήθεια όταν είναι απαραίτητο (Antoniou et al., 2013). Οι οργανισμοί δείχνουν την αφοσίωσή τους στην παροχή βοήθειας στο προσωπικό τους, προσφέροντας πόρους για τη διαχείριση της συναισθηματικής ευεξίας των εργαζομένων (Wessells et al., 2013). Τα προγράμματα υποστήριξης εργαζομένων συχνά παρέχουν πόρους για τη διαχείριση των προσωπικών και επαγγελματικών πιέσεων, συμβουλές για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και εμπιστευτικές συμβουλευτικές υπηρεσίες (Erschens et al., 2019). Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν δύσκολα γεγονότα της ζωής τους ή διαχειρίζονται το συσσωρευμένο άγχος του εργασιακού τους χώρου μπορεί να βρουν την πρόσβαση σε τέτοιες

υπηρεσίες ιδιαίτερα χρήσιμη (Salyers et al., 2017). Παρέχοντας στους εργαζομένους μια παραγωγική διέξοδο για τη διαχείριση της ψυχικής και συναισθηματικής τους υγείας, η γνώση ότι η βοήθεια είναι προσβάσιμη μπορεί να μειώσει το άγχος και να αποτρέψει την επαγγελματική εξουθένωση (Ruiz-Fernández, Pérez-García & Ortega-Galán, 2020).

Τέλος, η πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης επηρεάζεται σημαντικά από την κουλτούρα ενός οργανισμού. Είναι ζωτικής σημασίας η προώθηση μιας εταιρικής κουλτούρας που προάγει την ποικιλομορφία, τη συμμετοχικότητα και την ευημερία των εργαζομένων (Wessells et al., 2013). Οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να βιώσουν ικανοποίηση από την εργασία τους και λιγότερο άγχος, που αποτελούν προστατευτικούς παράγοντες κατά της επαγγελματικής εξουθένωσης, όταν βλέπουν το χώρο εργασίας τους ως μια ατμόσφαιρα φροντίδας και χωρίς αποκλεισμούς (Skorupa & Agresti, 1993). Μια υγιής οργανωτική κουλτούρα προωθεί την ποικιλομορφία απόψεων και υποβάθρων, διεγείρει τη συνεργασία και υποστηρίζει την ανοιχτή επικοινωνία (Antoniou et al., 2013). Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η ευημερία των εργαζομένων έχουν επίσης κορυφαία προτεραιότητα ως βασικά στοιχεία της επιτυχίας (Erschens et al., 2019). Οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης και να αυξήσουν τη γενική εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των υπαλλήλων τους, καλλιεργώντας μια κουλτούρα που εκτιμά αυτές τις ιδιότητες (Morgantini et al., 2020·Leiter & Laschinger, 2016).

Συμπερασματικά, οι βασικοί παράγοντες για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης σε οργανωτικό επίπεδο περιλαμβάνουν τη διαχείριση του φόρτου εργασίας, τον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τις ανταμοιβές και την αναγνώριση, την ανάπτυξη της ηγεσίας, τις υπηρεσίες υποστήριξης και την οργανωτική κουλτούρα (Ruiz-Fernández et al., 2020·Antoniou et al., 2013). Προκειμένου να αποτραπεί η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων και να προωθηθεί ένας πιο υγιής και παραγωγικός χώρος εργασίας, οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόζουν αποτελεσματική διαχείριση του φόρτου εργασίας, εκπλήρωση των εργασιακών ρόλων, αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων, προώθηση της ικανής ηγεσίας, παροχή υπηρεσιών υποστήριξης και καλλιέργεια θετικής εργασιακής κουλτούρας (Özer & Beycioglu, 2010·Wessells et al., 2013).

2.2.ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

Η επαγγελματική εξουθένωση, μια έννοια που ο ψυχολόγος Herbert Freudenberger πρότεινε για πρώτη φορά στα μέσα της δεκαετίας του 1970, εδραιώνει σταθερά τη θέση της ως κεντρικό σημείο στη διερεύνηση του επαγγελματικού στρες και της ευημερίας (Erschens et al., 2019). Ξεκίνησε ως παρατήρηση στους κλάδους παροχής βοήθειας, όπως η υγειονομική περίθαλψη και η κοινωνική εργασία, αλλά γρήγορα εξαπλώθηκε και σε άλλα επαγγέλματα. Η συναισθηματική κούραση, η αποπροσωποποίηση και η μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση είναι οι τρεις δείκτες της επαγγελματικής εξουθένωσης. Κάποιος που έχει εξαντλήσει όλα τα συναισθηματικά και σωματικά του αποθέματα λέγεται ότι είναι συναισθηματικά εξαντλημένος (Özer & Beycioglu, 2010·Wessells et al., 2013). Η μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση αναφέρεται στην απώλεια των συναισθημάτων ικανότητας και επιτυχίας στην εργασία του ατόμου με τους άλλους, ενώ η αποπροσωποποίηση υποδηλώνει μια απρόσωπη ανταπόκριση στους αποδέκτες των υπηρεσιών ή της φροντίδας του (Schaufeli et al., 2017).

Η επαγγελματική εξουθένωση παρουσιάζεται από τους Edelwich και Brodsky (1980) ως ένα προοδευτικό, εξελισσόμενο σύνδρομο που αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου σε διακριτά στάδια. Τα τέσσερα στάδια της επαγγελματικής εξουθένωσης, σύμφωνα με τους θεωρητικούς, είναι η αδιαφορία, η στασιμότητα, η απογοήτευση και ο ενθουσιασμός. Η υψηλή δέσμευση και η ενεργητικότητα είναι χαρακτηριστικά του αρχικού σταδίου, του ενθουσιασμού, το οποίο συχνά συνοδεύεται από παράλογες προσδοκίες. Καθώς οι επαγγελματίες αντιμετωπίζουν το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών τους και της πραγματικότητας της εργασίας τους, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη μειωμένη δέσμευση, αρχίζει να παρεισφρεί το επόμενο στάδιο, η στασιμότητα. Η αυξημένη συναισθηματική κόπωση, ο κυνισμός και τα συναισθήματα αναποτελεσματικότητας χαρακτηρίζουν το στάδιο της απογοήτευσης, καθώς η συνεχιζόμενη δυσαναλογία μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής γίνεται εξοντωτική. Στο τελικό στάδιο, γνωστό ως απάθεια, οι άνθρωποι απομακρύνονται από τη δουλειά και τους πελάτες τους και αποκτούν μια ανάλγητη συμπεριφορά σε μια προσπάθεια να προστατευτούν από τη συνεχή πίεση και την απογοήτευση. Η θεωρία αυτή τονίζει ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια μακρόχρονη διαδικασία κατά την οποία η αφοσίωση και το πάθος των επαγγελματιών μειώνονται

σταδιακά από τις επίμονες εργασιακές πιέσεις, την απογοήτευση και τις ανεκπλήρωτες προσδοκίες. Το μοντέλο των Edelmich και Brodsky (1980) διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ακόλουθων ερευνών και παρεμβάσεων σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση, τονίζοντας τη σημασία της έγκαιρης ανίχνευσης και των προληπτικών μέτρων για τη διασφάλιση της ευημερίας του εργατικού δυναμικού.

Επιπλέον, ο Cherniss (1980) προσέφερε μια μοναδική προοπτική για την επαγγελματική εξουθένωση, ιδίως όσον αφορά τα επαγγέλματα στον τομέα των ανθρώπινων υπηρεσιών, με έμφαση στις οργανωτικές μεταβλητές ως σημαντικές αιτίες. Σύμφωνα με την θεωρία, οι χρόνιοι οργανωτικοί στρεσογόνοι παράγοντες και όχι τα προσωπικά χαρακτηριστικά ή οι αδυναμίες προκαλούν την επαγγελματική εξουθένωση. Η σύγκρουση ρόλων, η ασάφεια ρόλων, ο φόρτος εργασίας και η έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης ήταν τα τέσσερα οργανωτικά στοιχεία που ο Cherniss εντόπισε ότι συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση. Πρότεινε ότι οι συνθήκες αυτές οδηγούν σε μια συνεχή αναντιστοιχία μεταξύ των οργανωτικών απαιτήσεων και των προσωπικών αναγκών, η οποία τελικά οδηγεί σε άγχος και επαγγελματική εξουθένωση. Η ιδέα δίνει μεγάλη έμφαση στο ρόλο που διαδραματίζουν η εταιρική κουλτούρα και το εργασιακό περιβάλλον στην προώθηση ή την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Κατά συνέπεια, ο Cherniss πρότεινε ότι οι αποτελεσματικές οργανωτικές βελτιώσεις, όπως η σαφής επικοινωνία των εργασιακών καθηκόντων, οι κατάλληλες εργασιακές απαιτήσεις και το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, είναι απαραίτητες για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ένα μοντέλο φάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης δημιουργήθηκε από τους Golembiewski, Munzenrider και Stevenson το 1986. Περιλαμβάνει διάφορα στάδια που απεικονίζουν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης σε διάφορους βαθμούς και χαρακτηριστικά. Η έννοια προτείνει οκτώ φάσεις που διακρίνονται κατά τρεις διαστάσεις: (1) συναισθηματική και σωματική κόπωση, (2) αποπροσωποποίηση και (3) μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση. Κάθε φάση είναι ένας διαφορετικός συνδυασμός των χαμηλών, μέτριων και υψηλών επιπέδων αυτών των τριών διαστάσεων. Σύμφωνα με το μοντέλο, καθώς οι άνθρωποι περνούν από τη Φάση 1 (χαμηλά επίπεδα και στις τρεις διαστάσεις, που σημαίνει ότι δεν υπάρχει επαγγελματική εξουθένωση) στη Φάση 8 (υψηλά επίπεδα σε όλες τις διαστάσεις, που

αντιπροσωπεύουν σοβαρή επαγγελματική εξουθένωση), η διαδικασία γίνεται όλο και πιο μη αναστρέψιμη και ανθεκτική στην παρέμβαση.

Μια από τις πιο επιδραστικές και γνωστές θεωρίες της επαγγελματικής εξουθένωσης αναπτύχθηκε από την Christina Maslach (1982), η οποία επικεντρώθηκε σε τρεις βασικές διαστάσεις: συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση. Η συναισθηματική εξάντληση είναι μια κατάσταση όπου κάποιος αισθάνεται συναισθηματικά εξαντλημένος και υπερεκτεθειμένος. Η αποπροσωποποίηση αναφέρεται σε μια δυσμενή, κυνική ή υπερβολικά απόμακρη αντίδραση προς τους ανθρώπους στον εργασιακό χώρο, συνήθως εκείνους που λαμβάνουν βοήθεια ή φροντίδα. Η μειωμένη προσωπική επίτευξη δηλώνει μια μείωση της αυτοπεποίθησης και της επιτυχίας στη διαπροσωπική εργασία κάποιου. Η Maslach υποστήριξε ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι αποτέλεσμα του επίμονου εργασιακού στρες, το οποίο συχνά σχετίζεται με τις διαπροσωπικές πιέσεις και την ανεπαρκή αποζημίωση.

Ένα ψυχολογικό μοντέλο της επαγγελματικής εξουθένωσης που δίνει μεγάλη έμφαση στην υπαρξιακή άποψη διατυπώθηκε από τους Pines και Aronson (1988). Το επιχείρημά τους βασίζεται στην ιδέα ότι η μακροχρόνια εμπλοκή σε συναισθηματικά επιβαρυντικά γεγονότα μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση, μια κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και εγκεφαλικής κόπωσης. Είναι ιδιαίτερα έντονη στα επαγγέλματα παροχής βοήθειας, όπου οι εργαζόμενοι αφιερώνουν πολλή συναισθηματική ενέργεια στην εργασία τους. Σύμφωνα με τους Pines και Aronson, η επαγγελματική εξουθένωση συμβαίνει όταν υπάρχει μια επίμονη ανισορροπία μεταξύ της παροχής και της λήψης συναισθηματικής ενέργειας, η οποία οδηγεί σε συναισθηματική εξάντληση. Σύμφωνα με την υπαρξιακή βάση, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να είναι μια κρίση επαγγελματικού και προσωπικού σκοπού κατά την οποία οι άνθρωποι αποσυνδέονται από την εγγενή αξία της εργασίας τους. Το μοντέλο απεικονίζει πώς η συνεχής προσφορά χωρίς τον αντίστοιχο συναισθηματικό ανεφοδιασμό οδηγεί σε συναισθήματα κενού και υπαρξιακής απελπισίας.

Προσπαθώντας να κατανοήσουν, να διερευνήσουν και να διευρύνουν την έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι Schaufeli, Maslach και Marek (1993) διευκρίνισαν τις πολλαπλές πτυχές και χρήσεις της σε διάφορα επαγγέλματα. Η κοινή τους προσπάθεια προσπάθησε να γεφυρώσει διαφορετικές οπτικές και έρευνες

σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση για να δημιουργήσει μια πιο εμπειριστατωμένη κατανόηση, χωρίς απαραίτητα να διατυπώσει μια νέα θεωρία. Το τρισδιάστατο μοντέλο της επαγγελματικής εξουθένωσης που περιλαμβάνει τη Συναισθηματική Εξάντληση, την Αποπροσωποποίηση και τη Μειωμένη Προσωπική Επίδοση, το οποίο πρότεινε για πρώτη φορά η Maslach το 1982, χρησιμεύει ως το πλαίσιο αυτής της συνεργασίας. Με έμφαση στη διεύρυνση της εφαρμογής της γνώσης της επαγγελματικής εξουθένωσης σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς και στην αξιολόγηση της διεθνούς και πολιτισμικής σημασίας της, συγκέντρωσαν μια ποικιλία απόψεων και ερευνητικών ευρημάτων στη συλλογή του 1993. Επιπλέον, επικεντρώθηκαν στη διερεύνηση προληπτικών μέτρων και παρεμβάσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο. Το έργο τους τονίζει την πολυπλοκότητα της επαγγελματικής εξουθένωσης και ενσωματώνει διάφορες απόψεις και ερευνητικά ευρήματα για να εμβαθύνει την κατανόηση και να κατευθύνει τις πρακτικές εφαρμογές για τη διαχείριση και την ελαχιστοποίηση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε διάφορες επαγγελματικές καταστάσεις και πολιτισμικά περιβάλλοντα.

Η ενσωμάτωση της επαγγελματικής εξουθένωσης από τους Hobfoll και Shirom (2000) με τη θεωρία της Διατήρησης των Πόρων (COR) διεύρυνε την κατανόησή της. Σύμφωνα με τη θεωρία COR, οι άνθρωποι εργάζονται σκληρά για να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να διαφυλάξουν πολύτιμους πόρους. Αυτοί οι πόροι μπορεί να είναι πράγματα όπως οι συνθήκες, τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων ή οι ενέργειες. Η επαγγελματική εξουθένωση γίνεται κατανοητή σε αυτό το πλαίσιο ως αντίδραση στη συνεχή απώλεια πόρων ή στην απειλή των πόρων χωρίς επαρκές κέρδος. Σύμφωνα με τους Hobfoll και Shirom (2000), οι εργασιακές καταστάσεις όπου υπάρχει συνεχής ανάγκη για περισσότερους πόρους από όσους είναι διαθέσιμοι προκαλούν ένα αρνητικό σπινάλι απώλειας που καταλήγει στην επαγγελματική εξουθένωση. Στο πλαίσιο της επαγγελματικής εξουθένωσης, τόνισαν τη σημασία των ενεργειακών πόρων, οι οποίοι περιλαμβάνουν τη σωματική, τη συναισθηματική και τη γνωστική ενέργεια. Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να εμφανιστεί όταν αυτές οι ενέργειες αναλώνονται χωρίς αρκετή ανάκαμψη και όταν υπάρχει ανισορροπία μεταξύ της ποσότητας εργασίας που καταβάλλεται και της ανταμοιβής που λαμβάνεται. Η άποψή τους υπερβαίνει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και λαμβάνει υπόψη το ευρύτερο κοινωνικο-οικολογικό πλαίσιο, υπογραμμίζοντας

την ανάγκη ενός υποστηρικτικού χώρου εργασίας που ενθαρρύνει τη διατήρηση και την αναπλήρωση των πόρων και προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο πρίσμα μέσα από το οποίο μπορεί να δει και να αντιμετωπίσει κανείς την επαγγελματική εξουθένωση. Οι παρεμβάσεις και οι πολιτικές που δημιουργούνται από αυτό το πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει ατομικές και οργανωτικές διαστάσεις, αποσκοπούν στην προώθηση ενός εργασιακού οικοσυστήματος με πόρους που κατανέμονται ομοιόμορφα.

Το μοντέλο Εργασιακές Απαιτήσεις-Πηγές (JD-R) έχει αναπτυχθεί ως μια άλλη βασική υπόθεση για την εξήγηση της γένεσης της επαγγελματικής εξουθένωσης, παρόμοια με το MBI. Σύμφωνα με το μοντέλο JD-R, κάθε επάγγελμα έχει μοναδικούς παράγοντες κινδύνου για εργασιακό στρες. Οι εργασιακές απαιτήσεις και οι εργασιακοί πόροι χωρίζονται σε δύο τμήματα (Demerouti & Bakker, 2011). Οι εργασιακές απαιτήσεις είναι τα στοιχεία των φυσικών, διαπροσωπικών ή οργανωτικών απαιτήσεων μιας εργασίας που απαιτούν συνεχή σωματική ή πνευματική προσπάθεια και κατά συνέπεια συνδέονται με συγκεκριμένες φυσιολογικές και ψυχολογικές συνέπειες. Αντίθετα, οι εργασιακοί πόροι είναι εκείνα τα οργανωτικά, κοινωνικά, ψυχολογικά ή φυσικά χαρακτηριστικά της εργασίας που είναι είτε χρήσιμα για την επίτευξη των εργασιακών στόχων, είτε μειώνουν τις εργασιακές απαιτήσεις και τα φυσιολογικά και ψυχολογικά έξοδα που τις συνοδεύουν, είτε προάγουν την ατομική ανάπτυξη (Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova, 2006). Οι υψηλές εργασιακές προσδοκίες και οι ανεπαρκείς εργασιακοί πόροι, ιδίως όταν οι υψηλές ανάγκες δεν εξισορροπούνται με επαρκείς πόρους, αποτελούν παράγοντες κινδύνου για επαγγελματική εξουθένωση, σύμφωνα με αυτό το μοντέλο. Το μοντέλο JD-R περιλαμβάνει μια διπλή διαδικασία κατά την οποία οι εργασιακές απαιτήσεις και οι πόροι ξεκινούν δύο ταυτόχρονες ψυχολογικές διαδικασίες: μια διαδικασία που παρακινεί και μια διαδικασία που οδηγεί σε βλάβη της υγείας. Οι εργασιακές απαιτήσεις μπορεί τελικά να οδηγήσουν σε προβλήματα υγείας, συμπεριλαμβανομένης της επαγγελματικής εξουθένωσης, μέσω της διαδικασίας της βλάβης της υγείας, συμπεριλαμβανομένου του επίμονου εργασιακού στρες (Bauer, Hämmig, Schaufeli & Taris, 2014). Από την άλλη πλευρά, μέσω της διαδικασίας παρακίνησης, οι πόροι στον χώρο εργασίας μπορούν να παρακινήσουν τους ανθρώπους, με αποτέλεσμα υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, χαμηλά επίπεδα κυνισμού, εξαιρετικές επιδόσεις και χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Το μοντέλο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί σε διάφορους κλάδους και

επαγγελματικές ομάδες και έχει αποδειχθεί αξιόπιστο και εφαρμόσιμο σε ένα ευρύ φάσμα πολιτισμικών πλαισίων (Koroglu & Ozmen, 2022).

Η έννοια της ανισορροπίας μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής (ERI), που αναπτύχθηκε από τον Johannes Siegrist, είναι μια κρίσιμη άποψη. Σε αυτή την προσέγγιση, η αναντιστοιχία μεταξύ καταστάσεων υψηλής προσπάθειας και χαμηλής ανταμοιβής τονίζεται ως κρίσιμο προηγούμενο για προβλήματα υγείας που σχετίζονται με το άγχος, όπως η επαγγελματική εξουθένωση (Van Vegchel, De Jonge, Bosma & Schaufeli, 2005). Οι συνθήκες υψηλής προσπάθειας χαρακτηρίζονται συχνά από σκληρή εργασία και πολλαπλά καθήκοντα, ενώ οι ανταμοιβές μπορεί να είναι χρηματικές, να σχετίζονται με την εκτίμηση ή με τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας (συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας της θέσης εργασίας) (Eddy, Heckenberg, Wertheim, Kent & Wright, 2016). Το μοντέλο ERI υποστηρίζει ότι όταν η προσπάθεια δεν ανταμείβεται επαρκώς, αυτό οδηγεί σε συναισθηματική δυσφορία και, με την πάροδο του χρόνου, μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την υγεία του ατόμου (Montano, Li & Siegrist, 2016).

Η εξέταση των ψυχοδυναμικών χαρακτηριστικών της επαγγελματικής εξουθένωσης, τα οποία συχνά ασχολούνται με ασυνείδητες διεργασίες και συγκρούσεις, προσφέρει έναν άλλο τρόπο εξέτασης της επαγγελματικής εξουθένωσης (Pines, 2002). Σύμφωνα με τις ψυχαναλυτικές απόψεις, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να αποτελεί μηχανισμό αντιμετώπισης ανεπίλυτων προσωπικών ζητημάτων, ασυνείδητων συγκρούσεων ή συναισθημάτων ανεπάρκειας. Όταν ένα άτομο αντιμετωπίζει εσωτερικές συγκρούσεις ή αισθήματα ανεπάρκειας, μπορεί να στραφεί άθελά του σε μια καριέρα στη φροντίδα ή την παροχή βοήθειας για να ενισχύσει την αυτοεκτίμησή του ή να επιλύσει αυτές τις δυσκολίες (Sales, Arshed, Cosmo, Li, Garrett & Cohen, 2021). Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να προκύψει από τη διαρκή έκθεση στον πόνο, το άγχος και τις υψηλές προσδοκίες αυτών των επαγγελματιών χωρίς να λαμβάνει αρκετή συναισθηματική υποστήριξη ή ενίσχυση (Pines, 2002).

Μια άλλη άποψη για την επαγγελματική εξουθένωση παρέχεται από τη θεωρία της Διατήρησης των Πόρων (COR). Σύμφωνα με αυτή την ιδέα, το άγχος προκύπτει όταν υπάρχει απειλή απώλειας, απώλεια που πραγματικά συμβαίνει ή έλλειψη κέρδους αυτών των πολύτιμων πόρων (Halbesleben, Neveu, Paustian-

Underdahl & Westman, 2014). Οι άνθρωποι θέλουν να διατηρούν, να υπερασπίζονται και να δημιουργούν πόρους. Οι πόροι με αυτή την έννοια μπορεί να είναι πράγματα (όπως το σπίτι ή το αυτοκίνητο ενός ατόμου), χαρακτηριστικά (όπως η ανθεκτικότητα ή η αυτοεκτίμηση), συνθήκες (όπως η μονιμότητα ή η οικογενειακή κατάσταση) ή ενέργειες (όπως τα χρήματα ή η γνώση) (Wright & Hobfoll, 2004). Το άγχος εμφανίζεται όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι κινδυνεύουν να χάσουν αυτούς τους πόρους ή όταν πρέπει να επενδύσουν περισσότερα χρήματα από όσα μπορούν να βγάλουν. Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να προκύψει από την παρατεταμένη έκθεση σε τέτοιο στρες χωρίς επαρκή ανάκαμψη ή απόκτηση νέων πόρων (Hobfoll, 2012).

2.3. ΑΙΤΙΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα ευρέως διαδεδομένο και εξουθενωτικό φαινόμενο, το οποίο επηρεάζει ανθρώπους από πολλά επαγγέλματα και τομείς της ζωής. Η χρόνια σωματική και ψυχική κόπωση, ο κυνισμός και η χαμηλή απόδοση είναι τα χαρακτηριστικά της (Erschens et al., 2019). Τα συμπτώματα αυτά προκαλούνται κυρίως από τη μακροχρόνια έκθεση σε πιέσεις από την εργασία και την προσωπική ζωή (Antoniou et al., 2013). Σε αυτή την ενότητα θα διερευνήσουμε τα σύνθετα αίτια της επαγγελματικής εξουθένωσης, κατανοώντας τα στοιχεία που οδηγούν σε αυτό το πρόβλημα που γίνεται όλο και πιο συχνό στη σύγχρονη κοινωνία (Cordes et al., 1997).

2.3.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΡΟΛΟΥ

Ο φόρτος εργασίας και οι επαγγελματικές πιέσεις που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι στην επαγγελματική τους ζωή είναι από τις σημαντικότερες αιτίες της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο συντριπτικός φόρτος εργασίας, οι σύντομες προθεσμίες και η ατελείωτη ροή καθηκόντων μπορούν να εμποδίσουν τους ανθρώπους να πάρουν το χρόνο που χρειάζονται για να ξεκουραστούν και να ανακάμψουν (Antoniou et al., 2013). Ο πειρασμός να επιτυγχάνονται περισσότερα με λιγότερα έχει γίνει συνήθης στο σημερινό περιβάλλον με τους γρήγορους ρυθμούς,

γεγονός που προσθέτει μακροπρόθεσμο άγχος και συναισθηματική εξάντληση (Erschens et al., 2019). Οι άνθρωποι αισθάνονται σωματικά και ψυχικά εξαντλημένοι ως αποτέλεσμα αυτού του αδυσώπητου ρυθμού, ο οποίος συχνά υποκινείται από τον στόχο της παραγωγής και της αποτελεσματικότητας (Erschens et al., 2019). Τα όρια μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής συχνά θολώνουν στους σημερινούς χώρους εργασίας, λόγω της συνεχούς διαθεσιμότητας και ανταπόκρισης που αναμένεται από τους εργαζόμενους. Λόγω της συνεχούς συνδεσιμότητας που παρέχουν τα έξυπνα τηλέφωνα και άλλα ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας, οι άνθρωποι μπορεί να λαμβάνουν μηνύματα και αιτήματα σχετικά με την εργασία τους πολύ μετά τις παραδοσιακές ώρες εργασίας τους (Salyers et al., 2017). Αυτή η παρέμβαση στον προσωπικό χρόνο μπορεί να εμποδίσει τον ελεύθερο χρόνο και τη χαλάρωση, επιδεινώνοντας το αίσθημα κόπωσης και επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, οι προσδοκίες από την εργασία ξεπερνούν τον όγκο και την πολυπλοκότητα (Wessells et al., 2013). Η επαγγελματική εξουθένωση είναι πιο πιθανό να εμφανιστεί σε θέσεις εργασίας που απαιτούν περίπλοκη λήψη αποφάσεων και υψηλά επίπεδα άγχους (Ruiz-Fernández et al., 2020). Η συναισθηματική υγεία ενός ατόμου μπορεί να υποφέρει από το ψυχικό στρες που προκαλεί η τακτική ολοκλήρωση πολύπλοκων δραστηριοτήτων και ο χειρισμός δύσκολων περιστάσεων (Antoniou et al., 2013).

Η διατήρηση της ψυχολογικής ευημερίας απαιτεί την αίσθηση ελέγχου των πράξεων και των αποφάσεων του ατόμου. Οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται απογοητευμένοι και αβοήθητοι όταν έχουν ελάχιστο έλεγχο ή αυτονομία στις εργασιακές τους λειτουργίες (Wessells et al., 2013). Οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται παγιδευμένοι στους ρόλους τους και να μην μπορούν να κάνουν σημαντικές προσαρμογές ή βελτιώσεις, γεγονός που αποτελεί σημαντική αιτία επαγγελματικής εξουθένωσης. Η αδυναμία δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος που αντανάκλα τις αρχές του ατόμου ή η λήψη αποφάσεων που συνάδουν με αυτές τις αξίες μπορεί να αποδυναμώσει τα κίνητρα και να προκαλέσει συναισθηματική κόπωση (Antoniou et al., 2013). Επιπλέον, η μικροδιαχείριση από τους διευθυντές ή οι περιοριστικές οργανωτικές δομές που αποθαρρύνουν την ατομική πρωτοβουλία μπορούν να ενισχύσουν την αίσθηση του περιορισμένου ελέγχου, δημιουργώντας ένα κλίμα που ευνοεί την επαγγελματική εξουθένωση (Leiter & Laschinger, 2016).

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να ενθαρρύνεται από μη ρεαλιστικές προσδοκίες που δημιουργούνται από τις εταιρείες ή από τα ίδια τα άτομα. Η πίεση για την επίτευξη ή την υπέρβαση υψηλών προτύπων μπορεί να είναι εξουθενωτική σε μια κοινωνία που εκτιμά τον ανταγωνισμό και την απόδοση. Για παράδειγμα, η τελειομανία είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που συχνά οδηγεί σε υπερβολικές προσδοκίες (Kok, Herrell, Grossman, West & Wilk, 2016·Wessells et al., 2013). Οι άνθρωποι που έχουν απίστευτα πρότυπα για τον εαυτό τους και δεν μπορούν να ανεχθούν τίποτα λιγότερο από την τελειότητα είναι πιο πιθανό να βιώνουν επίμονο άγχος, ανησυχία και εξουθένωση. Μπορεί να είναι εξαντλητικό τόσο σε συναισθηματικό όσο και σε σωματικό επίπεδο να επιδιώκει κανείς ασταμάτητα την τελειότητα (Özer & Beycioglu, 2010·Wessells et al., 2013). Οι υπερβολικές προσδοκίες μπορεί επίσης να πάρουν τη μορφή πολύ φιλόδοξων χρονοδιαγραμμάτων έργων, υπερβολικών προτύπων απόδοσης ή ανέφικτων στόχων σε επαγγελματικά πλαίσια, γεγονός που τροφοδοτεί τον κύκλο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Cordes et al., 1997).

Εκτός των παραπάνω, το θεμέλιο της εργασιακής ικανοποίησης και της κίνησης είναι η ανταμοιβή και η αναγνώριση. Οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται υποτιμημένοι και απογοητευμένοι αν πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους δεν εκτιμώνται ή δεν ανταμείβονται (Leiter & Laschinger, 2016). Αυτή η έλλειψη εκτίμησης για τις προσπάθειές τους μπορεί να αποδυναμώσει την ορμή και τον ενθουσιασμό στην εργασία, γεγονός που τελικά οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση (Antoniou et al., 2013). Οι άνθρωποι μπορεί να αποσυνδεθούν συναισθηματικά σε συνθήκες όπου τα επιτεύγματα υποτιμώνται ή όταν υπάρχει η αντίληψη της αδικίας στις ανταμοιβές και τις προαγωγές (Cordes et al., 1997). Οι άνθρωποι που δεν έχουν την αίσθηση της επίτευξης ή της εκπλήρωσης στην εργασία τους μπορεί να αρχίσουν να αναρωτιούνται ποιο είναι το νόημα και η σημασία της εργασίας τους, κάτι που είναι ζωτικής σημασίας για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης (Morgantini et al., 2020).

Για τη διατήρηση της γενικής ευεξίας και την αποφυγή της επαγγελματικής εξουθένωσης, η υγιής ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι απαραίτητη. Αλλά στον σημερινό ψηφιακό κόσμο, τα όρια που χωρίζουν την επαγγελματική από την προσωπική ζωή γίνονται όλο και πιο θολά (Cordes et al., 1997). Η ικανότητα της τεχνολογίας να παρέχει συνεχή συνδεσιμότητα σημαίνει ότι

οι άνθρωποι αναμένεται συχνά να είναι διαθέσιμοι εκτός του συμβατικού ωραρίου εργασίας, γεγονός που συμβάλλει στην εντύπωση ότι είναι πάντα «σε λειτουργία». Αυτή η σύγχυση των γραμμών μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής μπορεί να παρεμποδίσει τον ελεύθερο χρόνο, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματική κόπωση και εξουθένωση (Green, Markaki, Baird, Murray & Edwards, 2020·Wessells et al., 2013). Επιπλέον, η πίεση των ανθρώπων να τα καταφέρνουν καλά τόσο στον επαγγελματικό όσο και στον προσωπικό τομέα μπορεί να οδηγήσει σε εντάσεις και άγχος, παγιδεύοντας τους ανθρώπους σε έναν ατελείωτο κύκλο προσπάθειας να ανταποκριθούν σε αντικρουόμενες απαιτήσεις (Erschens et al., 2019).

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να προκύψει από μια ουσιαστική πηγή άγχους και ανησυχίας, που είναι ο φόβος της απώλειας της εργασίας ή της εργασιακής αβεβαιότητας. Οι άνθρωποι μπορεί να ανησυχούν συνεχώς για τις προοπτικές της καριέρας τους και την ασφάλεια της εργασίας τους σε ένα δυναμικό περιβάλλον απασχόλησης (Salyers et al., 2017). Ένα επίμονο αίσθημα ανησυχίας και αμηχανίας μπορεί να προκύψει από τη συνεχή προοπτική απολύσεων ή περικοπών, η οποία μπορεί να προκαλέσει χρόνιο στρες και επαγγελματική εξουθένωση (Cordes et al., 1997·Gmelch & Gates, 1998). Η συναισθηματική κόπωση και η αποδέσμευση είναι πιο πιθανό να εμφανιστούν σε εκείνους των οποίων η καριέρα αισθάνονται συνεχώς ότι βρίσκεται σε κίνδυνο (Erschens et al., 2019). Το ασαφές επαγγελματικό τους μέλλον μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερη επαγγελματική ικανοποίηση και περισσότερο άγχος, γεγονός που θα παρατείνει τη διαδικασία της επαγγελματικής εξουθένωσης (Cordes et al., 1997).

Επιπροσθέτως, για την ψυχική υγεία και την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι διαπροσωπικοί δεσμοί είναι απαραίτητοι. Η έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης από συναδέλφους, προϊσταμένους ή συναδέλφους μπορεί να οδηγήσει σε ψυχική οδύνη και αίσθημα μοναξιάς (Erschens et al., 2019). Η έλλειψη συνεργασίας και συνεννόησης μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα αποξένωσης και απομάκρυνσης σε οργανισμούς με ομαδικό προσανατολισμό (Antonίου et al., 2013). Επιπλέον, οι άνθρωποι μπορεί να δυσκολεύονται να διαχειριστούν το άγχος και τις αντιξοότητες όταν δεν λαμβάνουν συναισθηματική υποστήριξη από τους συναδέλφους ή τους διευθυντές τους σε δύσκολες στιγμές (Cordes et al., 1997). Η έλλειψη ενός συστήματος υποστήριξης μπορεί να κάνει κάποιον να αισθάνεται

περισσότερο εξαντλημένος και να επιταχύνει την εμφάνιση συναισθηματικής κόπωσης (Rupert, Miller & Dorociak, 2015).

Από την άλλη πλευρά, η ασάφεια ρόλων αναφέρεται στην έλλειψη σαφήνειας όσον αφορά τις προσδοκίες και τα καθήκοντα του ατόμου στην εργασία. Η σύγχυση, η ανησυχία και η επίμονη αίσθηση ανεπάρκειας μπορεί να προκύψουν όταν οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς ή αλλάζουν συχνά τις εργασιακές ευθύνες χωρίς την κατάλληλη κατεύθυνση (Erschens et al., 2019). Όταν τα άτομα δεν είναι βέβαιοι για τα μέτρα απόδοσής τους ή για τα πρότυπα βάσει των οποίων θα κριθούν, η ασάφεια ρόλων μπορεί να αποτελέσει ιδιαίτερη πρόκληση (Cordes et al., 1997). Υπό αυτές τις συνθήκες, οι άνθρωποι θα μπορούσαν να αμφισβητούν συνεχώς τις επιλογές και τις ενέργειές τους, γεγονός που αυξάνει το άγχος και εξαντλεί τους συναισθηματικούς τους πόρους (Salyers et al., 2017).

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από οργανωτικούς παράγοντες, όπως η συνολική κουλτούρα και ατμόσφαιρα του χώρου εργασίας (Kulkarni, Dagli, Duraiswamy, Desai, Vyas & Baroudi, 2016). Η απογοήτευση, η οργή και η απογοήτευση μπορούν να καλλιεργηθούν σε ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον που ορίζεται από την αδύναμη ηγεσία, την έλλειψη διαφάνειας και την κουλτούρα της κατηγορίας και της κριτικής (Erschens et al., 2019). Οι επιχειρήσεις που θέτουν την ευημερία των εργαζομένων σε δεύτερη μοίρα προς όφελος του κέρδους και της παραγωγικότητας είναι πιο πιθανό να δουν μεγαλύτερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων (Swensen & Shanafelt, 2017). Επιπλέον, οι περιοριστικές οργανωτικές δομές που περιορίζουν τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και ανέλιξη μπορεί να κάνουν τους ανθρώπους να αισθάνονται ανικανοποίητοι και στάσιμοι, αυξάνοντας τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης (Makara-Studzinska, Golonka & Izydorczyk, 2019·Friedman, 2000· Cordes et al., 1997).

Η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από εξωτερικές αιτίες, αλλά επηρεάζεται επίσης από τα χαρακτηριστικά και τις διαδικασίες αντιμετώπισης του ατόμου (Antonίου et al., 2013· Jaracz, Rosiak, Bertrand-Bucińska & Borkowska, 2017). Οι επιπτώσεις των εξωτερικών πιέσεων μπορούν να ενισχυθούν από εσωτερικά χαρακτηριστικά, όπως η τελειομανία, η έντονη επιθυμία για έγκριση και το πρόβλημα με τον καθορισμό ορίων (Erschens et al., 2019). Για παράδειγμα, οι

τελειομανείς μπορεί να έχουν υπερβολικά υψηλές προσδοκίες για τον εαυτό τους, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει άγχος και δυσαρέσκεια όταν δεν τις εκπληρώνουν (Morgantini et al., 2020·Hayes, Bissett, Roget, Padilla Kohlenberg & Niccolls, 2004). Οι άνθρωποι που έχουν μεγάλη ανάγκη για έγκριση μπορεί να αναζητούν συνεχώς επιβεβαίωση από τους άλλους, η οποία, αν δεν είναι επιτυχής, μπορεί να οδηγήσει σε χρόνια ένταση και συναισθηματική εξάντληση (Cordes et al., 1997·Nyklíček & Pop, 2005). Ο καθορισμός ορίων μπορεί να είναι δύσκολος, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική δέσμευση και να δυσκολεύεται να απορρίψει νέες υποχρεώσεις, κλιμακώνοντας περαιτέρω την επαγγελματική εξουθένωση (Shirom & Melamed, 2006).

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επηρεαστεί από οικονομικές πιέσεις όπως το χρέος και τα ασταθή οικονομικά. Οι άνθρωποι που δυσκολεύονται να τα βγάλουν πέρα μπορεί να αισθάνονται πιεσμένοι να εργάζονται περισσότερες ώρες ή να διατηρούν πολλές δουλειές, γεγονός που προκαλεί χρόνια στρες και κούραση (Morgantini et al., 2020). Επιπλέον, το άγχος και το αίσθημα ανασφάλειας μπορεί να επιδεινωθούν από την ανησυχία για την οικονομική αστάθεια (Erschens et al., 2019·Perlman & Hartman, 1982). Επιπλέον, οι οικονομικοί περιορισμοί μπορεί να εμποδίζουν τα άτομα να πάρουν άδεια ή να αναζητήσουν εναλλακτική εργασία, εγκλωβίζοντάς τα σε συνθήκες που επιδεινώνουν την επαγγελματική εξουθένωση (Leiter & Laschinger, 2016·Brudnik, 2009). Μια συνεχής και εξουθενωτική πηγή άγχους μπορεί να είναι η οικονομική επιβάρυνση για τη συντήρηση του εαυτού ή της οικογένειάς του (Makara-Studzinska et al., 2019·Friedman, 2000).

Επίσης, οι νέες πιέσεις που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση έχουν δημιουργηθεί από την εξάπλωση της τεχνολογίας στους σύγχρονους χώρους εργασίας (Cordes et al., 1997· Buunk, Peiró, Rodríguez & Bravo, 2007). Η προσδοκία άμεσων απαντήσεων σε μηνύματα, οι συνεχείς ειδοποιήσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και άλλες ψηφιακές αλληλεπιδράσεις μπορούν να συμβάλουν στην αίσθηση ότι είμαστε πάντα «συνδεδεμένοι» (Salyers et al., 2017). Ακόμη και κατά τη διάρκεια του προσωπικού χρόνου, οι άνθρωποι μπορεί να δυσκολεύονται να αποσυνδεθούν από τις συσκευές τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μια συνεχή κατάσταση επαγρύπνησης και πιθανές δυσκολίες ύπνου (Erschens et al., 2019·Mironova, Polyakova & Ushkov, 2018). Ο συνεχής καταγισμός ψηφιακών ερεθισμάτων και η γρήγορη ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να επιδεινώσει τη

γνωστική υπερφόρτωση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε ψυχική κόπωση και εξουθένωση (Leiter & Laschinger, 2016).

Τα αισθήματα στασιμότητας και δυσαρέσκειας μπορεί να επιδεινωθούν από την έλλειψη ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη. Τα άτομα που πιστεύουν ότι το επάγγελμά τους είναι στατικό και δεν προσφέρει περιθώρια εξέλιξης μπορεί να απογοητευτούν και να αποσυρθούν (Erschens et al., 2019). Επιπλέον, η έλλειψη επαγγελματικής εξέλιξης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα το άτομο να χάσει το ενδιαφέρον και την ορμή για τη δουλειά του (Antonίου et al., 2013). Οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται ότι οι δυνατότητές τους δεν αξιοποιούνται επαρκώς ή δεν λαμβάνονται υπόψη, αν πιστεύουν ότι τα ταλέντα και οι γνώσεις τους δεν χρησιμοποιούνται ή δεν γίνονται σεβαστά, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση (Cordes et al., 1997·Chuang, Tseng, Lin, Lin & Chen, 2016).

Οι συγκρούσεις στην εργασία, είτε με συναδέλφους είτε με διευθυντές, μπορούν να οδηγήσουν σε άγχος και εξουθένωση. Η συναισθηματική υγεία ενός ατόμου μπορεί να υποφέρει ως αποτέλεσμα των επίμονων διαπροσωπικών προβλημάτων, ενός εχθρικού εργασιακού περιβάλλοντος ή της έλλειψης υποστήριξης από τους συναδέλφους (Morgantini et al., 2020·Demir, Ulusoy & Ulusoy, 2003). Οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται εγκλωβισμένοι σε μη φιλικά ή μη υποστηρικτικά εργασιακά περιβάλλοντα, εάν οι διαφωνίες δεν αντιμετωπίζονται ή δεν επιλύονται κατάλληλα, γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης (Portero de la Cruz, & Vaquero Abellán, 2015·Leiter, 1992). Επιπλέον, το ψυχολογικό κόστος των συνεχιζόμενων διαφορών μπορεί να οδηγήσει σε συναισθήματα κόπωσης και απογοήτευσης (Erschens et al., 2019).

Υπάρχοντα ιατρικά προβλήματα, είτε ψυχικά είτε σωματικά, μπορεί να κάνουν κάποιον πιο επιρρεπή στην επαγγελματική εξουθένωση. Τα άτομα που πάσχουν από χρόνιες ασθένειες μπορεί να αισθάνονται περισσότερο άγχος από το συνηθισμένο λόγω των απαιτήσεων της διατήρησης της υγείας τους σε συνδυασμό με τις εργασιακές τους υποχρεώσεις (Erschens et al., 2019). Αντίστοιχα, όσοι παλεύουν με συναισθηματικές και γνωστικές δυσκολίες εκτός από τα επαγγελματικά τους καθήκοντα και έχουν μη θεραπευμένα ή ανεπαρκώς διαχειριζόμενα θέματα ψυχικής υγείας, όπως άγχος ή κατάθλιψη, μπορεί να είναι πιο ευάλωτοι στην επαγγελματική

εξουθένωση (Antoniou et al., 2013·Linnerooth, Mrdjenovich & Moore, 2011). Σε αυτές τις περιπτώσεις, το πρόσθετο άγχος που προκαλούν τα προβλήματα που σχετίζονται με την υγεία μπορεί να επιταχύνει την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Leiter & Laschinger, 2016).

Η ενασχόληση με αναζωογονητικές δραστηριότητες εκτός εργασίας είναι απαραίτητη για τη διαχείριση του στρες και την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ωστόσο, τα άτομα που παραμελούν την αυτοφροντίδα και αποτυγχάνουν να ασχοληθούν με δραστηριότητες που προάγουν τη χαλάρωση και την ευεξία είναι πιο επιρρεπή στην επαγγελματική εξουθένωση (Erschens et al., 2019). Η απουσία ελεύθερου χρόνου, χόμπι ή δραστηριοτήτων που παρέχουν μια αίσθηση ικανοποίησης μπορεί να συμβάλει στη συναισθηματική εξάντληση (Van Dierendonck, Schaufeli & Buunk, 2001). Η παραμέληση της αυτοφροντίδας μπορεί να αφήσει τα άτομα να αισθάνονται εξαντλημένα και να μην μπορούν να επαναφορτιστούν, αυξάνοντας τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης (Cordes et al., 1997).

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επιδεινωθεί από πολιτισμικές πιέσεις, όπως οι προσδοκίες για επίτευξη, επιτυχία και κύρος. Οι άνθρωποι μπορεί να δίνουν έμφαση στην εργασία πάνω από την προσωπική τους ζωή και την ευημερία τους στη συνεχή επιδίωξη των ιδανικών της κοινωνίας, όπως ο υλικός πλούτος, τα υπάρχοντα ή μια καριέρα με κύρος (Antoniou et al., 2013). Επιπλέον, τα κοινωνικά πρότυπα που στιγματίζουν το να ζητούν βοήθεια ή να ομολογούν ότι είναι ευάλωτοι μπορεί να αποτρέψουν τους ανθρώπους από το να ζητήσουν θεραπεία όταν παρουσιάζουν σημάδια επαγγελματικής εξουθένωσης (Erschens et al., 2019). Οι άνθρωποι μπορεί να ωθούν τον εαυτό τους στα όρια από την ανησυχία ότι είναι ανεπαρκείς ή αδύναμοι, γεγονός που μπορεί να επιδεινώσει την επαγγελματική εξουθένωση (Cordes et al., 1997).

Η ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί επίσης να επηρεάζεται από τις διαφορές των γενεών όσον αφορά τις απόψεις και τις προσδοκίες σχετικά με τον εργασιακό χώρο (Erschens et al., 2019). Οι νεότερες γενιές, για παράδειγμα, μπορεί να δίνουν μεγαλύτερη προτεραιότητα στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και να επιθυμούν μεγαλύτερη ευελιξία στις συνθήκες εργασίας τους (Bria, Baban & Dumitrascu, 2012). Από την άλλη πλευρά, οι μεγαλύτερες γενιές

μπορεί να βλέπουν διαφορετικά την εργασιακή αφοσίωση και να έχουν λιγότερα κίνητρα να δώσουν έμφαση στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Antoniou et al., 2013). Αυτές οι διαφορές μεταξύ των γενεών μπορεί να προκαλέσουν δυσκολίες στην κουλτούρα και τις προσδοκίες στον χώρο εργασίας, οι οποίες μπορεί να εντείνουν τις εντάσεις και τα διαπροσωπικά ζητήματα (Leiter & Laschinger, 2016). Επιπλέον, τα άτομα από διάφορες γενιές μπορεί να έχουν διαφορετικό βαθμό τεχνολογικής εξοικείωσης και τεχνογνωσίας, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την ικανότητά τους να ελέγχουν την ψηφιακή υπερφόρτωση και να διατηρούν τα όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Morgantini et al., 2020).

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά από πολιτισμικά στοιχεία, καθώς οι πολιτισμικές νόρμες και αξίες διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βλέπουν την εργασία και την ευημερία τους (Cordes et al., 1997). Ορισμένες κουλτούρες μπορεί να δίνουν μεγάλη έμφαση στη δέσμευση και την αυτοθυσία, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει τους ανθρώπους να θέτουν την εργασία πάνω από τις δικές τους ανάγκες (Antoniou et al., 2013). Από την άλλη πλευρά, οι άνθρωποι μπορεί να έχουν περισσότερους πόρους για τη διαχείριση του άγχους και την αποφυγή της επαγγελματικής εξουθένωσης σε κοινωνίες που δίνουν μεγάλη αξία στον κολεκτιβισμό και στα ισχυρά δίκτυα κοινωνικής υποστήριξης (Erschens et al., 2019). Τα πολιτισμικά πρότυπα που αφορούν την εργασιακή ηθική, τις οικογενειακές ευθύνες και την επίτευξη καριέρας μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βιώνουν και αντιμετωπίζουν την επαγγελματική εξουθένωση (Leiter & Laschinger, 2016).

Το χρόνιο στρες και η επαγγελματική εξουθένωση μπορούν να επηρεαστούν από περιβαλλοντικές μεταβλητές, όπως η έκθεση σε θόρυβο, η ρύπανση και ο συνωστισμός (Erschens et al., 2019). Οι άνθρωποι που ζουν σε θορυβώδες ή βρώμικο περιβάλλον μπορεί να αισθάνονται περισσότερο στρεσαρισμένοι και εξαντλημένοι, γεγονός που μπορεί να επιδεινώσει τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, το φυσικό περιβάλλον ενός ατόμου στο σπίτι και στη δουλειά μπορεί να επηρεάσει την ψυχική και συναισθηματική του υγεία (Antoniou et al., 2013). Ο κίνδυνος επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να αυξηθεί από τις λιγότερες δυνατότητες ανάπαυσης και αποκατάστασης λόγω της συμφόρησης των χώρων διαβίωσης ή της ανεπαρκούς πρόσβασης σε πάρκα και χώρους αναψυχής (Leiter & Laschinger, 2016).

Η εξάπλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τις οικονομικές και εργασιακές εξελίξεις, συμπεριλαμβανομένης της εργατικής νομοθεσίας και των συνθηκών της αγοράς (Morgantini et al., 2020). Οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται αναγκασμένοι να αποδεχτούν επισφαλείς ρυθμίσεις απασχόλησης ή να εργάζονται σε κλάδους με υψηλό βαθμό εργασιακής ανασφάλειας σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές αγορές εργασίας με λίγες ευκαιρίες απασχόλησης, αυξάνοντας την ευαισθησία τους στην επαγγελματική εξουθένωση (Antoniou et al., 2013). Επιπλέον, το άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επιδεινωθούν από εργασιακές πρακτικές, όπως οι πολλές ώρες εργασίας, η έλλειψη πληρωμένου ελεύθερου χρόνου και οι φτωχές παροχές (Leiter & Laschinger, 2016). Οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται εγκλωβισμένοι και απρόθυμοι να αναλάβουν αποτελεσματική δράση για να τροποποιήσουν τις συνθήκες εργασίας τους, εάν δεν έχουν εργασιακή ασφάλεια και πρόσβαση σε καλές προοπτικές απασχόλησης (Cordes et al., 1997).

Παγκόσμιες κρίσεις και γεγονότα όπως πανδημίες, οικονομικές υφέσεις ή φυσικές καταστροφές μπορούν να προκαλέσουν πολύ άγχος και αβεβαιότητα, που μπορεί να οδηγήσουν σε επαγγελματική εξουθένωση. Τα γεγονότα αυτά μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την ικανότητα κάποιου να διατηρήσει την καριέρα του, τα οικονομικά του και την προσωπική του ευημερία, αυξάνοντας τα επίπεδα άγχους και εξαντλώντας τα συναισθηματικά αποθέματα (Cordes et al., 1997). Επιπλέον, οι ψυχολογικές επιπτώσεις των διεθνών κρίσεων, όπως η ανησυχία για την ασθένεια ή την απώλεια ενός αγαπημένου προσώπου, μπορεί να επιδεινώσουν τη συναισθηματική επιβάρυνση των τακτικών στρεσογόνων παραγόντων, αυξάνοντας την πιθανότητα επαγγελματικής εξουθένωσης (Morgantini et al., 2020). Ο παρατεταμένος χαρακτήρας και το απρόβλεπτο των παγκόσμιων γεγονότων μπορεί να δημιουργήσει ένα διάχυτο άγχος και φόβο, επιδεινώνοντας τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης (Cordes et al., 1997).

Η τεχνολογία έχει βελτιώσει τον εργασιακό χώρο με πολλούς τρόπους, αλλά έχει επίσης δημιουργήσει νέα προβλήματα που σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση. Οι εργασιακοί ρόλοι και οι διαδικασίες εργασίας έχουν αλλάξει ως αποτέλεσμα της αυτοματοποίησης και της ψηφιοποίησης, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει σε μεγαλύτερο φόρτο εργασίας και εργασιακή αστάθεια για ορισμένα άτομα (Antoniou et al., 2013). Επιπλέον, συχνά αναμένεται από τους ανθρώπους να είναι προσβάσιμοι και να ανταποκρίνονται ανά πάσα στιγμή λόγω της τεχνολογίας, η

οποία θολώνει τα όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Μια κατάσταση μόνιμης προσοχής που προκαλείται από τον συνεχή καταγισμό ψηφιακών μηνυμάτων και την ανάγκη να διατηρείται κανείς συνδεδεμένος μπορεί να οδηγήσει σε γνωστική υπερφόρτωση και επαγγελματική εξουθένωση (Erschens et al., 2019).

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε συγκεκριμένους τομείς, όπως η υγειονομική περίθαλψη, η κοινωνική εργασία ή η επιβολή του νόμου, μπορεί να αντιμετωπίσουν ηθικές και δεοντολογικές δυσκολίες που μπορεί να οδηγήσουν σε επαγγελματική εξουθένωση. Αυτές οι αιτίες συχνά περιλαμβάνουν περιστάσεις κατά τις οποίες οι άνθρωποι πρέπει να λάβουν προκλητικές αποφάσεις που έχουν ευρείες επιπτώσεις για τους άλλους (Antoniou et al., 2013). Το άγχος και η ψυχική εξάντληση που συνεπάγεται η αντιμετώπιση αυτών των ηθικών διλημάτων μπορεί να επιδεινωθεί από την πιθανότητα ηθικής οδύνης (Leiter & Laschinger, 2016). Οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτούς τους τομείς μπορεί να παλεύουν με συναισθήματα ντροπής, αδυναμίας και ηθικής σύγκρουσης, τα οποία μπορεί να επιταχύνουν την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Erschens et al., 2019).

Ο φόβος της μεταφοράς και της εξωτερικής ανάθεσης μπορεί να αυξήσει την εργασιακή ανασφάλεια και το άγχος σε μια οικονομία που ενσωματώνεται όλο και περισσότερο σε παγκόσμιο επίπεδο (Leiter & Laschinger, 2016). Τα άτομα που εργάζονται σε τομείς που είναι επιρρεπείς σε υπεράκτιες ή εξωτερικές αναθέσεις μπορεί να ανησυχούν για το ενδεχόμενο να χάσουν τη δουλειά τους σε περιοχές με φθηνότερο εργατικό δυναμικό (Morgantini et al., 2020). Αυτή η συνεχής ανησυχία για την απώλεια της εργασίας σας μπορεί να προκαλέσει χρόνια στρες και επαγγελματική εξουθένωση, επειδή γεννάει μια αίσθηση αβεβαιότητας και ανασφάλειας (Cordes et al., 1997). Μπορεί να είναι επιζήμιο για την ψυχική και συναισθηματική υγεία κάποιου να ζει με τον συνεχή φόβο της απώλειας της εργασίας του.

Από την άλλη πλευρά, οι ιδιαίτερες πιέσεις που δέχονται οι άνθρωποι με βάση την ταυτότητα φύλου, τον σεξουαλικό προσανατολισμό ή την ιδιότητα της μειονότητας αναφέρονται ως στρεσογόνοι παράγοντες φύλου και μειονότητας. Τα άτομα μπορεί να βιώνουν πρόσθετες πιέσεις ως αποτέλεσμα διακρίσεων, προκαταλήψεων και προκαταλήψεων στην εργασία, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε αισθήματα αποκλεισμού και αποξένωσης (Morgantini et al., 2020). Η

επαγγελματική εξουθένωση και η συναισθηματική κόπωση μπορεί να προκύψουν από την υπομονή σε ένα εχθρικό ή μη υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, όσοι βιώνουν προκατάληψη λόγω του φύλου τους ή της εθνικότητάς τους μπορεί να αισθάνονται πάντα την ανάγκη να αποδεικνύουν τον εαυτό τους, γεγονός που μπορεί να είναι αγχωτικό και συναισθηματικά φορτικό (Cordes et al., 1997).

Σε ορισμένους κλάδους, οι νομικές και κανονιστικές πιέσεις μπορούν να αυξήσουν τις εργασιακές προσδοκίες και να συμβάλουν στην επαγγελματική εξουθένωση. Για παράδειγμα, οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να αντιμετωπίζουν αυστηρές απαιτήσεις τεκμηρίωσης και ανησυχίες για την ευθύνη, αυξάνοντας την πίεση και το άγχος (Antoniou et al., 2013). Επιπλέον, καθώς οι άνθρωποι πρέπει να περιηγηθούν σε ένα περίπλοκο τοπίο νομικών απαιτήσεων, η συμμόρφωση με περίπλοκους και συνεχώς μεταβαλλόμενους κανονισμούς μπορεί να προκαλέσει αίσθημα αβεβαιότητας και άγχους (Morgantini et al., 2020). Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι δεν υποστηρίζονται στην εκπλήρωση αυτών των απαιτήσεων, οι πιέσεις αυτές μπορεί να τους κάνουν να αισθάνονται απογοητευμένοι και συναισθηματικά εξαντλημένοι (Cordes et al., 1997).

Τα επαγγέλματα που περιλαμβάνουν έκθεση σε τραυματικά γεγονότα, όπως οι πρώτοι ανταποκριτές, οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας ή το στρατιωτικό προσωπικό, μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευάλωτα στην επαγγελματική εξουθένωση. Η συναισθηματική επιβάρυνση από τη θέαση ή τη βίωση τρομακτικών γεγονότων μπορεί να οδηγήσει σε σημάδια επαγγελματικής εξουθένωσης, συμπεριλαμβανομένης της συναισθηματικής εξάντλησης και της κόπωσης συμπόνιας (Leiter & Laschinger, 2016). Στους παράγοντες κινδύνου επαγγελματικής εξουθένωσης περιλαμβάνονται οι παρεμβατικές σκέψεις, το συναισθηματικό μούδιασμα και η αίσθηση αδυναμίας, τα οποία είναι συνηθισμένα σε άτομα που ασκούν αυτά τα επαγγέλματα. Οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της επανειλημμένης έκθεσης σε τραύματα μπορεί να έχουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική και συναισθηματική υγεία ενός ατόμου (Morgantini et al., 2020). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των Λερίδης & Κουστέλιος (2013), υπάρχει μέτριο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των νοσηλευτών και των βοηθών νοσηλευτών που απασχολούνται σε νεφρολογικές μονάδες.

Η εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί επίσης να επηρεαστεί από το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον. Μπορεί να είναι αγχωτικό και συναισθηματικά εξαντλητικό όταν υπάρχει κλίμα αβεβαιότητας και ανησυχίας λόγω πολιτικής αστάθειας, διχασμένων κοινωνικών ζητημάτων ή δημόσιων καταστροφών (Cordes et al., 1997). Ως αποτέλεσμα της δέσμευσής τους σε κοινωνικούς και πολιτικούς σκοπούς, οι άνθρωποι που πλήττονται σοβαρά από κοινωνικές αδικίες ή που είναι ακτιβιστές μπορεί επίσης να βιώνουν αυξημένο στρες (Antoniou et al., 2013). Τα συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να επιδεινωθούν από τη συναισθηματική φόρτιση που προκαλεί η πίεση για αλλαγή ή η αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων (Leiter & Laschinger, 2016).

Τα άτομα που βρίσκονται σε ρόλους που δεν συνάδουν με τις δεξιότητες, τα ενδιαφέροντα ή τις αξίες τους μπορεί να βιώσουν έλλειψη επαγγελματικής προσαρμογής, συμβάλλοντας στην επαγγελματική εξουθένωση. Η αναντιστοιχία μεταξύ των ικανοτήτων του ατόμου και των απαιτήσεων της εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε χρόνιο στρες και δυσαρέσκεια (Leiter & Laschinger, 2016). Επιπλέον, τα άτομα που αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν ευθυγραμμίζεται με τις προσωπικές τους αξίες ή τις ηθικές τους πεποιθήσεις μπορεί να βιώσουν ηθική δυσφορία, η οποία συνδέεται με συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης (Cordes et al., 1997). Η έλλειψη ευθυγράμμισης μεταξύ των εργασιακών ρόλων και των προσωπικών αξιών μπορεί να δημιουργήσει ένα αίσθημα αναντιστοιχίας και συναισθηματικής εξάντλησης (Morgantini et al., 2020).

Η γονεϊκότητα και οι ευθύνες φροντίδας μπορεί να εισάγουν πρόσθετους στρεσογόνους παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση. Η εξισορρόπηση επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων, ιδίως για τους εργαζόμενους γονείς και τους φροντιστές, μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολη (Erschens et al., 2019). Οι απαιτήσεις της φροντίδας παιδιών, της φροντίδας ηλικιωμένων ή της φροντίδας ατόμων με αναπηρία μπορεί να δημιουργήσουν μια συνεχή αίσθηση πίεσης του χρόνου και συναισθηματικής φόρτισης (Antoniou et al., 2013). Επιπλέον, η έλλειψη υποστήριξης για τους εργαζόμενους γονείς και τους φροντιστές, όπως η πρόσβαση σε ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας ή υπηρεσίες φροντίδας παιδιών, μπορεί να εντείνει το άγχος και τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης (Morgantini et al., 2020).

Η ψυχολογική ασφάλεια στον εργασιακό χώρο αναφέρεται στην αντίληψη ότι κάποιος μπορεί να μιλήσει, να μοιραστεί ιδέες ή να εκφράσει ανησυχίες χωρίς να φοβάται αρνητικές συνέπειες. Η έλλειψη ψυχολογικής ασφάλειας μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική εξουθένωση αναστέλλοντας την ανοιχτή επικοινωνία και καταπνίγοντας τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Antoniou et al., 2013). Όταν τα άτομα αισθάνονται ότι δεν μπορούν να εκφραστούν ή να παράσχουν ανατροφοδότηση χωρίς να αντιμετωπίσουν κριτική ή αντίποινα, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματική εξάντληση και αποδέσμευση (Cordes et al., 1997). Μια κουλτούρα σιωπής και φόβου μπορεί να επιδεινώσει τα αισθήματα απομόνωσης και άγχους.

Ορισμένα επαγγέλματα, όπως η υγειονομική περίθαλψη, οι υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης και η μεταποίηση, περιλαμβάνουν συχνά εργασία με βάρδιες και ακανόνιστα ωράρια (Leiter & Laschinger, 2016). Τα ακανόνιστα ωράρια εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των νυχτερινών και των εναλλασσόμενων βαρδιών, μπορούν να διαταράξουν τους κirkάδιους ρυθμούς και τα πρότυπα ύπνου (Antoniou et al., 2013). Η συνεχής προσαρμογή των κύκλων ύπνου-αφύπνισης μπορεί να οδηγήσει σε χρόνια κόπωση, διαταραχές του ύπνου και γνωστικές διαταραχές. Αυτές οι σωματικές και γνωστικές προκλήσεις μπορούν να αυξήσουν τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς τα άτομα μπορεί να δυσκολεύονται να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του ακανόνιστου εργασιακού τους προγράμματος (Cordes et al., 1997).

Τέλος, οι υπερβολικές συσκέψεις και οι διοικητικές εργασίες μπορούν να προκαλέσουν επαγγελματική εξουθένωση, καθώς απορροφούν χρόνο και πόρους που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για πιο σημαντικές και ωφέλιμες δραστηριότητες. Οι συσκέψεις που είναι ανεπαρκώς οργανωμένες ή έχουν ασαφείς στόχους μπορεί να αφήσουν τους συμμετέχοντες να αισθάνονται απογοητευμένοι και σαν να σπατάλησαν τον χρόνο τους (Erschens et al., 2019). Παρόμοια, η αφθονία γραφειοκρατικών διαδικασιών, γραφειοκρατικών διαδικασιών ή διοικητικών δραστηριοτήτων μπορεί να δώσει την εντύπωση ότι η εργασία δεν είναι παραγωγική (Antoniou et al., 2013). Οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται ότι ο χρόνος και οι ικανότητές τους δεν αξιοποιούνται πλήρως ως αποτέλεσμα αυτών των προσδοκιών, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε συναισθήματα υπερφόρτωσης και εξουθένωσης.

2.3.2.ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

Η διατήρηση της ψυχολογικής ευημερίας απαιτεί την αίσθηση ελέγχου των πράξεων και των αποφάσεων του ατόμου. Οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται απογοητευμένοι και αβοήθητοι όταν έχουν ελάχιστο έλεγχο ή αυτονομία στις εργασιακές τους λειτουργίες (Wessells et al., 2013). Οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται παγιδευμένοι στους ρόλους τους και να μην μπορούν να κάνουν σημαντικές προσαρμογές ή βελτιώσεις, γεγονός που αποτελεί σημαντική αιτία επαγγελματικής εξουθένωσης. Η αδυναμία δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος που αντανακλά τις αρχές του ατόμου ή η λήψη αποφάσεων που συνάδουν με αυτές τις αξίες μπορεί να αποδυναμώσει τα κίνητρα και να προκαλέσει συναισθηματική κόπωση (Antoniou et al., 2013). Επιπλέον, η μικροδιαχείριση από τους διευθυντές ή οι περιοριστικές οργανωτικές δομές που αποθαρρύνουν την ατομική πρωτοβουλία μπορούν να ενισχύσουν την αίσθηση του περιορισμένου ελέγχου, δημιουργώντας ένα κλίμα που ευνοεί την επαγγελματική εξουθένωση (Leiter & Laschinger, 2016).

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να ενθαρρύνεται από μη ρεαλιστικές προσδοκίες που δημιουργούνται από τις εταιρείες ή από τα ίδια τα άτομα. Η πίεση για την επίτευξη ή την υπέρβαση υψηλών προτύπων μπορεί να είναι εξουθενωτική σε μια κοινωνία που εκτιμά τον ανταγωνισμό και την απόδοση. Για παράδειγμα, η τελειομανία είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που συχνά οδηγεί σε υπερβολικές προσδοκίες (Kok, Herrell, Grossman, West & Wilk, 2016·Wessells et al., 2013). Οι άνθρωποι που έχουν απίστευτα πρότυπα για τον εαυτό τους και δεν μπορούν να ανεχθούν τίποτα λιγότερο από την τελειότητα είναι πιο πιθανό να βιώνουν επίμονο άγχος, ανησυχία και εξουθένωση. Μπορεί να είναι εξαντλητικό τόσο σε συναισθηματικό όσο και σε σωματικό επίπεδο να επιδιώκει κανείς ασταμάτητα την τελειότητα (Özer & Beycioglu, 2010·Wessells et al., 2013). οι υπερβολικές προσδοκίες μπορεί επίσης να πάρουν τη μορφή πολύ φιλόδοξων χρονοδιαγραμμάτων έργων, υπερβολικών προτύπων απόδοσης ή ανέφικτων στόχων σε επαγγελματικά πλαίσια, γεγονός που τροφοδοτεί τον κύκλο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Cordes et al., 1997).

Επιπροσθέτως, για την ψυχική υγεία και την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι διαπροσωπικοί δεσμοί είναι απαραίτητοι. Η έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης από συναδέλφους, προϊσταμένους ή συναδέλφους μπορεί να οδηγήσει σε ψυχική οδύνη και αίσθημα μοναξιάς (Erschens et al., 2019). Η έλλειψη συνεργασίας και συνεννόησης μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα αποξένωσης και απομάκρυνσης σε οργανισμούς με ομαδικό προσανατολισμό (Antoniou et al., 2013). Επιπλέον, οι άνθρωποι μπορεί να δυσκολεύονται να διαχειριστούν το άγχος και τις αντιξοότητες όταν δεν λαμβάνουν συναισθηματική υποστήριξη από τους συναδέλφους ή τους διευθυντές τους σε δύσκολες στιγμές (Cordes et al., 1997). Η έλλειψη ενός συστήματος υποστήριξης μπορεί να κάνει κάποιον να αισθάνεται περισσότερο εξαντλημένος και να επιταχύνει την εμφάνιση συναισθηματικής κόπωσης (Rupert, Miller & Dorociak, 2015).

Η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από εξωτερικές αιτίες, αλλά επηρεάζεται επίσης από τα χαρακτηριστικά και τις διαδικασίες αντιμετώπισης του ατόμου (Antoniou et al., 2013· Jaracz, Rosiak, Bertrand-Bucińska & Borzkowska, 2017). Οι επιπτώσεις των εξωτερικών πιέσεων μπορούν να ενισχυθούν από εσωτερικά χαρακτηριστικά, όπως η τελειομανία, η έντονη επιθυμία για έγκριση και το πρόβλημα με τον καθορισμό ορίων (Erschens et al., 2019). Για παράδειγμα, οι τελειομανείς μπορεί να έχουν υπερβολικά υψηλές προσδοκίες για τον εαυτό τους, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει άγχος και δυσαρέσκεια όταν δεν τις εκπληρώνουν (Morgantini et al., 2020· Hayes, Bissett, Roget, Padilla Kohlenberg & Niccolls, 2004). Οι άνθρωποι που έχουν μεγάλη ανάγκη για έγκριση μπορεί να αναζητούν συνεχώς επιβεβαίωση από τους άλλους, η οποία, αν δεν είναι επιτυχής, μπορεί να οδηγήσει σε χρόνια ένταση και συναισθηματική εξάντληση (Cordes et al., 1997· Nyklíček & Pop, 2005). Ο καθορισμός ορίων μπορεί να είναι δύσκολος, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική δέσμευση και να δυσκολεύεται να απορρίψει νέες υποχρεώσεις, κλιμακώνοντας περαιτέρω την επαγγελματική εξουθένωση (Shirom & Melamed, 2006).

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επηρεαστεί από οικονομικές πιέσεις όπως το χρέος και τα ασταθή οικονομικά. Οι άνθρωποι που δυσκολεύονται να τα βγάλουν πέρα μπορεί να αισθάνονται πιεσμένοι να εργάζονται περισσότερες ώρες ή να διατηρούν πολλές δουλειές, γεγονός που προκαλεί χρόνια στρες και κούραση (Morgantini et al., 2020). Επιπλέον, το άγχος και το αίσθημα ανασφάλειας μπορεί να

επιδεινωθούν από την ανησυχία για την οικονομική αστάθεια (Erschens et al., 2019·Perlman & Hartman, 1982). Επιπλέον, οι οικονομικοί περιορισμοί μπορεί να εμποδίζουν τα άτομα να πάρουν άδεια ή να αναζητήσουν εναλλακτική εργασία, εγκλωβίζοντάς τα σε συνθήκες που επιδεινώνουν την επαγγελματική εξουθένωση (Leiter & Laschinger, 2016·Brudnik, 2009). Μια συνεχής και εξουθενωτική πηγή άγχους μπορεί να είναι η οικονομική επιβάρυνση για τη συντήρηση του εαυτού ή της οικογένειάς του (Makara-Studzinska et al., 2019·Friedman, 2000).

Τα αισθήματα στασιμότητας και δυσαρέσκειας μπορεί να επιδεινωθούν από την έλλειψη ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη. Τα άτομα που πιστεύουν ότι το επάγγελμά τους είναι στατικό και δεν προσφέρει περιθώρια εξέλιξης μπορεί να απογοητευτούν και να αποσυρθούν (Erschens et al., 2019). Επιπλέον, η έλλειψη επαγγελματικής εξέλιξης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα το άτομο να χάσει το ενδιαφέρον και την ορμή για τη δουλειά του (Antoniou et al., 2013). Οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται ότι οι δυνατότητές τους δεν αξιοποιούνται επαρκώς ή δεν λαμβάνονται υπόψη, αν πιστεύουν ότι τα ταλέντα και οι γνώσεις τους δεν χρησιμοποιούνται ή δεν γίνονται σεβαστά, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση (Cordes et al., 1997·Chuang, Tseng, Lin, Lin & Chen, 2016).

Υπάρχοντα ιατρικά προβλήματα, είτε ψυχικά είτε σωματικά, μπορεί να κάνουν κάποιον πιο επιρρεπή στην επαγγελματική εξουθένωση. Τα άτομα που πάσχουν από χρόνιες ασθένειες μπορεί να αισθάνονται περισσότερο άγχος από το συνηθισμένο λόγω των απαιτήσεων της διατήρησης της υγείας τους σε συνδυασμό με τις εργασιακές τους υποχρεώσεις (Erschens et al., 2019). Αντίστοιχα, όσοι παλεύουν με συναισθηματικές και γνωστικές δυσκολίες εκτός από τα επαγγελματικά τους καθήκοντα και έχουν μη θεραπευμένα ή ανεπαρκώς διαχειριζόμενα θέματα ψυχικής υγείας, όπως άγχος ή κατάθλιψη, μπορεί να είναι πιο ευάλωτοι στην επαγγελματική εξουθένωση (Antoniou et al., 2013·Linnerooth, Mrdjenovich & Moore, 2011). Σε αυτές τις περιπτώσεις, το πρόσθετο άγχος που προκαλούν τα προβλήματα που σχετίζονται με την υγεία μπορεί να επιταχύνει την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Leiter & Laschinger, 2016).

Η ενασχόληση με αναζωογονητικές δραστηριότητες εκτός εργασίας είναι απαραίτητη για τη διαχείριση του στρες και την πρόληψη της επαγγελματικής

εξουθένωσης. Ωστόσο, τα άτομα που παραμελούν την αυτοφροντίδα και αποτυγχάνουν να ασχοληθούν με δραστηριότητες που προάγουν τη χαλάρωση και την ευεξία είναι πιο επιρρεπή στην επαγγελματική εξουθένωση (Erschens et al., 2019). Η απουσία ελεύθερου χρόνου, χόμπι ή δραστηριοτήτων που παρέχουν μια αίσθηση ικανοποίησης μπορεί να συμβάλει στη συναισθηματική εξάντληση (Van Dierendonck, Schaufeli & Buunk, 2001). Η παραμέληση της αυτοφροντίδας μπορεί να αφήσει τα άτομα να αισθάνονται εξαντλημένα και να μην μπορούν να επαναφορτιστούν, αυξάνοντας τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης (Cordes et al., 1997).

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επιδεινωθεί από πολιτισμικές πιέσεις, όπως οι προσδοκίες για επίτευξη, επιτυχία και κύρος. Οι άνθρωποι μπορεί να δίνουν έμφαση στην εργασία πάνω από την προσωπική τους ζωή και την ευημερία τους στη συνεχή επιδίωξη των ιδανικών της κοινωνίας, όπως ο υλικός πλούτος, τα υπάρχοντα ή μια καριέρα με κύρος (Antonίου et al., 2013). Επιπλέον, τα κοινωνικά πρότυπα που στιγματίζουν το να ζητούν βοήθεια ή να ομολογούν ότι είναι ευάλωτοι μπορεί να αποτρέψουν τους ανθρώπους από το να ζητήσουν θεραπεία όταν παρουσιάζουν σημάδια επαγγελματικής εξουθένωσης (Erschens et al., 2019). Οι άνθρωποι μπορεί να ωθούν τον εαυτό τους στα όρια από την ανησυχία ότι είναι ανεπαρκείς ή αδύναμοι, γεγονός που μπορεί να επιδεινώσει την επαγγελματική εξουθένωση (Cordes et al., 1997).

Η ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί επίσης να επηρεάζεται από τις διαφορές των γενεών όσον αφορά τις απόψεις και τις προσδοκίες σχετικά με τον εργασιακό χώρο (Erschens et al., 2019). Οι νεότερες γενιές, για παράδειγμα, μπορεί να δίνουν μεγαλύτερη προτεραιότητα στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και να επιθυμούν μεγαλύτερη ευελιξία στις συνθήκες εργασίας τους (Bria, Baban & Dumitrascu, 2012). Από την άλλη πλευρά, οι μεγαλύτερες γενιές μπορεί να βλέπουν διαφορετικά την εργασιακή αφοσίωση και να έχουν λιγότερα κίνητρα να δώσουν έμφαση στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Antonίου et al., 2013). Αυτές οι διαφορές μεταξύ των γενεών μπορεί να προκαλέσουν δυσκολίες στην κουλτούρα και τις προσδοκίες στον χώρο εργασίας, οι οποίες μπορεί να εντείνουν τις εντάσεις και τα διαπροσωπικά ζητήματα (Leiter & Laschinger, 2016). Επιπλέον, τα άτομα από διάφορες γενιές μπορεί να έχουν διαφορετικό βαθμό τεχνολογικής εξοικείωσης και τεχνογνωσίας, γεγονός που μπορεί

να επηρεάσει την ικανότητά τους να ελέγχουν την ψηφιακή υπερφόρτωση και να διατηρούν τα όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Morgantini et al., 2020).

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά από πολιτισμικά στοιχεία, καθώς οι πολιτισμικές νόρμες και αξίες διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βλέπουν την εργασία και την ευημερία τους (Cordes et al., 1997). Ορισμένες κουλτούρες μπορεί να δίνουν μεγάλη έμφαση στη δέσμευση και την αυτοθυσία, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει τους ανθρώπους να θέτουν την εργασία πάνω από τις δικές τους ανάγκες (Antonίου et al., 2013). Από την άλλη πλευρά, οι άνθρωποι μπορεί να έχουν περισσότερους πόρους για τη διαχείριση του άγχους και την αποφυγή της επαγγελματικής εξουθένωσης σε κοινωνίες που δίνουν μεγάλη αξία στον κολεκτιβισμό και στα ισχυρά δίκτυα κοινωνικής υποστήριξης (Erschens et al., 2019). Τα πολιτισμικά πρότυπα που αφορούν την εργασιακή ηθική, τις οικογενειακές ευθύνες και την επίτευξη καριέρας μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βιώνουν και αντιμετωπίζουν την επαγγελματική εξουθένωση (Leiter & Laschinger, 2016).

Το χρόνιο στρες και η επαγγελματική εξουθένωση μπορούν να επηρεαστούν από περιβαλλοντικές μεταβλητές, όπως η έκθεση σε θόρυβο, η ρύπανση και ο συνωστισμός (Erschens et al., 2019). Οι άνθρωποι που ζουν σε θορυβώδες ή βρώμικο περιβάλλον μπορεί να αισθάνονται περισσότερο στρεσαρισμένοι και εξαντλημένοι, γεγονός που μπορεί να επιδεινώσει τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, το φυσικό περιβάλλον ενός ατόμου στο σπίτι και στη δουλειά μπορεί να επηρεάσει την ψυχική και συναισθηματική του υγεία (Antonίου et al., 2013). Ο κίνδυνος επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να αυξηθεί από τις λιγότερες δυνατότητες ανάπαυσης και αποκατάστασης λόγω της συμφόρησης των χώρων διαβίωσης ή της ανεπαρκούς πρόσβασης σε πάρκα και χώρους αναψυχής (Leiter & Laschinger, 2016).

Ο φόβος της μεταφοράς και της εξωτερικής ανάθεσης μπορεί να αυξήσει την εργασιακή ανασφάλεια και το άγχος σε μια οικονομία που ενσωματώνεται όλο και περισσότερο σε παγκόσμιο επίπεδο (Leiter & Laschinger, 2016). Τα άτομα που εργάζονται σε τομείς που είναι επιρρεπείς σε υπεράκτιες ή εξωτερικές αναθέσεις μπορεί να ανησυχούν για το ενδεχόμενο να χάσουν τη δουλειά τους σε περιοχές με φθηνότερο εργατικό δυναμικό (Morgantini et al., 2020). Αυτή η συνεχής ανησυχία

για την απώλεια της εργασίας σας μπορεί να προκαλέσει χρόνιο στρες και επαγγελματική εξουθένωση, επειδή γεννάει μια αίσθηση αβεβαιότητας και ανασφάλειας (Cordes et al., 1997). Μπορεί να είναι επιζήμιο για την ψυχική και συναισθηματική υγεία κάποιου να ζει με τον συνεχή φόβο της απώλειας της εργασίας του.

Η γονεϊκότητα και οι ευθύνες φροντίδας μπορεί να εισάγουν πρόσθετους στρεσογόνους παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση. Η εξισορρόπηση επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων, ιδίως για τους εργαζόμενους γονείς και τους φροντιστές, μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολη (Erschens et al., 2019). Οι απαιτήσεις της φροντίδας παιδιών, της φροντίδας ηλικιωμένων ή της φροντίδας ατόμων με αναπηρία μπορεί να δημιουργήσουν μια συνεχή αίσθηση πίεσης του χρόνου και συναισθηματικής φόρτισης (Antonίου et al., 2013). Επιπλέον, η έλλειψη υποστήριξης για τους εργαζόμενους γονείς και τους φροντιστές, όπως η πρόσβαση σε ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας ή υπηρεσίες φροντίδας παιδιών, μπορεί να εντείνει το άγχος και τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης (Morgantini et al., 2020).

Τα άτομα που βρίσκονται σε ρόλους που δεν συνάδουν με τις δεξιότητες, τα ενδιαφέροντα ή τις αξίες τους μπορεί να βιώσουν έλλειψη επαγγελματικής προσαρμογής, συμβάλλοντας στην επαγγελματική εξουθένωση. Η αναντιστοιχία μεταξύ των ικανοτήτων του ατόμου και των απαιτήσεων της εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε χρόνιο στρες και δυσαρέσκεια (Leiter & Laschinger, 2016). Επιπλέον, τα άτομα που αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν ευθυγραμμίζεται με τις προσωπικές τους αξίες ή τις ηθικές τους πεποιθήσεις μπορεί να βιώσουν ηθική δυσφορία, η οποία συνδέεται με συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης (Cordes et al., 1997). Η έλλειψη ευθυγράμμισης μεταξύ των εργασιακών ρόλων και των προσωπικών αξιών μπορεί να δημιουργήσει ένα αίσθημα αναντιστοιχίας και συναισθηματικής εξάντλησης (Morgantini et al., 2020).

2.4. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια σύνθετη και ευρέως διαδεδομένη κατάσταση που χαρακτηρίζεται από χρόνια σωματική και συναισθηματική εξάντληση, κυνισμό και χαμηλή απόδοση, η οποία προκαλείται κυρίως από την παρατεταμένη έκθεση σε επαγγελματικούς και προσωπικούς στρεσογόνους παράγοντες (Leiter & Laschinger, 2016). Για την έγκαιρη διαχείριση και πρόληψη, είναι σημαντικό να μπορούμε να αναγνωρίζουμε τα σημάδια της επαγγελματικής εξουθένωσης (Cordes et al., 1997). Τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε φυσικά συμπτώματα, σε συναισθηματικά συμπτώματα, σε γνωστικά συμπτώματα, σε συμπεριφορικά συμπτώματα, σε διαπροσωπικά συμπτώματα, σε κινητήρια συμπτώματα και σε υπαρξιακά συμπτώματα (Erschens et al., 2019).

Ειδικότερα, η επίμονη κόπωση που δεν υποχωρεί με την ανάπαυση είναι ένα από τα σωματικά σημάδια της επαγγελματικής εξουθένωσης (Morgantini et al., 2020). Οι άνθρωποι που έχουν εξαντληθεί αναφέρουν συχνά ότι αισθάνονται σωματικά εξαντλημένοι και ότι δεν έχουν την ενέργεια να κάνουν τις συνήθειες δουλειές τους. Τόσο η σωματική όσο και η συναισθηματική εξάντληση μπορεί να προκύψει από αυτό, αφήνοντας τους ανθρώπους να αισθάνονται απολύτως εξαντλημένοι (Erschens et al., 2019). Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επηρεάσει τους κύκλους του ύπνου, καθιστώντας δύσκολο να κοιμηθείς, να παραμείνεις κοιμισμένος ή να έχεις έναν ύπνο που σε αναζωογονεί. Οι ασθενείς με επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να έχουν αγωνιώδεις σκέψεις ή συνεχή ανησυχία που τους δυσκολεύει να χαλαρώσουν και να αποκτήσουν έναν αξιοπρεπή ύπνο (Antoniou et al., 2013). Τα προβλήματα ύπνου έχουν σωρευτική επίδραση στην κόπωση και μπορούν να προστεθούν στη γενική εξάντληση. Επίσης, το χρόνιο στρες που σχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να διαβρώσει το ανοσοποιητικό σύστημα και να αυξήσει την ευαισθησία σε ασθένειες. Ως αποτέλεσμα μπορεί να εμφανιστούν κρυολογήματα, λοιμώξεις, πονοκέφαλοι και άλλες σωματικές ασθένειες (Cordes et al., 1997). Λόγω της αυξημένης μυϊκής καταπόνησης και του άγχους, όσοι έχουν καεί μπορεί επίσης να έχουν μυϊκή ένταση, πόνους και δυσφορία, ιδιαίτερα στον αυχένα, τους ώμους και την πλάτη. Τέλος, οι διαταραχές στις διατροφικές συνήθειες που προκαλούνται από την επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να προκαλέσουν στους ανθρώπους είτε υπερφαγία είτε υποφαγία

(Erschens et al., 2019). Όταν βρίσκονται υπό πίεση, ορισμένοι άνθρωποι μπορεί να στρέφονται στο φαγητό για παρηγοριά, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του σωματικού βάρους, ενώ άλλοι μπορεί να χάσουν την όρεξή τους και να χάσουν ακούσια βάρος (Leiter & Laschinger, 2016). Αυτές οι διατροφικές τροποποιήσεις μπορεί επίσης να έχουν αντίκτυπο στη σωματική υγεία (Cordes et al., 1997).

Αναφορικά με τα συναισθηματικά συμπτώματα, οι άνθρωποι που έχουν εξαντληθεί παρατηρούν συχνά ότι είναι πιο θυμωμένοι και απογοητεύονται πιο γρήγορα. Μικροί εκνευρισμοί που μπορεί να αγνοούσαν προηγουμένως, μπορεί τώρα να τους προκαλούν μεγάλη ενόχληση. Οι σχέσεις στο σπίτι και στη δουλειά μπορεί να υποφέρουν ως αποτέλεσμα αυτής της αυξημένης συναισθηματικής ευαισθησίας (Cordes et al., 1997). Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να προκαλέσει συναισθηματική απομάκρυνση, κατά την οποία οι άνθρωποι αρχίζουν να απομακρύνονται από τους φίλους, την οικογένεια και τους συναδέλφους τους (Leiter & Laschinger, 2016). Μπορεί να σταματήσουν να συμμετέχουν σε κοινωνικές εκδηλώσεις και να αποσυρθούν από τα ενδιαφέροντα του παρελθόντος. Αυτό το συναισθηματικό μούδιασμα χρησιμεύει συχνά ως προστατευτική στρατηγική έναντι του πρόσθετου στρες και της συναισθηματικής ταλαιπωρίας. Στα άτομα που έχουν εξαντληθεί, η απελπισία είναι συχνό συναίσθημα (Antonίου et al., 2013). Μπορεί να πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους είναι αναποτελεσματικές και ότι δεν έχουν κανέναν έλεγχο της κατάστασής τους. Αυτό το αίσθημα αδυναμίας μπορεί να είναι ιδιαίτερα ενοχλητικό, επειδή αποδυναμώνει τα κίνητρα και προκαλεί συναισθηματική κόπωση. Επίσης, ο κυνισμός ή μια απαισιόδοξη στάση για την εργασία, τη ζωή και το μέλλον είναι χαρακτηριστικά της επαγγελματικής εξουθένωσης (Cordes et al., 1997). Οι άνθρωποι μπορεί να αρχίσουν να βλέπουν αρνητικά την επαγγελματική και προσωπική τους κατάσταση και να αναπτύξουν μια διάχυτη αίσθηση απαισιοδοξίας. Οι σχέσεις και η επαγγελματική ευτυχία μπορεί να υποφέρουν ως αποτέλεσμα αυτής της αρνητικότητας (Leiter & Laschinger, 2016). Η μειωμένη ενσυναίσθηση και συμπόνια μπορεί να είναι αποτέλεσμα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι άνθρωποι μπορεί να δυσκολεύονται να συσχετιστούν με τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων, ιδίως όταν εκτελούν καθήκοντα φροντίδας ή εξυπηρέτησης πελατών (Morgantini et al., 2020).

Συνεχίζοντας, τα γνωστικά συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να περιλαμβάνουν δυσκολία στην εστίαση και στη μνήμη. Οι άνθρωποι

μπορεί να δυσκολεύονται να συγκεντρωθούν στην εργασία τους, να κάνουν περισσότερα λάθη και να ξεχνούν εύκολα πράγματα. Ως αποτέλεσμα, η παραγωγικότητα στην εργασία μπορεί να υποφέρει και τα επίπεδα απογοήτευσης μπορεί να αυξηθούν (Cordes et al., 1997). Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να μειώσει την ικανότητα κάποιου για πρωτότυπη σκέψη και επίλυση προβλημάτων (Morgantini et al., 2020). Μπορεί να είναι δύσκολο για τους ανθρώπους να σκεφτούν νέες ιδέες ή απαντήσεις σε προβλήματα. Σε θέσεις εργασίας που απαιτούν δημιουργικότητα και καινοτομία, αυτή η μείωση της γνωστικής ευελιξίας μπορεί να είναι πολύ επιβλαβής (Erschens et al., 2019). Οι πάσχοντες από επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να αποκτήσουν κακή γνώμη για τον εαυτό τους και χαμηλή αυτοεκτίμηση (Antoniou et al., 2013). Θα μπορούσαν να αρχίσουν να μην εμπιστεύονται τις ικανότητές τους, να αμφιβάλουν για την ικανότητά τους και να θεωρούν ότι είναι αποτυχημένοι. Η αυτοπεποίθησή τους μπορεί να πληγεί περαιτέρω από αυτή τη δυσμενή αυτοαντίληψη (Leiter & Laschinger, 2016). Η εμμονή στη χειρότερη έκβαση των πραγμάτων είναι ένδειξη καταστροφικής σκέψης. Οι άνθρωποι που έχουν εξαντληθεί μπορεί να σκέφτονται καταστροφικά, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει περισσότερο άγχος και στρες. Ακόμη και όταν δεν υπάρχουν αποδείξεις που να τους στηρίζουν, μπορεί να συνεχίσουν να εστιάζουν στα χειρότερα σενάρια (Cordes et al., 1997).

Επιπρόσθετα, η πτώση της εργασιακής απόδοσης είναι ένα από τα πιο εμφανή σημάδια συμπεριφοράς της επαγγελματικής εξουθένωσης. Μπορεί να είναι δύσκολο για ορισμένα άτομα να εκτελούν εγκαίρως τα έργα τους, να τηρούν τις προθεσμίες ή να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα (Cordes et al., 1997). Τα μειωμένα κίνητρα και οι γνωστικοί περιορισμοί μπορεί επίσης να επηρεάσουν το διαμέτρημα της εργασίας τους (Erschens et al., 2019). Οι αυξημένες απουσίες από την εργασία ή άλλες ευθύνες είναι συχνά αποτέλεσμα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Για να αντιμετωπίσουν την ψυχική και σωματική τους κόπωση, οι άνθρωποι μπορεί να χρησιμοποιούν επιπλέον ημέρες ασθένειας ή προσωπικές ημέρες. Οι τακτικές απουσίες μπορεί να βλάψουν την ασφάλεια της απασχόλησης και τις επαγγελματικές σχέσεις (Antoniou et al., 2013). Οι άνθρωποι που έχουν εξαντληθεί μπορεί να παρουσιάζουν πιο εμφανείς συνήθειες αναβλητικότητας και αποφυγής. Μπορεί να αναβάλλουν τα καθήκοντά τους, να αποφεύγουν τις υποχρεώσεις τους ή να βρίσκουν δικαιολογίες για να αναβάλλουν δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία

(Leiter & Laschinger, 2016). Αυτές οι ενέργειες μπορεί να επιδεινώσουν τα συναισθήματα ενοχής και άγχους. Αλλαγές στις εργασιακές συνήθειες, όπως η έλλειψη κίνησης για την έναρξη δραστηριοτήτων, η απροθυμία ανάληψης νέων έργων και η μείωση της παραγωγικότητας, μπορεί επίσης να είναι αποτέλεσμα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι άνθρωποι θα μπορούσαν να έχουν εργασιακή παράλυση εάν αισθάνονται υπερβολικά επιβαρυνμένοι από τις ευθύνες τους. Η επαγγελματική εξουθένωση οδηγεί συχνά σε μια συμπεριφορική αντίδραση κοινωνικής απομόνωσης (Cordes et al., 1997). Οι άνθρωποι μπορεί να συμμετέχουν σε λιγότερες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους, φίλους και οικογένεια. Θα μπορούσαν να απορρίψουν προσκλήσεις σε κοινωνικές συγκεντρώσεις και να αποκοπούν από τους ανθρώπους, γεγονός που μπορεί να επιδεινώσει τα συναισθήματα μοναξιάς (Erschens et al., 2019). Ως μέθοδο αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης, ορισμένοι άνθρωποι μπορεί να κάνουν χρήση ουσιών όπως το αλκοόλ ή τα ναρκωτικά. Η κατάχρηση ουσιών μπορεί να μειώσει στιγμιαία τον συναισθηματικό πόνο, αλλά τελικά επιδεινώνει την επαγγελματική εξουθένωση στο σώμα και το μυαλό (Morgantini et al., 2020).

Οι συγκρούσεις με συναδέλφους, γνωστούς και μέλη της οικογένειας μπορεί να προκύψουν από τις διαπροσωπικές σχέσεις που καταπονούνται από την επαγγελματική εξουθένωση (Leiter & Laschinger, 2016). Οι άνθρωποι μπορεί να γίνουν λιγότερο ανεκτικοί και πιο επιρρεπείς σε διαφωνίες και διαφωνίες. Τα αισθήματα μοναξιάς και έντασης μπορεί να επιδεινωθούν από αυτή την πάλη. Καθώς η επαγγελματική εξουθένωση επιδεινώνεται, οι άνθρωποι μπορεί να δυσκολεύονται να κατανοήσουν τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων (Erschens et al., 2019). Η ικανότητά τους να προσφέρουν συναισθηματική υποστήριξη και να δημιουργούν δεσμούς με αγαπημένα πρόσωπα μπορεί να παρεμποδίζεται από αυτή τη μειωμένη ενσυναίσθηση (Antonioni et al., 2013). Επιπλέον, μπορεί να προκαλέσει αίσθημα διαχωρισμού στις διαπροσωπικές σχέσεις. Η μειωμένη συμμετοχή και επικοινωνία στις διαπροσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις μπορεί να αποτελεί ένδειξη επαγγελματικής εξουθένωσης (Morgantini et al., 2020). Οι άνθρωποι μπορεί να σταματήσουν να ανταποκρίνονται το ίδιο καλά σε κοινωνικές συναντήσεις, τηλεφωνήματα και μηνύματα (Cordes et al., 1997). Οι σχέσεις μπορεί να υποφέρουν ως αποτέλεσμα αυτής της αποσύνδεσης και τα συναισθήματα μοναξιάς μπορεί να επιδεινωθούν (Leiter & Laschinger, 2016).

Η σημαντική μείωση των κινήτρων είναι μια κοινή παρενέργεια της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι άνθρωποι μπορεί να μην έχουν πλέον ουσιαστική ικανοποίηση από την εργασία ή τα χόμπι τους (Morgantini et al., 2020). Η ικανότητά τους να θέτουν και να επιτυγχάνουν στόχους μπορεί να παρεμποδίζεται από την έλλειψη κινήτρων. Η επαγγελματική εξουθένωση εκδηλώνεται συχνά ως απώλεια κινήτρων για τη σταδιοδρομία ή τα ενδιαφέροντα του ατόμου (Erschens et al., 2019). Δραστηριότητες που κάποτε ήταν ευχάριστες και ικανοποιητικές μπορεί να γίνουν επαναλαμβανόμενες ή χωρίς έμπνευση (Guntupalli, Wachtel, Mallampalli & Surani, 2014). Αυτή η μείωση του ενθουσιασμού μπορεί να είναι αποθαρρυντική και να αποτελέσει παράγοντα συναισθηματικής κόπωσης (Aghajani, 2013). Η απάθεια αναφέρεται στην έλλειψη ενθουσιασμού ή ενδιαφέροντος για οποιαδήποτε πτυχή της ζωής (Maslach & Leiter, 2016). Οι άνθρωποι που έχουν εξαντληθεί μπορεί να δείχνουν αδιαφορία για τις σχέσεις, τα επαγγέλματα και τους προσωπικούς τους στόχους (Leiter & Laschinger, 2016). Η ικανότητά τους να αφιερώνουν πόρους σε αξιόλογες προσπάθειες μπορεί να παρεμποδίζεται από αυτή τη συναισθηματική απόσταση (Erschens et al., 2019).

Τέλος, η επαγγελματική εξουθένωση οδηγεί συχνά σε σοβαρή απώλεια του νοήματος και του σκοπού της ζωής. Οι άνθρωποι μπορεί να αναρωτιούνται αν η δουλειά, οι σχέσεις και οι στόχοι τους είναι σημαντικοί. Η απελπισία και η απογοήτευση μπορεί να είναι αποτέλεσμα μιας υπαρξιακής κρίσης. Η επαγγελματική εξουθένωση εκδηλώνεται συχνά ως υπαρξιακό σύμπτωμα του αισθήματος ότι κάποιος αισθάνεται εγκλωβισμένος στο περιβάλλον του (Antoniou et al., 2013). Ακόμα και όταν τα βρίσκουν μη ικανοποιητικά ή επιβλαβή για την ευημερία τους, οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται υποχρεωμένοι να παραμείνουν στην τρέχουσα εργασία τους ή στις τρέχουσες συνθήκες (Leiter & Laschinger, 2016). Ένας βαθιά ριζωμένος φόβος για τη φύση της ζωής, του θανάτου και της ανθρώπινης δυσπραγίας αναφέρεται ως υπαρξιακός τρόμος. Οι πάσχοντες από επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να αισθάνονται υπαρξιακό φόβο καθώς παλεύουν με τις αμφιβολίες και τα υπαρξιακά ζητήματα που έρχονται στην επιφάνεια κατά τη διάρκεια αυτής της δύσκολης περιόδου (Cordes et al., 1997).

2.4. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

Από τις παραπάνω ενότητες είναι φανερό πως απαιτείται ενδεδειγμένη διερεύνηση των μεθόδων αντιμετώπισης σε ατομικό, οργανωτικό και συστημικό επίπεδο για να αντιμετωπιστούν με επιτυχία οι αλληλένδετες δυσκολίες της επαγγελματικής εξουθένωσης (Erschens et al., 2019). Ένας κοινός στόχος διέπει όλες αυτές τις τακτικές: η μείωση των εντάσεων και των φορτίων που πρέπει να σηκώσουν οι επαγγελματίες, καθώς και των επιζήμιων συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως η συναισθηματική κόπωση, η αποπροσωποποίηση και η μειωμένη αυτοεκτίμηση (Antoniou et al., 2013).

Η οικοδόμηση της προσωπικής ανθεκτικότητας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της διαχείρισης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στο πλαίσιο της επαγγελματικής εξουθένωσης, η ανθεκτικότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να ανακάμπει από τους στρεσογόνους παράγοντες και να συνεχίζει να λειτουργεί (Morgantini et al., 2020). Η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων όπως η συναισθηματική νοημοσύνη και η ευελιξία στη σκέψη μπορεί να αποτελέσουν στρατηγικές για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας (Antoniou et al., 2013). Η ικανότητα καλύτερης κατανόησης, χρήσης και ελέγχου των συναισθημάτων του ατόμου προκειμένου να επικοινωνεί με επιτυχία, να συμπάσχει με τους άλλους και να ξεπερνά τα εμπόδια είναι γνωστή ως συναισθηματική νοημοσύνη (Erschens et al., 2019). Παρόμοια με το πώς η ευέλικτη σκέψη επιτρέπει στους ανθρώπους να τροποποιούν τις τεχνικές τους για τη μείωση του στρες όταν αλλάζουν οι απαιτήσεις του περιβάλλοντός τους (Leiter & Laschinger, 2016).

Επίσης, τα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης επηρεάζονται ουσιαστικά από τον εργασιακό χώρο και την οργανωτική κουλτούρα (Erschens et al., 2019). Μια πιο θετική εργασιακή ατμόσφαιρα μπορεί να προκύψει από τη χρήση ηγεσίας που είναι ενθαρρυντική, ειλικρινής και διαφανής σχετικά με το εργασιακό άγχος (Antoniou et al., 2013). Οι ηγέτες που κατανοούν τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης και διευκολύνουν τους ανθρώπους να λάβουν υπηρεσίες υποστήριξης, ενώ παράλληλα συμβάλλουν στη μείωση του στίγματος που συνδέεται με την ψυχική υγεία, προωθούν μια προληπτική στρατηγική (Morgantini et al., 2020).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε το ρόλο που παίζουν ο φόρτος εργασίας, οι απαιτήσεις από το χρόνο μας και ο έλεγχος στην προώθηση ή την

πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης (Cordes et al., 1997). Εκτός από τη διασφάλιση της παραγωγικότητας, ένας ιδανικός φόρτος εργασίας που συνάδει με τις δυνάμεις και τις ικανότητες του κάθε ατόμου παρέχει επίσης προστασία από τις συνιστώσες της επαγγελματικής εξουθένωσης, την εξάντληση και τον κυνισμό (Leiter & Laschinger, 2016). Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις πρέπει να εξισορροπούν προσεκτικά τις εργασιακές απαιτήσεις με τις έμφυτες και μαθημένες δεξιότητες των επαγγελματιών, κατασκευάζοντας ένα μωσαϊκό που συνδυάζει την πρόκληση με τη βιωσιμότητα (Erschens et al., 2019).

Στο σύνθετο πλαίσιο της επαγγελματικής εξουθένωσης και της διαχείρισής της, η κοινωνική υποστήριξη στον εργασιακό χώρο διαδραματίζει επίσης καθοριστικό ρόλο. Μια ισχυρή άμυνα κατά της μοναξιάς και του άγχους χτίζεται με τη δημιουργία και την προώθηση μιας εργασιακής ατμόσφαιρας όπου οι επαγγελματίες είναι ελεύθεροι να μοιράζονται ελεύθερα τις εμπειρίες τους, να ζητούν καθοδήγηση και να συνεργάζονται για να ξεπεράσουν τα εμπόδια (Leiter & Laschinger, 2016). Η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, που προωθείται από τον σεβασμό, την κατανόηση και τις κοινές εμπειρίες, αναδεικνύεται σε ισχυρό καταλύτη για τη μείωση των βλαβερών επιπτώσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης στην ψυχική και συναισθηματική υγεία (Cordes et al., 1997).

Κατά την εξέταση των μεθόδων αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης, είναι επίσης σημαντικό να εξεταστεί η συνεισφορά των ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης μέσα στο οργανωτικό πλαίσιο (Leiter & Laschinger, 2016). Η διασφάλιση ότι οι επαγγελματίες πιστεύουν ότι έχουν μια σαφή πορεία για επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη μειώνει τα αισθήματα ανεπάρκειας και στασιμότητας, προστατεύοντας έτσι από τη μειωμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα, σημάδι της επαγγελματικής εξουθένωσης (Erschens et al., 2019). Οι επαγγελματίες ενδυναμώνονται ώστε να συνδέονται συνεχώς με το επάγγελμά τους, να αναπτύσσονται εντός αυτού και να επιτυγχάνουν σε αυτό, μέσω της σκόπιμης δημιουργίας ενός οργανωτικού περιβάλλοντος που εστιάζει στην πρόοδο και την ανάπτυξη (Cordes et al., 1997).

Τέλος, οι πολιτικές και τα πλαίσια που αποσκοπούν στην προστασία της επαγγελματικής ευημερίας και τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης πρέπει να ενσωματωθούν στην ίδια τη δομή των οργανωτικών δομών και των βιομηχανιών στο

σύνολό τους σε πιο συστημικό επίπεδο (Erschens et al., 2019). Για να διασφαλιστεί μια ενιαία, τυποποιημένη προσέγγιση για τον έλεγχο και την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης σε ολόκληρο τον επαγγελματικό χώρο, αυτό μπορεί να συνεπάγεται τη διαμόρφωση ειδικών για τον κλάδο κανόνων για τις ώρες εργασίας, τη διαχείριση του φόρτου εργασίας και την επαγγελματική ανάπτυξη (Chuang et al., 2016). Η θέση του κλάδου κατά της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί επίσης να ενισχυθεί με τη δημιουργία ρυθμιστικών οργάνων ή επιτροπών που θα επιβλέπουν την εφαρμογή και την τήρηση αυτών των κανόνων και κανονισμών (Van Dierendonck et al., 2001).

2.5.Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Στον τομέα της εκπαίδευσης, συχνά αναφέρεται πως ακρογωνιαίος λίθος της είναι οι εκπαιδευτικοί. Οι μελλοντικές γενιές θα διαμορφωθούν από αυτούς τους αφανείς ήρωες. Ωστόσο, στο παρασκήνιο υποβόσκει μια εξελισσόμενη κρίση - η εξουθένωση των εκπαιδευτικών (Hock, 1988). Αυτό το ολέθριο φαινόμενο έχει εκτεταμένες επιπτώσεις στους μαθητές, στα σχολεία και σε ολόκληρο το εκπαιδευτικό σύστημα, εκτός από τις επιπτώσεις στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς (Antoniou et al., 2013).

Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών περιλαμβάνει περισσότερα από την υπερκόπωση ή το άγχος (Tatar & Horenczyk, 2003). Η χρόνια σωματική και συναισθηματική κόπωση, τα συναισθήματα κυνισμού και αποξένωσης από την εργασία, καθώς και η αίσθηση αναποτελεσματικότητας και έλλειψης επιτευγμάτων, είναι συνήθεις συνοδοί αυτής της διάθεσης (Kyriian, Nikolaesku, Stepanova & Nenko, 2020). Αυτή η περίπλοκη ιδέα έχει τύχει μεγάλης έρευνας, η οποία έχει βοηθήσει να ξετυλιχθεί το πολύπλοκο πλέγμα των επιρροών που τη διαμορφώνουν (Szempguch, 2018).

Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών έχει ένα ευρύ φάσμα περίπλοκων παραγόντων. Ο αυξημένος φόρτος εργασίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας (Roloff, Kirstges, Grund & Klusmann, 2022). Ο σχεδιασμός μαθημάτων, η βαθμολόγηση, το διοικητικό έργο και οι εξωσχολικές δραστηριότητες είναι μερικές

μόνο από τις πολλές υποχρεώσεις που συχνά κατακλύζουν τους εκπαιδευτικούς (Bümen, 2010). Η επιβάρυνση αυτή αυξάνεται περαιτέρω από την ανάγκη να επιτύχουν μετρήσιμα αποτελέσματα και να ανταποκριθούν στις εκπαιδευτικές απαιτήσεις (Evers, Tomic & Brouwers, 2004). Οι εκπαιδευτικοί μπορεί επίσης να αισθάνονται ανίσχυροι λόγω της έλλειψης αυτονομίας και ελέγχου του επαγγέλματός τους (Saloviita & Pakarinen, 2021). Η δημιουργικότητά τους και ο ενθουσιασμός τους για τη διδασκαλία μπορεί να καταπνίγονται αν τους δίνεται ελάχιστη συμβολή στην ανάπτυξη του προγράμματος σπουδών ή αν απαιτείται να τηρούν αυστηρά προγράμματα τυποποιημένων εξετάσεων (Friedman, 2003).

Στην έρευνα του Koustelios (2001) διερεύνησε κατά πόσο συγκεκριμένα οργανωτικά στοιχεία μπορούν να προβλέψουν τις αξιολογήσεις των εκπαιδευτικών στο Maslach Burnout Inventory. Το δείγμα αποτέλεσαν 100 εκπαιδευτικοί, ηλικίας από 28 έως 59 ετών. Οι Έλληνες εκπαιδευτικοί είχαν χαμηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης από ό,τι οι Αμερικανοί. Η ανάλυση παλινδρόμησης έδειξε ότι για τις υποκλίμακες αποπροσωποποίηση και συναισθηματική εξάντληση, η ικανοποίηση από την εργασία από μόνη της ήταν ο μόνος σημαντικός προγνωστικός παράγοντας, ενώ η ικανοποίηση από την εργασία και η προαγωγή ήταν σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες. Έτσι, τα αποτελέσματα αυτά έδειξαν ότι η σύγκρουση ρόλων και η ασάφεια ρόλων δεν προέβλεπαν σημαντικά την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών. Από την άλλη πλευρά, η έρευνα των Tsigilis, Zournatzi & Koustelios (2011), εξέτασε το βαθμό επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι εκπαιδευτές φυσικής αγωγής σε σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το Maslach Burnout Inventory συμπληρώθηκε από 437 Έλληνες εκπαιδευτές φυσικής αγωγής πλήρους απασχόλησης από δημόσια ιδρύματα πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Συγκρίνοντας τους καθηγητές φυσικής αγωγής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με τους αντίστοιχους καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αποκαλύφθηκε ότι οι καθηγητές φυσικής αγωγής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ανέφεραν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα στη βασική διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης, δηλαδή τη συναισθηματική κόπωση. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί φυσικής αγωγής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης εμφάνισαν ισχυρότερες συσχετίσεις μεταξύ των τριών συνιστωσών της επαγγελματικής εξουθένωσης από ό,τι οι εκπαιδευτικοί φυσικής αγωγής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Μια ανάλογη έρευνα πραγματοποιήθηκε από τους

Tsigilis, Koustelios & Togia (2004), δόθηκαν σε 135 ακαδημαϊκούς βιβλιοθηκονόμους ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς για να προσδιοριστούν τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach burnout inventory), καταλήγοντας στο συμπέρασμα πως οι δύο αυτές έννοιες συσχετίζονται. Από την άλλη πλευρά, όπως φάνηκε από την έρευνα των Koustelios και Tsigilis (2005), η «ίδια η εργασία» είναι ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση, ακολουθούμενος από την «εποπτεία» και τις «συνθήκες εργασίας», αλλά η «προσωπική ολοκλήρωση» και η «συναισθηματική εξάντληση» είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική εξουθένωση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Koustelios, Zounatzi & Karabatzaki (2012), σε σύγκριση με τους εξωγενείς παράγοντες, η ενδογενής επαγγελματική ικανοποίηση φάνηκε να συσχετίζεται ισχυρότερα με την επαγγελματική εξουθένωση.

Πέρα από τον μεμονωμένο εκπαιδευτικό, οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών γίνονται αντιληπτές και από άλλους εκπαιδευτικούς. Έχει αντίκτυπο στο πόσο καλά εκπαιδεύονται οι μαθητές (Chirico, Taino, Magnavita, Giorgi, Ferrari, Mongioni & Imbriani, 2019). Οι εκπαιδευτικοί που είναι εξαντλημένοι μπορεί να μην έχουν το πάθος και το σθένος που απαιτούνται για να παρέχουν ενδιαφέροντα και παραγωγικά μαθησιακά περιβάλλοντα (Madigan & Kim, 2021). Ως αποτέλεσμα, οι μαθητές θα μπορούσαν να έχουν ακαδημαϊκές δυσκολίες και αποδέσμευση. Επιπλέον, τα υψηλά ποσοστά εναλλαγής εκπαιδευτικών στα σχολεία μπορεί να είναι αποτέλεσμα της επαγγελματικής εξουθένωσης (Candeias, Galindo, Calisto, Borralho & Reschke, 2021). Όταν οι εκπαιδευτικοί βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση, μπορεί να αποφασίσουν να εγκαταλείψουν εντελώς τον τομέα, γεγονός που θα έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια έμπειρων εκπαιδευτικών και έναν ατέρμονο κύκλο πρόσληψης και κατάρτισης νέων εκπαιδευτικών (Teles, Valle & Rodriguez, 2020). Το συναισθηματικό τίμημα της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο και στην προσωπική ζωή των εκπαιδευτικών (Chirico et al., 2019). Οι σχέσεις μπορεί να υποφέρουν και μπορεί επίσης να επιδεινώσει καταστάσεις ψυχικής υγείας όπως η θλίψη και το άγχος (Shakeel, Khan Khan & Mujtaba, 2022).

Για το καλό τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών, είναι ζωτικής σημασίας ο εντοπισμός και η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης των

εκπαιδευτικών. Η ψυχική και συναισθηματική ευημερία των εκπαιδευτικών πρέπει να αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα για τα σχολεία και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Πολλές τακτικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθεί αυτό (Saloviita & Pakarinen, 2021·Vargas Rubilar & Oros, 2021·Kariou, Koutsimani, Montgomery & Lainidi, 2021·Shakeel et al., 2022):

- Μείωση του φόρτου εργασίας: Τα σχολεία οφείλουν να αναζητήσουν προσεγγίσεις για τη μείωση του φόρτου εργασίας των εκπαιδευτικών, ώστε να έχουν περισσότερο χρόνο για προετοιμασία, ενδοσκόπηση και αυτοφροντίδα
- Υποστηρικτική ηγεσία: Με την προώθηση μιας υγιούς και υποστηρικτικής σχολικής κουλτούρας, οι διευθυντές και οι διοικητικοί υπάλληλοι των σχολείων μπορούν να διαδραματίσουν σημαντική επιρροή. Το ηθικό μπορεί να ανυψωθεί μέσω της αναγνώρισης και της εκτίμησης της σκληρής εργασίας των εκπαιδευτικών
- Επαγγελματική ανάπτυξη: Η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη που επικεντρώνεται στη διαχείριση του άγχους, στους μηχανισμούς αντιμετώπισης και στην αυτοφροντίδα μπορεί να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς στην ανάπτυξη ανθεκτικότητας
- Προγράμματα μεντορικής: Τα προγράμματα καθοδήγησης των νέων εκπαιδευτικών μπορούν να προσφέρουν σημαντικές συμβουλές και συναισθηματική υποστήριξη, ιδίως όταν αυτοί μόλις ξεκινούν τη σταδιοδρομία τους
- Ευέλικτοι κανόνες: Τα σχολεία θα πρέπει να εφαρμόζουν ευέλικτους κανόνες που επιτρέπουν στους εκπαιδευτικούς να τροποποιούν τις παιδαγωγικές τους προσεγγίσεις προκειμένου να εξυπηρετούν καλύτερα τις ανάγκες των μαθητών τους
- Υπηρεσίες ψυχικής υγείας: Τα σχολεία θα πρέπει να παρέχουν στους εκπαιδευτές που ενδέχεται να αντιμετωπίζουν προβλήματα πρόσβαση σε θεραπείες και πόρους ψυχικής υγείας

2.5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Η ποιότητα της διδασκαλίας, η δυναμική στην τάξη και η ατμόσφαιρα στο σχολείο επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την ευημερία των εκπαιδευτικών (Aydin & Kaya, 2019). Η σχέση μεταξύ της ευημερίας των εκπαιδευτικών και της επίδοσης των μαθητών υπερβαίνει απλώς την προσωπική υγεία- περιλαμβάνει επίσης την επαγγελματική ικανοποίηση, τα κίνητρα και τον επαγγελματισμό (Brezicha, Ikoma, Park & LeTendre, 2020). Ο κρίσιμος ρόλος που διαδραματίζει η σχολική ηγεσία στην προώθηση της ευημερίας των εκπαιδευτικών θα εξεταστεί σε αυτό το δοκίμιο, μαζί με τους λόγους για τη σημασία της και τους τρόπους με τους οποίους η ισχυρή ηγεσία μπορεί να προωθήσει μια θετική και ζωντανή εκπαιδευτική κοινότητα (Hartiwi, Kozlova & Masitoh, 2020).

Η ψυχική, συναισθηματική και σωματική υγεία των εκπαιδευτικών εμπίπτει στην κατηγορία της ευημερίας των εκπαιδευτικών. Πρόκειται για μια ευρεία έννοια που καλύπτει την παρουσία ευεργετικών στοιχείων όπως η ικανοποίηση από την εργασία, τα κίνητρα και η αίσθηση επαγγελματικής ολοκλήρωσης (Karakose, Polat & Papadakis 2021). Εκτείνεται πέρα από την απουσία άγχους ή επαγγελματικής εξουθένωσης (Tran, Nguyen, Nguyen, Ho, Bui & Hoang, 2022). Οι εκπαιδευτικοί που έχουν καλή υγεία είναι πιο ικανοί να σχεδιάζουν υποστηρικτικά και ενδιαφέροντα μαθησιακά περιβάλλοντα, να προσαρμόζονται σε μεταβαλλόμενες εκπαιδευτικές καταστάσεις και να καλλιεργούν το περιβάλλον φροντίδας που απαιτείται για την καλύτερη δυνατή μάθηση των μαθητών (Naidoo, 2019).

Η κατάσταση των εκπαιδευτικών έχει σημαντικό αντίκτυπο σε πολλές πτυχές της εκπαίδευσης (Hallinger, Gümüş & Bellibaş, 2020·Tran et al., 2022· Raman, Thannimalai & Ismail, 2019):

- Η μάθηση των μαθητών: Οι εκπαιδευτικοί που έχουν καλή σωματική και ψυχική υγεία είναι σε θέση να παρέχουν διεγερτικά και ενθαρρυντικά μαθησιακά περιβάλλοντα. Τα κίνητρα και η δέσμευση των μαθητών επηρεάζονται θετικά από το πάθος και την ενέργειά τους
- Διατήρηση των εκπαιδευτικών: Η υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και τα χαμηλότερα ποσοστά εναλλαγής συσχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα ευεξίας των εκπαιδευτικών. Τα σχολεία που δίνουν μεγάλη προτεραιότητα στην

ευημερία έχουν υψηλότερο ποσοστό διατήρησης έμπειρων εκπαιδευτικών, γεγονός που συμβάλλει στη διατήρηση της συνέπειας και της σταθερότητας

- Σχολικό κλίμα: Η προώθηση ενός υγιούς σχολικού κλίματος μέσω προγραμμάτων ευεξίας μπορεί να βοηθήσει τα μέλη του προσωπικού και τους διοικητικούς υπαλλήλους να τα πηγαίνουν καλύτερα. Η συνεργασία, η δημιουργικότητα και η αίσθηση της κοινότητας ενθαρρύνονται από ένα υποστηρικτικό περιβάλλον
- Εκπαιδευτικά αποτελέσματα: Σύμφωνα με έρευνες, τα σχολεία με συναισθηματικά σταθερούς εκπαιδευτικούς συνήθως παράγουν υψηλότερα ακαδημαϊκά αποτελέσματα. Η ζωτικότητα των εκπαιδευτικών είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της συνολικής επιτυχίας του σχολείου

Η δημιουργία και η διατήρηση μιας θετικής σχολικής κουλτούρας είναι μια από τις βασικές αρμοδιότητες της σχολικής ηγεσίας. Αυτό περιλαμβάνει την καλλιέργεια μιας ατμόσφαιρας που δίνει έμφαση στον αμοιβαίο σεβασμό, τη συμμετοχικότητα και τη δέσμευση για το κοινό καλό (Brezicha et al., 2020). Με το πρότυπο συμπεριφοράς, την περιγραφή ενός σαφούς οράματος και τη διασφάλιση ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι γνωρίζουν την αποστολή και τους στόχους του σχολείου, οι σχολικοί ηγέτες δίνουν τον τόνο αυτής της κουλτούρας (Khan, 2019). Οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται μια αίσθηση κοινότητας και συντροφικότητας σε ένα σχολείο που έχει θετική κουλτούρα (Gemeda & Lee, 2020). Μπορεί να βελτιώσει το πνεύμα, την ορμή και τη γενική ευεξία των ανθρώπων, δημιουργώντας μια πιο ειρηνική και αποτελεσματική μαθησιακή ατμόσφαιρα (Zahed-Babelan, Koulaei, Moeinikia & Sharif, 2019).

Οι εκπαιδευτικές εμπειρίες των παιδιών και το επαγγελματικό μέλλον των εκπαιδευτικών διαμορφώνονται από τις αποφάσεις που λαμβάνουν οι διευθυντές των σχολείων (Hartiwi et al., 2020). Για να κατανέμουν τους πόρους, να καθορίζουν προτεραιότητες και να δημιουργούν πολιτικές που υποστηρίζουν την αποστολή και τους στόχους του σχολείου, πρέπει να χρησιμοποιούν λύσεις που βασίζονται στα δεδομένα (Aydin & Kaya, 2019). Επιπλέον, ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και το όραμα αποτελούν βασικά συστατικά της καλής σχολικής ηγεσίας (Brezicha et al., 2020). Οι μελλοντικές τάσεις, οι δυσκολίες και οι εκπαιδευτικές απαιτήσεις θα πρέπει να προβλέπονται από τους διευθυντές. Ένα σαφώς διατυπωμένο στρατηγικό σχέδιο

βοηθά στην κατεύθυνση του σχολείου προς την επιτυχία και τη συνεχή βελτίωση (Tran et al., 2022).

Μια άλλη κρίσιμη πτυχή της σχολικής ηγεσίας είναι η παροχή βοήθειας στους εκπαιδευτικούς και η ενθάρρυνση της επαγγελματικής τους ανάπτυξης. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να αισθάνονται ότι εκτιμώνται, ότι τους σέβονται και ότι υποστηρίζονται στο εργασιακό περιβάλλον που δημιουργούν οι διευθυντές και οι διευθυντές (Karakose et al., 2021). Αυτό συνεπάγεται την εκτίμηση και την αναγνώριση των επιτευγμάτων τους, την προσφορά ευκαιριών βελτίωσης και την εξυπηρέτηση των επαγγελματικών τους αναγκών (Hartiwi et al., 2020). Τα προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης αποτελούν κρίσιμα στοιχεία αυτής της θέσης (Aydin & Kaya, 2019). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες διασφαλίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν πρόσβαση σε εργαλεία, ευκαιρίες για κατάρτιση και καθοδήγηση που προάγουν τις ικανότητές τους (Tran et al., 2022). Η σχολική ηγεσία υποστηρίζει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, η οποία τελικά ωφελεί τους μαθητές, καθώς διασφαλίζει υψηλά πρότυπα εκπαίδευσης (Hartiwi et al., 2020).

Για την προώθηση της συνεργασίας και της ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων, η ηγεσία του σχολείου είναι ζωτικής σημασίας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες γνωρίζουν ότι μια στρατηγική συνεργασίας που περιλαμβάνει γονείς, εκπαιδευτικούς, μαθητές και την κοινότητα μπορεί να παράγει δημιουργικές λύσεις και καλύτερα αποτελέσματα (Aydin & Kaya, 2019). Διασφαλίζουν ότι υπάρχουν συνεπείς και ανοιχτοί δίαυλοι επικοινωνίας σε όλο το σχολείο και ότι οι πληροφορίες ανταλλάσσονται ανοιχτά (Gemeda & Lee, 2020). Οι συγκεντρώσεις στο δημαρχείο, η πολιτική των ανοιχτών θυρών ή οι πλατφόρμες του διαδικτύου που προωθούν τη συζήτηση μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε αυτό το πλαίσιο (Hartiwi et al., 2020). Η ανοικτή και χωρίς αποκλεισμούς επικοινωνία προάγει το αίσθημα της κοινότητας και της κοινής ευθύνης για την επιτυχία του σχολείου (Tran et al., 2022).

Η ασφάλεια των παιδιών και των εκπαιδευτικών, τόσο σωματική όσο και συναισθηματική, είναι υψίστης σημασίας για τους διευθυντές των σχολείων (Schermuly, Creon, Gerlach, Graßmann & Koch, 2022· Aydin & Kaya, 2019). Είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας φιλόξενης, ασφαλούς

ατμόσφαιρας στο σχολείο, όπου κάθε μαθητής μπορεί να επιτύχει χωρίς να χρειάζεται να ανησυχεί για παρενόχληση ή εκφοβισμό (Brezicha et al., 2020). Η εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών που αφορούν θέματα όπως η πρόληψη του εκφοβισμού, η υποστήριξη της ψυχικής υγείας και οι πρωτοβουλίες για τη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη αποτελούν μέρος της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας (Hartiwi et al., 2020). Μπορούν να επικεντρωθούν καλύτερα στη διδασκαλία και τη μάθηση όταν τόσο οι μαθητές όσο και οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι εκτιμώνται και ότι είναι ασφαλείς (Tran et al., 2022).

Οι επιδόσεις και τα αποτελέσματα του σχολείου είναι ευθύνη των διευθυντών του σχολείου (Hartiwi et al., 2020). Αυτό περιλαμβάνει την παρακολούθηση και την ανάλυση της ακαδημαϊκής προόδου, την επανεξέταση της επιτυχίας των έργων και των προγραμμάτων και τη διενέργεια των απαιτούμενων διορθώσεων για συνεχή βελτίωση (Aydin & Kaya, 2019). Πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τα γεγονότα για να καθορίσουν τι λειτουργεί και τι πρέπει να βελτιωθεί (Kalkan, Altinay Aksal, Altinay Gazi, Atasoy & Dağlı, 2020). Η σχολική ηγεσία υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση της εκπαιδευτικής ποιότητας διατηρώντας την προσωπική υπευθυνότητα και υποστηρίζοντας τη λογοδοσία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Brezicha et al., 2020).

2.6. ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Οι διευθυντές σχολείων είναι σημαντικοί παράγοντες του εκπαιδευτικού συστήματος, υπεύθυνοι για την αποτελεσματική διαχείριση και καθοδήγηση των ιδρυμάτων τους (Hartiwi et al., 2020· Bass, 1998). Οι στάσεις και οι πρακτικές ηγεσίας τους έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην κουλτούρα του σχολείου, στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και, τελικά, στα αποτελέσματα των μαθητών (Fries, Kammerlander & Leitterstorf, 2021).

Για τους διευθυντές σχολείων, η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται συχνά ως αποτελεσματική μέθοδος. Εστιάζοντας σε ένα κοινό όραμα, υποστηρίζοντας τη δημιουργικότητα και καθιερώνοντας μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, οι διευθυντές που χρησιμοποιούν αυτή τη στρατηγική ενθουσιάζουν και παρακινούν την ομάδα τους (Al Amiri, Rahima & Ahmed, 2020· Avolio, Waldman & Einstein, 1988).

Δίνοντας ένα εξαιρετικό παράδειγμα, ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να επιτύχουν, δίνοντάς τους ευκαιρίες να αναπτυχθούν και εκτιμώντας τα επιτεύγματά τους (Abasilim, Gberevbie & Osibanjo, 2019). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναζητούν ενεργά μεθόδους για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών εμπειριών των μαθητών (Hartiwi et al., 2020· Bass, 1985). Αλληλεπιδρούν με τους ανθρώπους τους, συνεργάζονται για τον καθορισμό των στόχων και καλλιεργούν ένα κλίμα που υποστηρίζει την καινοτομία και την επίλυση προβλημάτων (Alblooshi, Shamsuzzaman & Haridy, 2021). Το τελικό αποτέλεσμα είναι συχνά ένα σχολείο με ενεργητικό και δραστήριο διδακτικό προσωπικό, το οποίο ενισχύει την επιτυχία και τη δέσμευση των μαθητών (Fischer & Sitkin, 2023).

Η σημασία της συμμετοχής του διευθυντή στην ενίσχυση των διαδικασιών διδασκαλίας και μάθησης τονίζεται έντονα από την εκπαιδευτική ηγεσία. Αυτός ο τύπος διευθυντή αναλαμβάνει ενεργό ρόλο στη δημιουργία προγραμμάτων σπουδών, στις παρατηρήσεις στην τάξη και στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών (Hartiwi et al., 2020). Είναι εκπαιδευτικοί ηγέτες με παιδαγωγικές γνώσεις που συνεργάζονται στενά με τους εκπαιδευτές για να αντιστοιχίσουν τις στρατηγικές διδασκαλίας με τους ακαδημαϊκούς στόχους και τα πρότυπα (Al Amiri et al., 2020). Με αυτή την ιδιότητα, οι διευθυντές σχολείων επηρεάζουν το παιδαγωγικό κλίμα στα ιδρύματά τους (Rabiul & Yean, 2021). Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν άμεσα το επίπεδο της διδασκαλίας που παρέχεται στους μαθητές προωθώντας τις βέλτιστες πρακτικές και καλλιεργώντας μια κουλτούρα επαγγελματικής ανάπτυξης. Αυτή η μέθοδος διδασκαλίας λειτουργεί ιδιαίτερα καλά σε ιδρύματα όπου η ακαδημαϊκή επιτυχία είναι η κορυφαία εστίαση.

Η κατανομή των ηγετικών αρμοδιοτήτων σε διάφορους ενδιαφερόμενους εντός της σχολικής κοινότητας είναι αυτό που ορίζει την κατανεμημένη ηγεσία (Schermuly et al., 2022· Aydin & Kaya, 2019). Η κατανεμημένη ηγεσία ενθαρρύνει την από κοινού λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, των γονέων και των μαθητών στην ανάπτυξη των σχολικών πολιτικών και διαδικασιών, σε αντίθεση με την από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση που χρησιμοποιούν οι παραδοσιακοί διευθυντές σχολείων (Hartiwi et al., 2020). Όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας ενθαρρύνονται να αισθάνονται το αίσθημα της ιδιοκτησίας και της υπευθυνότητας μέσω αυτού του στυλ ηγεσίας. Μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο δημοκρατική και φιλόξενη μαθησιακή ατμόσφαιρα, όπου οι διαφορετικές απόψεις

γίνονται σεβαστές (Rabiul & Yean, 2021). Για να είναι επιτυχής, πρέπει να είναι μια ομαδική προσπάθεια με ισχυρή οικοδόμηση εμπιστοσύνης, επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών (Al Amiri et al., 2020).

Συνεχίζοντας, ένα βασικό συστατικό της υπηρετικής ηγεσίας είναι η αφοσίωση του ηγέτη στην ικανοποίηση των αναγκών των άλλων αντί της επιδίωξης εξουσίας ή προσωπικού κέρδους. Όταν χρησιμοποιούν αυτή τη στρατηγική, οι διευθυντές βάζουν πρώτα την ευημερία και την ανάπτυξη των υπαλλήλων και των μαθητών τους. Είναι ευγενικοί, ευπαρουσίαστοι και αφοσιωμένοι στην άρση των εμποδίων για την επίτευξη των στόχων (Al Amiri et al., 2020). Οι κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες των μαθητών μπορούν να έχουν ύψιστη προτεραιότητα σε ένα σχολικό περιβάλλον από τους υπηρετικούς ηγέτες, οι οποίοι μπορούν επίσης να προωθήσουν μια φιλόξενη ατμόσφαιρα όπου οι εκπαιδευτές αισθάνονται ότι εκτιμώνται και υποστηρίζονται (Hartiwi et al., 2020). Αυτή η μέθοδος μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των εκπαιδευτών από την εργασία τους και να προωθήσει ένα υγιές μαθησιακό περιβάλλον στην τάξη (Rabiul & Yean, 2021).

Επιπλέον, στη συναλλακτική ηγεσία δίνεται έμφαση στους διαφανείς στόχους, τα κίνητρα και τις ποινές. Οι συναλλακτικοί ηγέτες, όπως οι διευθυντές, αναπτύσσουν διαδικασίες και κανόνες και χρησιμοποιούν ένα σύστημα κινήτρων και ποινών για να διασφαλίσουν την τήρησή τους (Hartiwi et al., 2020). Δίνουν μεγάλη έμφαση στη λογοδοσία και καθοδηγούνται από τους στόχους. Αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι επιτυχημένο στην τήρηση της τάξης και στην εξασφάλιση της τήρησης των κανόνων, αλλά μπορεί να μην είναι τόσο καλό στην ενθάρρυνση της δημιουργικότητας ή της εσωτερικής κίνησης των εκπαιδευτών. Ορισμένοι αρνητές υποστηρίζουν ότι το σχολικό κλίμα μπορεί να γίνει άκαμπτο και άκαμπτο αν η συναλλακτική ηγεσία χρησιμοποιείται υπερβολικά (Rabiul & Yean, 2021).

Επιπρόσθετα, σε ένα στυλ ηγεσίας *laissez-faire*, οι διευθυντές προσφέρουν λίγες κατευθύνσεις και δίνουν στους εκπαιδευτικούς μεγάλη ελευθερία στη λήψη αποφάσεων και στη λειτουργία των τάξεών τους (Schermuly et al., 2022· Aydin & Kaya, 2019). Για τους έμπειρους και αυτοδιοικούμενους εκπαιδευτικούς, αυτή η προσέγγιση μπορεί να είναι εμπνευσμένη, αλλά σε άλλες περιπτώσεις μπορεί επίσης να οδηγήσει σε ασυνέπεια και έλλειψη λογοδοσίας (Gemeda & Lee, 2020). Η ηγετική θέση συχνά αποκεντρώνεται σε ένα σχολείο με έναν χαλαρό διευθυντή, και στους

εκπαιδευτικούς μπορεί να δοθεί περισσότερος έλεγχος στη δημιουργία του προγράμματος σπουδών και στη διαχείριση της τάξης (Hartiwi et al., 2020). Αυτή η στρατηγική μπορεί να μην είναι κατάλληλη για όλα τα σχολικά περιβάλλοντα, αλλά μπορεί να είναι επιτυχής όταν οι εκπαιδευτές είναι ιδιαίτερα ικανοί και αυτοκατευθυνόμενοι (Al Amiri et al., 2020).

Τέλος, η αυταρχική ηγεσία χαρακτηρίζεται από μια ισχυρή, από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση, όπου οι διευθυντές λαμβάνουν αποφάσεις μονομερώς και αναμένουν αυστηρή τήρηση των οδηγιών τους (Hartiwi et al., 2020). Ενώ αυτό το στυλ μπορεί να παρέχει σαφή κατεύθυνση και τάξη, μπορεί να καταπνίξει τη δημιουργικότητα, τη συνεργασία και την αυτονομία των εκπαιδευτικών (Gemedda & Lee, 2020). Σε σχολεία που διευθύνονται από αυταρχικούς διευθυντές, μπορεί να υπάρχει περιορισμένη συμβολή των εκπαιδευτικών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και αποδέσμευση. Ωστόσο, σε καταστάσεις όπου απαιτείται ταχεία και αποφασιστική δράση, όπως η αντιμετώπιση μιας κρίσης ή μιας ανησυχίας για την ασφάλεια, αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικό (Rabiul & Yean, 2021).

2.7. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Τις τελευταίες δεκαετίες, η εκπαιδευτική έρευνα ενδιαφέρεται όλο και περισσότερο για τη σχέση μεταξύ της ηγεσίας του διευθυντή και της εξουθένωσης των εκπαιδευτικών. Πολυάριθμες μελέτες έχουν εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο τα ηγετικά χαρακτηριστικά, η συμπεριφορά και οι πολιτικές των διευθυντών σχολείων μπορούν να επηρεάσουν την ευτυχία και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών έχει συνδεθεί με μειωμένα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία χαρακτηρίζεται από εμπνευσμένα κίνητρα, πνευματική διέγερση, εξατομικευμένη προσοχή και εξιδανικευμένο αντίκτυπο. Οι στάσεις κόπωσης και κινισμού των εκπαιδευτικών είναι λιγότερο πιθανό να καλλιεργούνται από διευθυντές που εφαρμόζουν πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass & Riggio, 2006).

Σύμφωνα με την έρευνα, η κατανεμημένη ηγεσία, η οποία συνεπάγεται κοινή λήψη αποφάσεων και συμμετοχή του προσωπικού, μπορεί να συμβάλει στη μείωση της εξουθένωσης των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί συνήθως αισθάνονται μεγαλύτερο σεβασμό και υποφέρουν από λιγότερη συναισθηματική εξάντληση όταν έχουν λόγο στις σχολικές πολιτικές και διαδικασίες (Leithwood, Mascall & Strauss, 2009). Σύμφωνα με πολυάριθμες μελέτες, οι εκπαιδευτικοί που αισθάνονται ότι οι διευθυντές τους είναι ιδιαίτερα υποστηρικτικοί είναι λιγότερο πιθανό να εξαντληθούν. Η υποστήριξη από έναν διευθυντή μπορεί να λάβει πολλές διαφορετικές μορφές, όπως η προσφορά πόρων, η επιβράβευση των εκπαιδευτικών για τα επιτεύγματά τους και η ενθάρρυνση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Skaalvik & Skaalvik, 2017). Μια έρευνα που διεξήχθη από τον Hakanen και τους συνεργάτες του (2006) διαπίστωσε ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για την υποστήριξη από τους διευθυντές και τη συναισθηματική εξάντληση. Οι εκπαιδευτικοί που ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα υποστήριξης από τους διευθυντές τους, συμπεριλαμβανομένης της συναισθηματικής υποστήριξης και της κατανόησης των αναγκών τους, βίωσαν χαμηλότερη συναισθηματική εξάντληση. Αυτό υποδηλώνει ότι η συναισθηματική υποστήριξη από τους διευθυντές διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον μετριασμό της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι Maslach και Leiter (2008) διερεύνησαν τις επιπτώσεις της παροχής πόρων από διευθυντές σε εκπαιδευτικούς. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί αισθάνονταν λιγότερη εξουθένωση, ιδίως στον τομέα της χαμηλότερης προσωπικής ολοκλήρωσης, όταν οι διευθυντές διέθεταν ενεργά πόρους για τη μείωση του υπερβολικού φόρτου εργασίας, όπως η πρόσληψη περισσότερου προσωπικού υποστήριξης ή η παροχή ποιοτικού διδακτικού υλικού. Οι εκπαιδευτικοί ερωτήθηκαν σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι διευθυντές τους εκτιμούσαν και αναγνώριζαν το έργο τους σε μια μελέτη που διεξήγαγαν οι Klassen και Chiu (2010). Τα αποτελέσματα έδειξαν μια ισχυρή σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης αναγνώρισης του διευθυντή και του χαμηλότερου βαθμού επαγγελματικής εξουθένωσης. Λιγότερη επαγγελματική εξουθένωση παρατηρήθηκε από τους εκπαιδευτικούς, ιδίως όσον αφορά τη συναισθηματική κόπωση, όταν πίστευαν ότι οι διευθυντές τους εκτιμούσαν την αφοσίωση και τη σκληρή δουλειά τους.

Από την άλλη πλευρά, στην έρευνα του Tschannen-Moran (2003) σχετικά με το πόσο οι εκπαιδευτικοί εμπιστεύονται τους διευθυντές των σχολείων τους, τα

ευρήματα έδειξαν μια σχέση μεταξύ της μειωμένης συναισθηματικής κόπωσης και της εμπιστοσύνης στην ικανότητα του διευθυντή. Οι εκπαιδευτικοί που είχαν εμπιστοσύνη στους διευθυντές τους ως ικανούς ηγέτες ήταν λιγότερο πιθανό να αναφέρουν συναισθηματική κόπωση, γεγονός που υποδεικνύει τη σημασία της εμπιστοσύνης στην ικανότητα του διευθυντή. Στο πλαίσιο μιας μελέτης των Bryk και Schneider (2002), οι εκπαιδευτικοί ερωτήθηκαν για να διαπιστώσουν πόσο εμπιστεύονται τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στα σχολεία τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν μειωμένα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ιδίως στον τομέα της συναισθηματικής κόπωσης, όταν πίστευαν ότι οι αποφάσεις λαμβάνονταν με ειλικρίνεια και συλλογικά. Βασικός παράγοντας ήταν η πίστη στην αμεροληψία και τη συμπερίληψη των διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Στην έρευνα των Tschannen-Moran και Gareis (2004), τα ευρήματα έδειξαν υψηλή συσχέτιση μεταξύ της εμπιστοσύνης των διευθυντών και της μειωμένης συναισθηματικής κόπωσης, ιδίως όταν οι εκπαιδευτικοί πίστευαν ότι οι διευθυντές τους ήταν με το μέρος τους. Η επαγγελματική εξουθένωση φαίνεται να αντιστέκεται αποτελεσματικά με ένα συνδυασμό εμπιστοσύνης και συγκεκριμένης βοήθειας.

Επιπροσθέτως, σε μια έρευνα των Montgomery και Rupp (2005), οι εκπαιδευτικοί ερωτήθηκαν για το πώς θεωρούσαν ότι οι διευθυντές τους επικοινωνούσαν μαζί τους. Η έρευνα έδειξε ότι λιγότερη συναισθηματική κούραση βίωναν οι εκπαιδευτικοί που ανέφεραν μεγαλύτερα επίπεδα ποιότητας επικοινωνίας, η οποία οριζόταν από τη σαφήνεια, το άνοιγμα και τη δεκτικότητα στην ανατροφοδότηση. Το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης μειώθηκε σημαντικά λόγω της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Οι Hultell και Gustavsson (2011) διερεύνησαν τις επιπτώσεις της ανατροφοδότησης από τον διευθυντή στην επαγγελματική εξουθένωση και την ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, οι εκπαιδευτικοί που δέχονταν συχνά εποικοδομητική κριτική από τους διευθυντές τους ανέφεραν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ιδίως στους τομείς της συναισθηματικής κόπωσης και της αποπροσωποποίησης. Οι Arvidsson Leo, Larsson, Håkansson, Persson & Björk (2019) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η συχνή επικοινωνία και η ευημερία των εκπαιδευτικών συσχετίζονται θετικά. Η μειωμένη επαγγελματική εξουθένωση μεταξύ των

εκπαιδευτικών που μιλούσαν συχνά με τους διευθυντές τους τονίζει την αξία της συνεχούς επικοινωνίας.

Μια έρευνα που διεξήγαγαν οι Grayson και Alvarez (2008) επικεντρώθηκε στο ρόλο του κοινού οράματος στα κίνητρα και την ευημερία των εκπαιδευτικών. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι οι εκπαιδευτικοί που αισθάνονταν ευθυγραμμισμένοι με το όραμα του σχολείου και πίστευαν ότι οι προσπάθειές τους συνέβαλαν σε έναν ουσιαστικό σκοπό βίωναν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Ένα κοινό όραμα προωθούσε την αίσθηση κινήτρων και ικανοποίησης. Οι εκπαιδευτικοί ερωτήθηκαν σχετικά με τη σαφήνεια των σκοπών και των στόχων που έθεσαν οι διαχειριστές τους σε μια μελέτη των Dicke, Elling, Schmeck & Leutner, 2015). Σύμφωνα με την έρευνα, τα επίπεδα συναισθηματικής κόπωσης ήταν χαμηλότερα μεταξύ των εκπαιδευτικών που ανέφεραν ότι είχαν σαφείς, σαφώς καθορισμένους στόχους που ήταν σύμφωνοι με την αποστολή του σχολείου. Η σαφήνεια του σκοπού έπαιξε μεγάλο ρόλο στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι Louis και Marks (1998) διεξήγαγαν μια έρευνα για να εξετάσουν πώς οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί αναπτύσσουν από κοινού στόχους. Η έρευνα έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί είχαν μεγαλύτερη αίσθηση ευθύνης και δέσμευσης όταν συμμετείχαν ενεργά στον καθορισμό των στόχων και των σκοπών του σχολείου. Η μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης συνδέθηκε με αυτή τη συνεργατική προσέγγιση. Τέλος, οι Tschannen-Moran και Barr (2004) μέσω της έρευνας τους κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η μεγαλύτερη αίσθηση σκοπού και μικρότερος κίνδυνος επαγγελματικής εξουθένωσης, ιδίως συναισθηματικής κόπωσης, από τους εκπαιδευτικούς που αισθάνονταν ότι οι προσωπικοί τους στόχοι ήταν σύμφωνοι με τη γενικότερη αποστολή του σχολείου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1.ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 240 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της Θεσσαλίας.

3.2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την ικανοποίηση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας εργασίας, όπως αυτά επισημάνθηκαν παραπάνω, πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα, χρησιμοποιώντας ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο.

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα MBI (Maslach Burnout Inventory) Maslach & Jackson (1981). Αποτελείται από 22 ερωτήσεις οι οποίες αξιολογούν τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης: τη «συναισθηματική εξάντληση» (emotional exhaustion), την «αποπροσωποποίηση» (depersonalization) και την «προσωπική επίτευξη» (personal achievement).

Η συναισθηματική εξάντληση (7 ερωτήσεις) αναφέρεται στο αίσθημα της εξάντλησης όπως και στην αδικαιολόγητη κούραση που αισθάνεται ο εργαζόμενος. Η αποπροσωποποίηση (7 ερωτήσεις) αναφέρεται στην αρνητική και συχνά κυνική στάση απέναντι στους ανθρώπους. Η προσωπική επίτευξη (8 ερωτήσεις) αφορά τα συναισθήματα ικανότητας και επίτευξης σε σχέση με την εργασία (Maslach & Jackson, 1981).

Οι απαντήσεις για τη κάθε διάσταση δίνονται σε επταβάθμια κλίμακα Likert από το 0 (καθόλου) έως το 6 (κάθε μέρα), και αφορούν στη συχνότητα του πως νιώθει ο εργαζόμενος στον χώρο εργασίας του. Υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης διαπιστώνονται όταν καταγράφονται υψηλές τιμές στις κλίμακες των διαστάσεων «συναισθηματική εξάντληση» και «αποπροσωποποίηση» και χαμηλές τιμές στην κλίμακα της διάστασης «προσωπική επίτευξη».

Για τη διερεύνηση του στυλ ηγεσίας, είναι το ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) των Avolio & Bass (2004). Το συγκεκριμένο

ερωτηματολόγιο μετρά τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας και χωρίζεται σε εννιά υποκλίμακες. Αρχικά η μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership) που διακρίνεται σε πέντε υποκλίμακες. Δεύτερη είναι η Συναλλακτική ηγεσία, η οποία χωρίζεται σε τρεις υποκλίμακες και τέλος η Παθητική ηγεσία η οποία στην ουσία αντιπροσωπεύει την έλλειψη ηγεσίας από τον ηγέτη, ο οποίος δεν παίρνει σημαντικές αποφάσεις, συνήθως είναι απών όταν τον χρειάζονται οι εργαζόμενοι και δίνει απόλυτη ελευθερία σε όλους τους υπαλλήλους να λειτουργούν ανεξάρτητα για να επιτύχουν τους στόχους (Avolio & Bass, 2004).

3.3. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

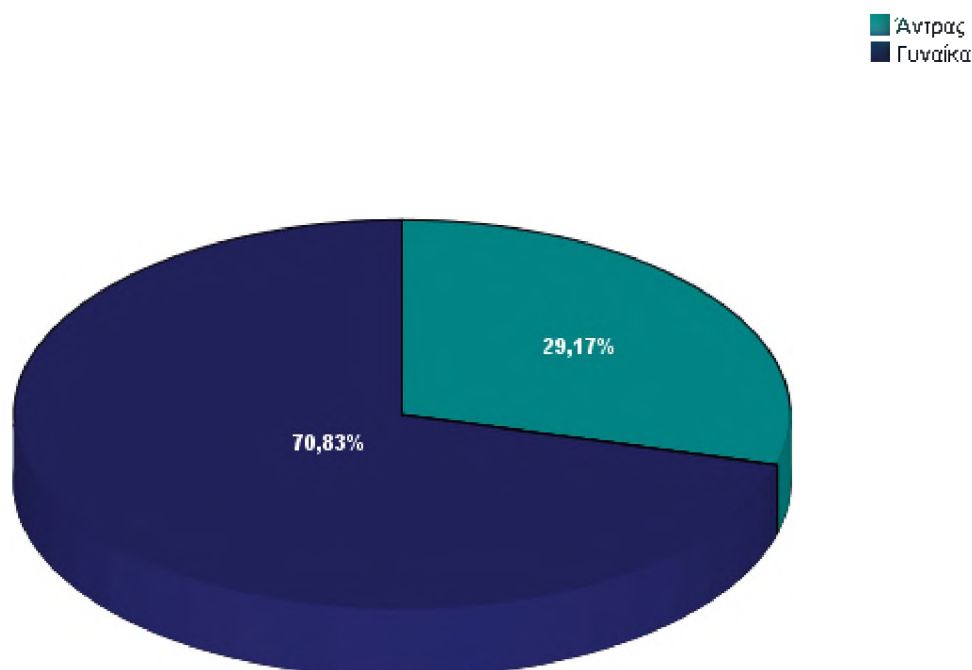
Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική, ανάλυση αξιοπιστίας, t-test και ανάλυση συσχέτισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

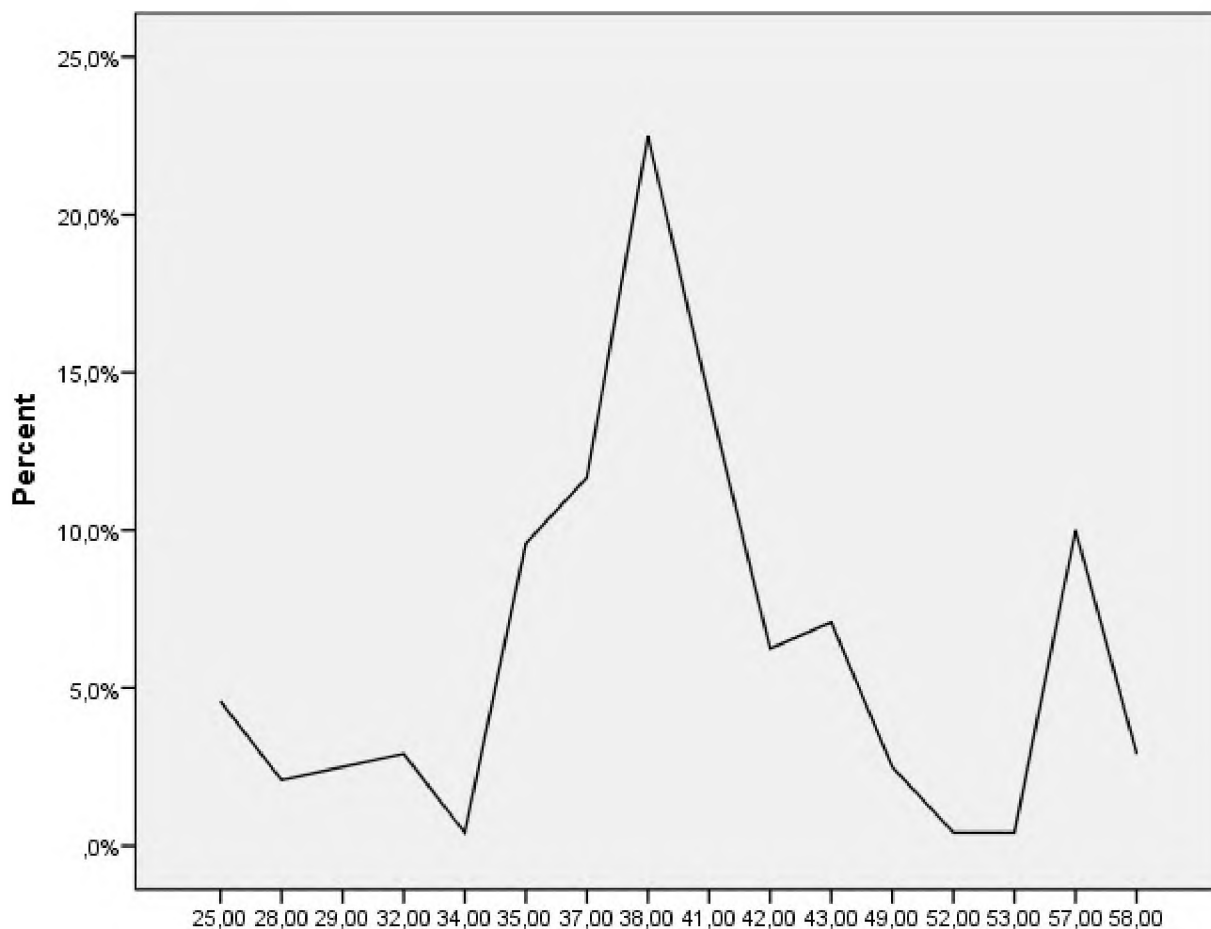
Οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί στην έρευνα ήταν 240. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1, οι 170 (70,83%) από τους ερωτώμενους είναι γυναίκες και οι 70 (29,17%) ήταν άντρες.

Διάγραμμα 1: Φύλο



Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2, το εύρος της ηλικίας είναι από 25 έως 58 έτη, ενώ η τιμή με το υψηλότερο ποσοστό είναι περί τα 38 έτη. Ο μέσος όρος ηλικίας είναι τα 40,28 έτη και η τυπική απόκλιση είναι 8,099.

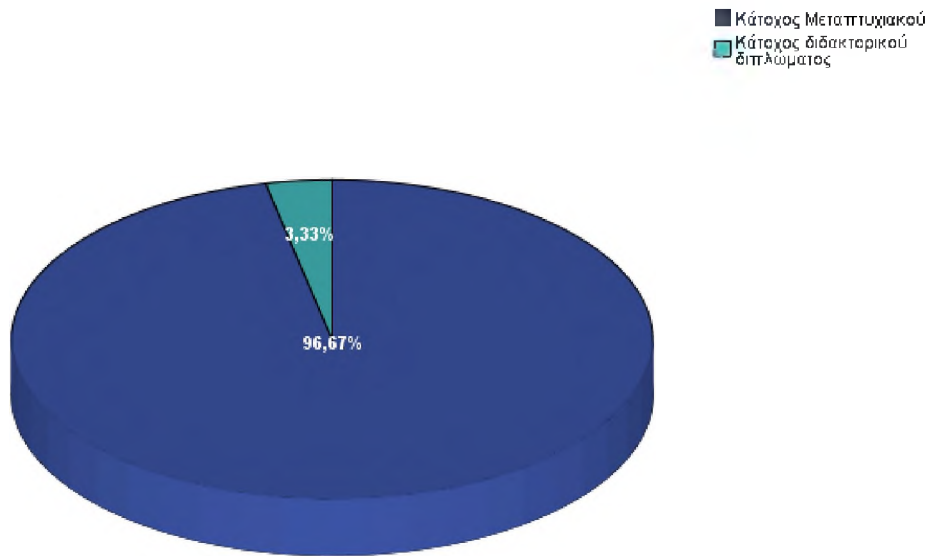
Διάγραμμα 2: Ηλικία



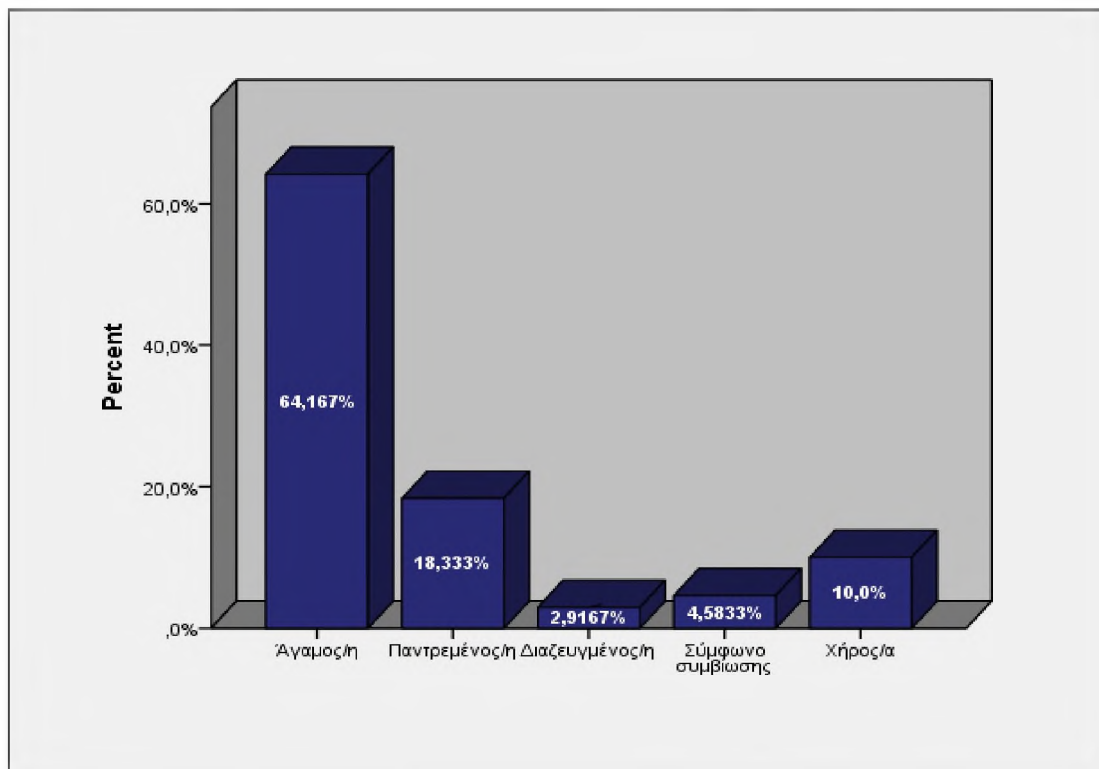
Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3, οι 232 (96,67%) των ερωτώμενων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού προγράμματος ειδίκευσης και οι 8 (3,33%) είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος ειδίκευσης.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4, οι 154 (64,16%) των ερωτώμενων είναι άγαμοι, οι 44 (18,33%) είναι παντρεμένοι, οι 24 (10%) είναι χήρες/οι, οι 11 (4,58%) διαθέτουν σύμφωνο συμβίωσης και οι 7 (2,90%) είναι διαζευγμένοι.

Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

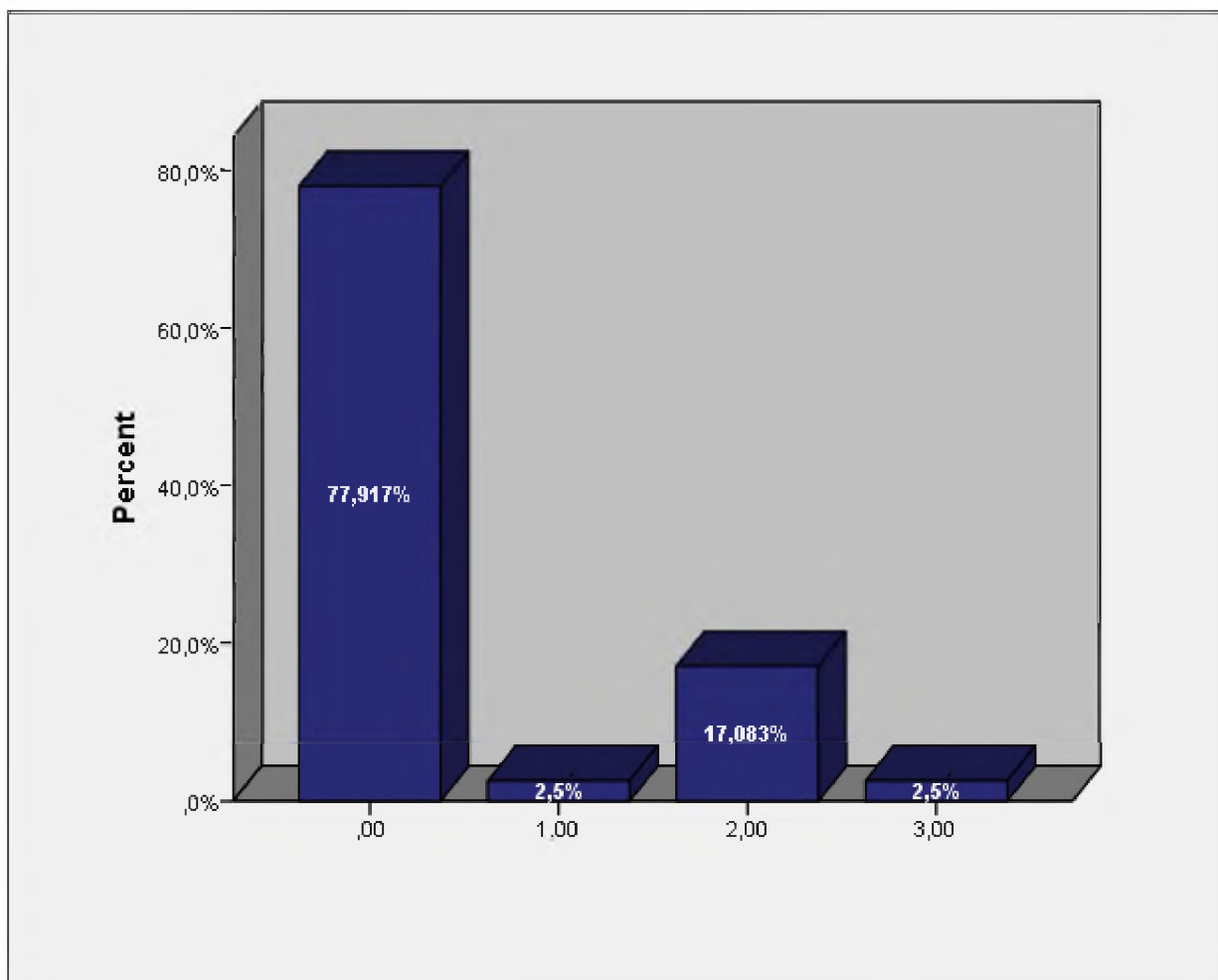


Διάγραμμα 4: Οικογενειακή κατάσταση



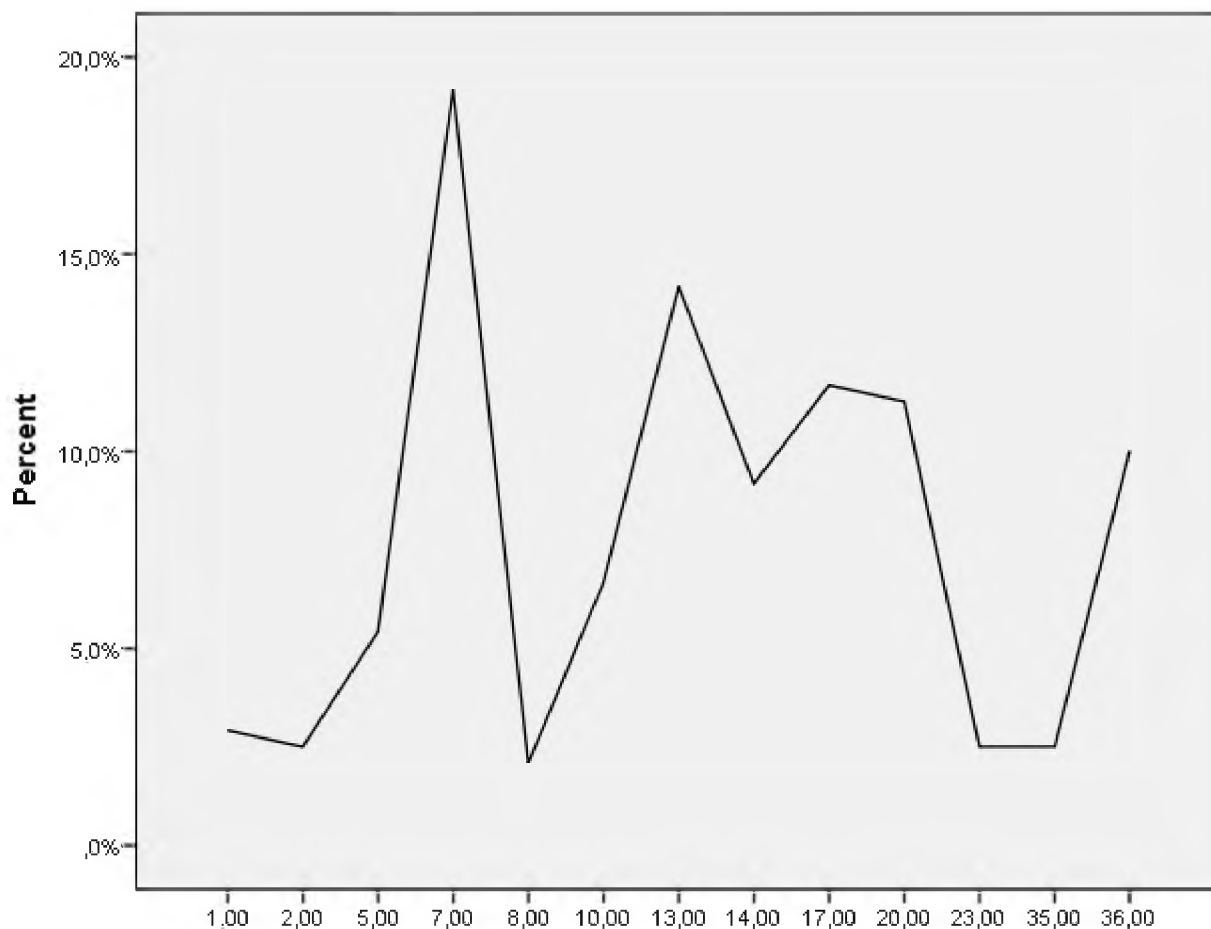
Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5, οι 187 (77,91%) δεν διαθέτουν παιδιά, οι 41 (17,08%) έχουν δύο παιδιά, οι 6 (2,5%) έχουν ένα παιδί και 6 (2,5%) έχουν τρία παιδιά.

Διάγραμμα 5: Αριθμός παιδιών



Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6, αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας, οι ερωτώμενοι υποστήριξαν πως έχουν από 1 έως 36 έτη προϋπηρεσίας, ενώ η επικρατούσα τιμή είναι τα 7 έτη.

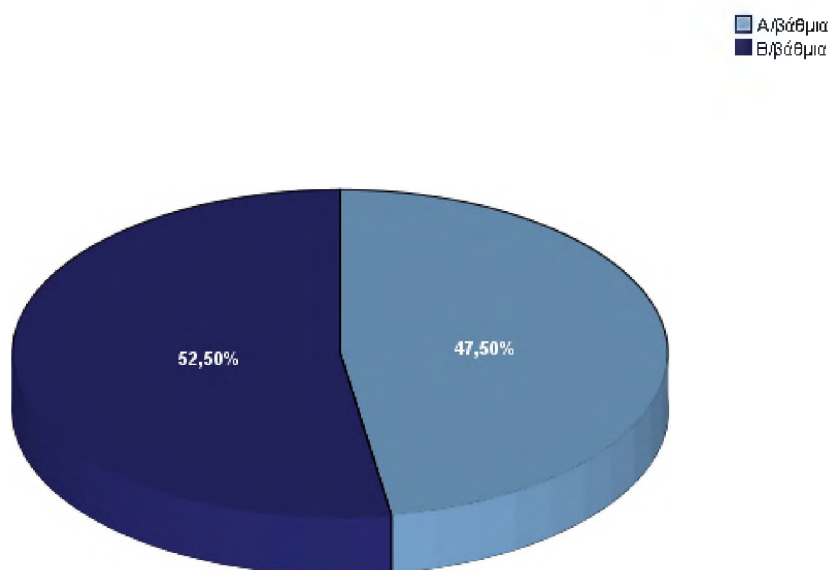
Διάγραμμα 6: Έτη προϋπηρεσίας



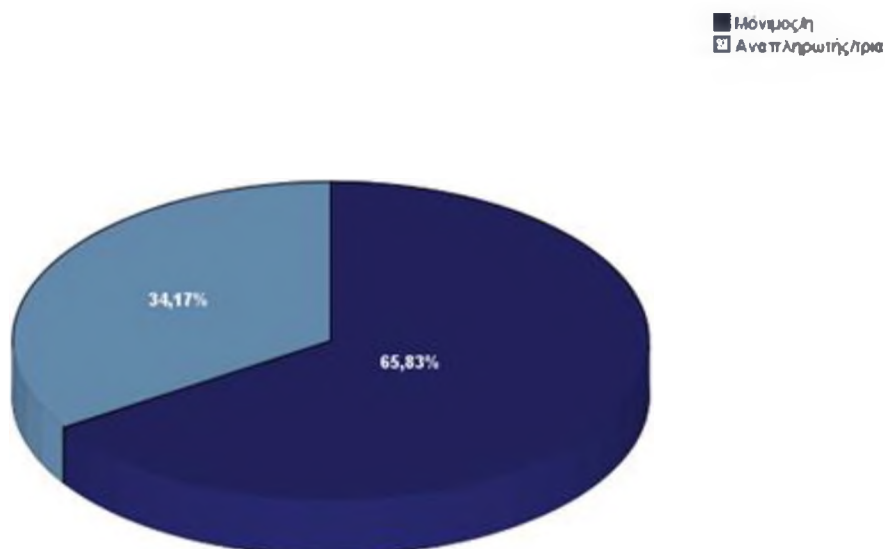
Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7, οι 126 (52,50%) των εκπαιδευτικών ανήκουν στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και οι 114 (47,50%) ανήκει στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Τέλος, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 8, οι 158 (65,83%) των εκπαιδευτικών είναι μόνιμοι και οι 82 (34,17%) είναι αναπληρωτές.

Διάγραμμα 7: Βαθμίδα εκπαίδευσης



Διάγραμμα 8: Καθεστώς εργασίας



4.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα αποτελέσματα του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach α . Ο συντελεστής Cronbach α , είναι μια μέτρηση της εσωτερικής συνέπειας ή αξιοπιστίας μιας ομάδας συνδεδεμένων στοιχείων σε μια έρευνα ή δοκιμή. Χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί κατά πόσον τα στοιχεία μιας κλίμακας ή ενός οργάνου αντικατοπτρίζουν με συνέπεια την ίδια υποκείμενη κατασκευή ή έννοια. Με άλλα λόγια, ο συντελεστής μετράει με πόση ακρίβεια κάθε στοιχείο σε μια κλίμακα μετράει μια ενιαία, μονοδιάστατη έννοια. Τα στοιχεία της κλίμακας είναι πιθανό να συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό και να μετρούν με συνέπεια την ίδια υποκείμενη κατασκευή, εάν το Cronbach α είναι κοντά στο 1 (0,9 ή υψηλότερο). Αυτό υποδηλώνει ισχυρή εσωτερική συνοχή. Αντίθετα, τα στοιχεία μιας κλίμακας ενδέχεται να μην συσχετίζονται μεταξύ τους και να μην μετρούν την ίδια έννοια εάν ο Cronbach είναι κοντά στο 0 (π.χ. 0,1 ή λιγότερο). Αυτό υποδηλώνει κακή εσωτερική συνοχή. Το συχνά αναφερόμενο όριο είναι το 0,7. Έτσι, η έννοια της συναισθηματικής εξάντλησης έχει συντελεστή αξιοπιστίας $0,791 > 0,7$, η έννοια της αποπροσωποποίησης έχει συντελεστή αξιοπιστίας $0,750 > 0,7$, η έννοια της έλλειψης προσωπικών επιτευγμάτων έχει συντελεστή αξιοπιστίας $0,802 > 0,7$, η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει συντελεστή αξιοπιστίας $0,975 > 0,7$, η έννοια της διεκπεραιωτικής ηγεσίας έχει συντελεστή αξιοπιστίας $0,711 > 0,7$, και η έννοια της Laissez-faire ηγεσίας έχει συντελεστή αξιοπιστίας $0,975 > 0,7$

Πίνακας 1: Συντελεστής αξιοπιστίας δημιουργούμενων εννοιών

Έννοια	Αρ. προτάσεων	Cronbach's α
Συναισθηματική εξάντληση	9	0,791
Αποπροσωποποίηση	5	0,750
Έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων	8	0,802
Μετασχηματιστική ηγεσία	20	0,975
Συναλλακτική (Διεκπεραιωτική)	8	0,711
Παθητική (Laissez-faire)	4	0,975

Στον Πίνακα 2, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις από τα τρία στυλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στα σχολεία ήταν η μετασχηματιστική ηγεσία ακολουθούμενη από την συναλλακτική (διεκπεραιωτική) και τέλος την παθητική ηγεσία.

Πίνακας 2: Περιγραφικά χαρακτηριστικά στυλ ηγεσίας

Στυλ ηγεσίας	M.O.	T.A.
Μετασχηματιστική	2,550	0,901
Συναλλακτική (Διεκπεραιωτική)	1,848	0,657
Παθητική (Laissez-faire)	1,432	1,354

Στη συνέχεια, προκειμένου να ικανοποιηθεί η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, πραγματοποιήθηκε έλεγχος t-test μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της βαθμίδας εκπαίδευση (Πίνακας 3). Για τη μετασχηματιστική ηγεσία, οι εκπαιδευτικοί στη Α/βάθμια εκπαίδευση σημείωσε σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία ($M = 3,071$, $SD = 0,6139$) από τους εκπαιδευτικούς της Β/βάθμιας εκπαίδευσης ($M = 2,079$, $SD = 0,860$), $t(238) = 10,183$, $p = 0,009$. Το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας παρουσίασε μη σημαντική διαφορά στις βαθμολογίες μεταξύ των εκπαιδευτικών της Α/βάθμιας ($M = 2,052$, $SD = 0,641$) και των εκπαιδευτικών της Β/βάθμιας εκπαίδευσης ($M = 1,663$, $SD = 0,618$), $t(238) = 4,78$, $p = 0,899$. Στο στυλ ηγεσίας Laissez-faire, οι εκπαιδευτικοί της Β/βάθμιας εκπαίδευσης σημείωσαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία ($M = 1,867$, $SD = 1,020$) από τους εκπαιδευτικούς της Α/βάθμιας ($M = 0,951$, $SD = 1,511$), $t(238) = -5,544$, $p < 0,001$.

Πίνακας 3: t-Test μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμίδας εκπαίδευσης

	Α/βάθμια			Β/βάθμια			t	P
	N	M.O.	T.A.	N	M.O.	T.A.		
Στυλ ηγεσίας								
Μετασχηματιστική	114	3,071	0,6139	126	2,079	0,860	10,183	0,009
Συναλλακτική (Διεκπεραιωτική)	114	2,052	0,641	126	1,663	0,618	4,78	0,899
Παθητική	114	0,951	1,511	126	1,867	1,02	-5,544	0,000

Στον πίνακα 4 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις από τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Όπως φαίνεται λοιπόν, η συναισθηματική εξάντληση έχει μέσο όρο απαντήσεων 24,34 και τυπική απόκλιση 9,395, η κλίμακα της αποπροσωποποίησης έχει μέσο όρο απαντήσεων 11,36 και τυπική απόκλιση 6,028 και η κλίμακα της έλλειψης προσωπικών επιτευγμάτων έχει μέσο όρο απαντήσεων 22,16 και τυπική απόκλιση 7,995. Φαίνεται πως οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί έχουν μέτρια επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, μέτρια επίπεδα αποπροσωποποίησης και υψηλά επίπεδα στην κλίμακα της έλλειψης προσωπικών επιτευγμάτων που φανερώνουν υψηλά επίπεδα εξουθένωσης.

Πίνακας 4: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης

Έννοια	M.O.	T.A.
Συναισθηματική εξάντληση	24,341	9,395
Αποπροσωποποίηση	11,366	6,028
Έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων	22,166	7,995

Στον πίνακα 5, παρουσιάζεται ο έλεγχος συσχετίσεων Pearson μεταξύ των κλιμάκων της εξουθένωσης και των στυλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζει σημαντική αρνητική σχέση με τη συναισθηματική εξάντληση ($r = -.188, p < .01$) και την προσωπική επίτευξη ($r = -.216, p < .01$) και μη σημαντική σχέση με την αποπροσωποποίηση ($r = -.047, p > .01$). Η παθητική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική εξάντληση ($r = .361, p < .01$) και μη σημαντικά με την αποπροσωποποίηση ($r = .100, p > .01$) και την έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων ($r = -.040, p > .01$).

Πίνακας 5: Έλεγχος συσχετίσεων Pearson

	1	2	3	4	5	6
Συναισθηματική εξάντληση	–					
Αποπροσωποποίηση	,815**	–				
Προσωπική επίτευξη	,563**	,664**	–			
Μετασχηματιστική ηγεσία	-,188**	-0,047	-,216**	–		
Συναλλακτική (Διεκπεραιωτική) ηγεσία	0,029	-0,073	-0,07	0,099	–	
Παθητική ηγεσία	,361**	0,1	-0,04	-,446**	,631**	–

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το μετασχηματιστικό είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στα σχολεία που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Αυτό το στυλ χαρακτηρίζεται από ηγέτες που εμπνέουν και παρακινούν τα μέλη της ομάδας τους να υπερβούν τις δικές τους προσδοκίες και να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Συχνά επιδίδονται σε συνεχή αυτοβελτίωση, είναι προσαρμόσιμοι και προωθούν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στις ομάδες τους. Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, το οποίο έχει τον επόμενο υψηλότερο μέσο όρο, αφορά περισσότερο δομημένες διαδικασίες και ρουτίνες, που περιλαμβάνουν σαφείς οδηγίες και ανταμοιβές ή τιμωρίες με βάση την απόδοση. Οι βαθμολογίες εδώ είναι πιο συνεπείς, γεγονός που υποδηλώνει ότι μπορεί να υπάρχει μια πιο ομοιόμορφη αντίληψη ή εμπειρία αυτού του στυλ μέσα στην ομάδα. Το παθητικό στυλ ηγεσίας είναι το λιγότερο διαδεδομένο. Οι ηγέτες που ακολουθούν αυτό το στυλ συχνά επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας τους σημαντική αυτονομία, παρεμβαίνοντας ελάχιστα. Η υψηλή τυπική απόκλιση εδώ υποδηλώνει διαφορετικές εμπειρίες ή αντιλήψεις αυτού του στυλ, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στο ότι η επιτυχία μιας παθητικής προσέγγισης μπορεί να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο ή τα εμπλεκόμενα άτομα. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι υπάρχει διαφοροποίηση του στυλ ηγεσίας ανάμεσα στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα βρέθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης παρουσίασαν υψηλότερες βαθμολογίες για την μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ οι εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σημείωσαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία.

Από τα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης, μπορούν να συναχθούν πολλά συμπεράσματα. Οι συμμετέχοντες βιώνουν ένα μέτριο επίπεδο εξάντλησης, ενώ υπάρχει σχετικά μεγάλη διασπορά στα συναισθήματα συναισθηματικής εξάντλησης μεταξύ των συμμετεχόντων. Η μέτρια συναισθηματική εξάντληση μπορεί να υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες υφίστανται κάποιο άγχος ή πίεση ως αποτέλεσμα του ρόλου τους, όπως υποστηρίζουν μέσω της έρευνας τους και οι Salyers et al. (2017) και οι Wessells et al. (2013). Οι επαγγελματίες βιώνουν συχνά συναισθηματική εξάντληση με την πάροδο του χρόνου, ιδίως όσοι κατέχουν απαιτητικές θέσεις ή θέσεις υψηλής ευθύνης. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες βιώνουν

χαμηλότερο επίπεδο αποπροσωποποίησης, υποδεικνύοντας ότι μπορεί να είναι λιγότερο πιθανό να αποστασιοποιηθούν ή να γίνουν απρόσωποι στις επαγγελματικές τους αλληλεπιδράσεις, ενώ υπάρχει μέτρια μεταβλητότητα στις βαθμολογίες αποπροσωποποίησης μεταξύ των συμμετεχόντων. Με βάση τα παραπάνω, οι συμμετέχοντες μπορεί να εξακολουθούν να αισθάνονται ένα αίσθημα σύνδεσης και ενσυναίσθησης στις επαγγελματικές τους συναντήσεις αντί να γίνονται ψυχροί ή κυνικοί, όπως φαίνεται από τον χαμηλότερο μέσο όρο αποπροσωποποίησης. Τέλος, οι συμμετέχοντες βιώνουν ένα σημαντικό βαθμό μειωμένης προσωπικής επίτευξης στους ρόλους τους. Υπάρχει σημαντική διασπορά στις βαθμολογίες, υποδεικνύοντας διαφορετικά συναισθήματα σχετικά με την προσωπική ολοκλήρωση, αφού όπως υποστηρίζουν οι Erschens et al. (2019), όταν οι άνθρωποι επιλέγουν την αποφυγή, θα μπορούσαν να επιλέξουν να αγνοήσουν ή να αποφύγουν τους στρεσογόνους παράγοντες, διευκολύνοντας προσωρινά τον πόνο τους, αλλά αποτυγχάνοντας να αντιμετωπίσουν τα υποκείμενα προβλήματα.

Μέσα από την παραπάνω ανάλυση, υποδηλώνεται εμμέσως ότι οι εκπαιδευτικοί που βιώνουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξουθένωσης τείνουν να αποσυνδέονται συναισθηματικά και γνωστικά από την εργασία τους, επιστρέφοντας σε μια μηχανική και απρόσωπη προσέγγιση των ευθυνών τους και των αλληλεπιδράσεών τους στο χώρο εργασίας. Η μετασηματιστική ηγεσία παρουσιάζει μια χαμηλή αλλά σημαντική αρνητική συσχέτιση με τη συναισθηματική εξάντληση και την προσωπική επίτευξη ($r = -,188$ και $r = -,216$, $p < 0,01$ αντίστοιχα), ενώ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση με την αποπροσωποποίηση. Αυτό θα μπορούσε ενδεχομένως να ερμηνευθεί ως μια συνθήκη όπου οι μετασηματιστικοί ηγέτες, χάρη στο εμπνευσμένο, παρακινητικό και υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας τους, καταφέρνουν να μετριάσουν κάπως τη συναισθηματική εξάντληση και να ενισχύσουν την προσωπική ολοκλήρωση μεταξύ των υφισταμένων τους, όπως αναφέρεται και στα αποτελέσματα της έρευνας των Salyers et al. (2017).

Αντίθετα, η παθητική ηγεσία, η οποία συχνά επικρίνεται ως παθητική και μη παρεμβατική, παρουσιάζει ισχυρή στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με τη μετασηματιστική ηγεσία και μέτρια θετική συσχέτιση με τη συναισθηματική εξάντληση ($r = -,446$ και $,361$, αντίστοιχα, $p 0,01$). Αυτά τα αποτελέσματα συνθέτουν μια εικόνα της παθητικής ηγεσίας ως πιθανώς ευνοϊκής για ένα περιβάλλον όπου η συναισθηματική εξάντληση είναι συχνή, πιθανώς ως αποτέλεσμα της έλλειψης

ενεργού υποστήριξης, κατεύθυνσης και έμπνευσης από τους ηγέτες, υπονοώντας ένα περιβάλλον που είναι εχθρικό προς αυτό που προωθεί η μετασχηματιστική ηγεσία, κάτι που αναδείχθηκε και από την έρευνα των Schermuly et al. (2022) και Aydin & Kaya (2019).

Τα παραπάνω αποτελέσματα συμφωνούν με την έρευνα των Skaalvik & Skaalvik (2017), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η υποστήριξη των διευθυντών μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως η παροχή πόρων, η επιβράβευση των εκπαιδευτικών για τα επιτεύγματά τους και η ενθάρρυνση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν με τα αποτελέσματα της έρευνας των Hakanen et al. (2006), οι οποίοι διαπίστωσαν μια ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για την υποστήριξη από τους διευθυντές τους και της συναισθηματικής εξάντλησης. Οι εκπαιδευτικοί που ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα υποστήριξης από τους διευθυντές τους, συμπεριλαμβανομένης της συναισθηματικής υποστήριξης και της κατανόησης των αναγκών τους, βίωσαν χαμηλότερη συναισθηματική εξάντληση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

6.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών είναι ένα πρόβλημα που έχει γίνει όλο και πιο σοβαρό και διαδεδομένο τα τελευταία χρόνια. Οι επαγγελματίες της εκπαίδευσης, οι οποίοι είναι καθοριστικής σημασίας για τον καθορισμό της κατεύθυνσης της κοινωνίας μας, αντιμετωπίζουν τρομερά εμπόδια που μπορεί να προκαλέσουν επαγγελματική εξουθένωση. Ενώ υπάρχουν πολλά στοιχεία που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση, μια σημαντική πτυχή που δεν μπορεί να αγνοηθεί είναι το στυλ ηγεσίας των διευθυντών σχολείων. Τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας διερευνήθηκαν και απαντήθηκαν μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα, διότι μέσω αυτής φάνηκε πως το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που επικρατεί σε σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της Θεσσαλίας είναι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσία. Παράλληλα μέσα από την έρευνα φάνηκε πως οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί βιώνουν μέτρια επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Τέλος, μέσα από την έρευνα φάνηκε πως το στυλ ηγεσίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών, καθώς φαίνεται πως η μετασχηματιστική ηγεσία λειτουργεί ευεργετικά κατά της αύξησης της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών, με την παθητική ηγεσία να επιφέρει ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα.

Οι διευθυντές των σχολείων διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στο οικοσύστημα της εκπαίδευσης. Είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση του σχολείου, καθώς και για την υποστήριξη της ευημερίας των εκπαιδευτικών και την επιρροή της κουλτούρας του ιδρύματος. Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών έχει μεγάλο αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα του γραφείου, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει το πόσο καμένοι είναι οι εκπαιδευτικοί. Οι διευθυντές σχολείων εμφανίζουν ένα ευρύ φάσμα φιλοσοφιών ηγεσίας. Ορισμένοι ηγέτες χρησιμοποιούν δημοκρατικές και συμμετοχικές φιλοσοφίες ηγεσίας που εμπλέκουν τους εκπαιδευτικούς στη λήψη αποφάσεων και ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία. Άλλοι μπορεί να επιδεικνύουν πιο συγκεντρωτικές, αυταρχικές ή «απόμακρες» ηγετικές συμπεριφορές, στις οποίες οι εκπαιδευτικοί έχουν ελάχιστη έως καθόλου συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Από την παραπάνω έρευνα, μπορούν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα. Αρχικά, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο διαδεδομένο σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς, ενώ οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί που εργάζονται στην πρωτοβάθμια αναφέρουν περισσότερο την μετασχηματιστική, οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται στη δευτεροβάθμια αναφέρουν την παθητική ηγεσία. Επιπλέον, τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης είναι σημαντικά αυξημένα μεταξύ εκπαιδευτικών. Υπάρχει σαφής σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης, υποδεικνύοντας ότι ένα εξαντλημένο εργατικό δυναμικό είναι πιο πιθανό να υιοθετήσει μια απρόσωπη, αποστασιοποιημένη προσέγγιση στην εργασία του και στις διαπροσωπικές του αλληλεπιδράσεις, γεγονός που θα μπορούσε να βλάψει την οργανωτική συνοχή και απόδοση. Ένα πιθανό παράδοξο στον εργασιακό χώρο, όπου οι άνθρωποι με υψηλές επιδόσεις, λόγω της έντονης δέσμευσης και της επένδυσης στην εργασία τους, ενδέχεται να ανοίξουν ακούσια το δρόμο προς τη συναισθηματική εξάντληση και την αποδέσμευση από τον εργασιακό χώρο, αναδεικνύεται από μια απροσδόκητη σχέση μεταξύ των προσωπικών επιτευγμάτων και της συναισθηματικής και διαπροσωπικής απόστασης.

Αν και δεν επιδεικνύει αποδεδειγμένη επίδραση στην αποπροσωποποίηση, η μετασχηματιστική ηγεσία μειώνει εν μέρει τη συναισθηματική εξάντληση και ενισχύει οριακά την προσωπική ολοκλήρωση. Αυτό εγείρει ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητά της στην πρόληψη της συνολικής συναισθηματικής και γνωστικής αποδέσμευσης στην εργασία. Η παθητική ηγεσία, με την παθητική της στάση, φαίνεται να έχει τη δυνατότητα να επιδεινώσει τη συναισθηματική εξάντληση και σημειώνεται ότι είναι σχεδόν αντίθετη με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Αποκαλύπτει επίσης ένα δυνητικά θολό όριο με τη συναλλακτική ηγεσία όσον αφορά την πρακτική εφαρμογή ή την αντίληψη, υπονοώντας πιθανές παγίδες στην ταξινόμηση ή τη λειτουργικότητα της ηγεσίας.

6.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Η περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης των συναισθηματικών, γνωστικών και ηγετικών δυναμικών θα ήταν επιτακτική προκειμένου να αποκαλυφθούν οι πιθανές μεσολαβητικές επιδράσεις που μπορεί να έχουν διάφοροι δημογραφικοί και

ψυχογραφικοί παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, το στάδιο σταδιοδρομίας και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών. Η πραγματοποίηση μιας ποιοτικής έρευνας για την αξιολόγηση των υποκειμενικών ερμηνειών και των βιωμένων εμπειριών τόσο των ηγετών όσο και των εργαζομένων θα μπορούσε να εμβαθύνει την κατανόησή του φαινομένου της εξουθένωσης, παρέχοντας ένα ανθρωποκεντρικό συμπλήρωμα στα ποσοτικά αποτελέσματα και ενθαρρύνοντας μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των διαδικασιών που βρίσκονται σε εξέλιξη.

Επιπλέον, ιδιαίτερα σημαντική θα ήταν και η πραγματοποίηση της παρούσας ή αντίστοιχης έρευνας σε γεωγραφικά μεγαλύτερες περιοχές, εκτός Θεσσαλίας. Με αυτό τον τρόπο, τα αποτελέσματα θα μπορούν να γενικευτούν για τις τάσεις στο γενικό πληθυσμό και θα αυξηθεί και η αξιοπιστία της έρευνας.

Τέλος, απαραίτητη κρίνεται και η διεξαγωγή διαχρονικών μελετών για το συγκεκριμένο θέμα, καθώς μέσω αυτών επιτυγχάνεται η καλύτερη ερμηνεία του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης.

6.3. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Στα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών και του στυλ ηγεσίας των διευθυντών των σχολείων είναι ζωτικής σημασίας. Ο τρόπος με τον οποίο αυτά τα δύο αλληλεπιδρούν έχει σημαντικό αντίκτυπο στο γενικότερο σχολικό κλίμα καθώς και στην ευημερία και την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών. Το μακροχρόνιο άγχος και η δυσαρέσκεια είναι συχνά η αιτία της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών, η οποία συχνά προκαλείται από τον μεγάλο φόρτο εργασίας, την έλλειψη διοικητικής υποστήριξης, την έλλειψη πόρων και τη συναισθηματικά επιβαρυντική φύση της διδασκαλίας. Η επαγγελματική εξουθένωση δεν επηρεάζει μόνο την υγεία των εκπαιδευτικών, αλλά και τις επιδόσεις των μαθητών και την ατμόσφαιρα του σχολείου στο σύνολό του. Συνεπώς, είναι επιτακτική ανάγκη οι διευθυντές των σχολείων να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους που να αντιμετωπίζουν επιθετικά αυτά τα προβλήματα.

Η οικοδόμηση ενός σχολικού κλίματος φροντίδας και κατανόησης είναι μια στρατηγική που λειτουργεί καλά. Οι διευθυντές μπορούν να το πετύχουν αυτό κάνοντας τακτικές, ειλικρινείς συζητήσεις με τους εκπαιδευτικούς, αναγνωρίζοντας τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν και προσφέροντας ουσιαστική βοήθεια. Αυτό θα μπορούσε να είναι η παροχή υπηρεσιών ψυχικής υγείας, η οργάνωση ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη ή απλώς η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι τους σέβονται και τους ακούνε. Το άγχος και τα αισθήματα μοναξιάς των εκπαιδευτικών μπορούν να μειωθούν σημαντικά με την ικανότητα του διευθυντή να τους ακούει και να αντιμετωπίζει τα προβλήματά τους. Οι διευθυντές μπορούν επίσης να αποτρέψουν την εξουθένωση των εκπαιδευτικών θέτοντας σε εφαρμογή αποτελεσματικές τεχνικές διαχείρισης των καθηκόντων τους. Αυτό μπορεί να συνεπάγεται τον καθορισμό λογικών στόχων, τη δίκαιη κατανομή των ευθυνών και τη διασφάλιση ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν επαρκή χρόνο για προετοιμασία και συνεργασία. Οι διευθυντές μπορούν να αποτρέψουν το αίσθημα υπερκόπωσης των εκπαιδευτικών και να προωθήσουν ένα πιο βιώσιμο εργασιακό περιβάλλον, παρακολουθώντας στενά και τροποποιώντας τον φόρτο εργασίας.

Η προσφορά ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη είναι ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο. Καθώς η συνεχής εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων μπορεί να αναζωογονήσει τον ενθουσιασμό των εκπαιδευτικών για το έργο τους και να βελτιώσει τις παιδαγωγικές τους προσεγγίσεις, οι διευθυντές οφείλουν να την υποστηρίζουν και να την ενθαρρύνουν. Τα εργαστήρια, η συνεργασία μεταξύ ομοτίμων ή ακόμη και οι ευκαιρίες για εκπαιδευτική άδεια είναι μερικά παραδείγματα αυτού του είδους. Τέλος, είναι κρίσιμο να επιδεικνύουν μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά. Ενθαρρύνοντας και παρακινώντας τους υπαλλήλους τους με ένα κοινό όραμα για το σχολείο, οι διευθυντές θα πρέπει να επιδιώκουν να είναι πρότυπα. Αυτό συνεπάγεται να δίνουν το παράδειγμα, να ενθαρρύνουν την αίσθηση της κοινότητας και να επιλύουν τα προβλήματα προληπτικά. Το ηθικό των εκπαιδευτικών μπορεί να αυξηθεί και να δημιουργηθεί μια πιο ευχάριστη και παραγωγική σχολική ατμόσφαιρα όταν παρατηρούν τους διευθυντές τους να προσπαθούν ενεργά να βελτιώσουν το σχολικό περιβάλλον.

Εν ολίγοις, οι διευθυντές των σχολείων πρέπει να χρησιμοποιούν μια πολύπλευρη προσέγγιση για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά την εξουθένωση των εκπαιδευτικών. Οι διευθυντές μπορούν να μειώσουν σημαντικά την κόπωση των

εκπαιδευτικών και να δημιουργήσουν ένα ζωντανό μαθησιακό περιβάλλον παρέχοντας ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, ελέγχοντας τον φόρτο εργασίας, επιδεικνύοντας μετασχηματιστική ηγεσία και καλλιεργώντας μια υποστηρικτική σχολική κουλτούρα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership styles and employees' commitment: Empirical evidence from Nigeria. *Sage Open*, 9(3), 1-15.

Aghajani, M. J. (2013). The professional burnout of nurses in different wards. *Journal of Research Development in Nursing and Midwifery*, 9(2), 97-104.

Al Amiri, N., Rahima, R. E. A., & Ahmed, G. (2020). Leadership styles and organizational knowledge management activities: A systematic review. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22(3), 250-275.

Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370.

Alsalha, T. A., Chalghaf, N., Guelmami, N., Azaiez, F., & Bragazzi, N. L. (2021). Occupational burnout prevalence and its determinants among physical education teachers: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Human Neuroscience*, 15, 1-15.

Antoniou, A. S., Ploumpi, A., & Ntalla, M. (2013). Occupational stress and professional burnout in teachers of primary and secondary education: The role of coping strategies. *Psychology*, 4(03), 349-356.

Arvidsson, I., Leo, U., Larsson, A., Håkansson, C., Persson, R., & Björk, J. (2019). Burnout among school teachers: quantitative and qualitative results from a follow-up study in southern Sweden. *BMC public health*, 19(1), 1-13.

Avolio J.B., Waldman A.D. & Einstein O.W., (1988). Transformational Leadership in a Management Game Simulation: Impacting the Bottom Line. *Group & organization studies*, 13, (1), 59-80.

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Sampler Set.Manual, Forms and Scoring key. Mind Garden, Inc.

Aydin, H., & Kaya, Y. (2019). Education for Syrian refugees: The new global issue facing teachers and principals in Turkey. *Educational Studies*, 55(1), 46-71.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. *Ethics, the heart of leadership*, 22 (6), 169-192.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bauer, G. F., Hämmig, O., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*, 12 (6), 43-68.

Baugh, J. J., Takayesu, J. K., White, B. A., & Raja, A. S. (2020). Beyond the Maslach burnout inventory: addressing emergency medicine burnout with Maslach's full theory. *Journal of the American College of Emergency Physicians Open*, 1(5), 1044-1049.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and Job Satisfaction-A Review. *European Scientific Journal*, 10 (8), 24-46.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Job Satisfaction and Job Burnout among Greek Bank Employees. *International Journal of Management*, 5(1), 33-45.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector- A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 42-59.

Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., & Mantas, C. (2022). Job satisfaction as affected by types of leadership: A case study of Greek tourism sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(2), 299-317.

Brady, K. J., Ni, P., Sheldrick, R. C., Trockel, M. T., Shanafelt, T. D., Rowe, S. G., ... & Kazis, L. E. (2020). Describing the emotional exhaustion, depersonalization, and low personal accomplishment symptoms associated with Maslach Burnout Inventory subscale scores in US physicians: an item response theory analysis. *Journal of patient-reported outcomes*, 4 (1), 1-14.

Brezicha, K. F., Ikoma, S., Park, H., & LeTendre, G. K. (2020). The ownership perception gap: Exploring teacher job satisfaction and its relationship to teachers' and principals' perception of decision-making opportunities. *International Journal of Leadership in Education*, 23(4), 428-456.

Bria, M., Baban, A., & Dumitrascu, D. L. (2012). Systematic review of burnout risk factors among European healthcare professionals. *Cognition, Brain, Behavior: An Interdisciplinary Journal*, 16(3), 423-452.

Brudnik, M. (2009). Perception of self-efficacy and professional burnout in general education teachers. *Human movement*, 10(2), 170-175.

Bryk, A., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.

Bümen, N. T. (2010). The relationship between demographics, self-efficacy, and burnout among teachers. *Eurasian Journal of Educational Research*, 40 (6), 17-36.

Butler, S. K., & Constantine, M. G. (2005). Collective self-esteem and burnout in professional school counselors. *Professional school counseling*, 9(1), 215-329.

Buunk, A. P., Peiró, J. M., Rodríguez, I., & Bravo, M. J. (2007). A loss of status and a sense of defeat: An evolutionary perspective on professional burnout. *European Journal of Personality*, 21(4), 471-485.

Candeias, A., Galindo, E., Calisto, I., Borralho, L., & Reschke, K. (2021). Stress and burnout in teaching. Study in an inclusive school workplace. *Health Psychology Report*, 9(1), 63-75.

Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services*. Sage Publications.

Chirico, F., Taino, G., Magnavita, N., Giorgi, I., Ferrari, G., Mongiovì, M. C., & Imbriani, M. (2019). Proposal of a method for assessing the risk of burnout in teachers: the VA. RI. BO strategy. *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*, 41(3), 221-235.

Chuang, C. H., Tseng, P. C., Lin, C. Y., Lin, K. H., & Chen, Y. Y. (2016). Burnout in the intensive care unit professionals: a systematic review. *Medicine*, 95(50), 213-287.

Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(6), 685-701.

de Paiva, L. C., Canário, A. C. G., de Paiva China, E. L. C., & Gonçalves, A. K. (2017). Burnout syndrome in health-care professionals in a university hospital. *Clinics*, 72 (5), 305-309.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.

Demerouti, E., Mosterd, K., & Bakker, A.B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 209-222.

Demir, A., Ulusoy, M., & Ulusoy, M. F. (2003). Investigation of factors influencing burnout levels in the professional and private lives of nurses. *International journal of nursing studies*, 40(8), 807-827.

Dicke, T., Elling, J., Schmeck, A., & Leutner, D. (2015). Reducing reality shock: The effects of classroom management skills training on beginning teachers. *Teaching and teacher education*, 48 (2), 1-12.

Eddy, P., Heckenberg, R., Wertheim, E. H., Kent, S., & Wright, B. J. (2016). A systematic review and meta-analysis of the effort-reward imbalance model of workplace stress with indicators of immune function. *Journal of psychosomatic research*, 91 (11), 1-8.

Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions* (Vol. 1). New York: Human Sciences Press.

Erschens, R., Keifenheim, K. E., Herrmann-Werner, A., Loda, T., Schwille-Kiuntke, J., Bugaj, T. J., ... & Junne, F. (2019). Professional burnout among medical students: systematic literature review and meta-analysis. *Medical teacher*, 41(2), 172-183.

- Evers, W. J., Tomic, W., & Brouwers, A. (2004). Burnout among teachers: Students' and teachers' perceptions compared. *School Psychology International*, 25(2), 131-148.
- Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2023). Leadership styles: a comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 331-372.
- Friedman, I. A. (2000). Burnout in teachers: Shattered dreams of impeccable professional performance. *Journal of clinical psychology*, 56(5), 595-606.
- Friedman, I. A. (2003). Self-efficacy and burnout in teaching: The importance of interpersonal-relations efficacy. *Social psychology of education*, 6(3), 191-215.
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 374-388.
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), 221-238.
- Gmelch, W. H., & Gates, G. (1998). The impact of personal, professional and organizational characteristics on administrator burnout. *Journal of Educational Administration*, 36(2), 146-159.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. F., and Stevenson, J. G. (1986). *Stress in organizations*. New York: Praeger.
- Grayson, J. L., & Alvarez, H. K. (2008). School climate factors relating to teacher burnout: A mediator model. *Teaching and teacher education*, 24(5), 1349-1363.
- Green, S., Markaki, A., Baird, J., Murray, P., & Edwards, R. (2020). Addressing healthcare professional burnout: a quality improvement intervention. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 17(3), 213-220.
- Guntupalli, K. K., Wachtel, S., Mallampalli, A., & Surani, S. (2014). Burnout in the intensive care unit professionals. *Indian journal of critical care medicine: peer-reviewed, official publication of Indian Society of Critical Care Medicine*, 18(3), 139-147.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology, 43*(6), 495-513.

Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management, 40*(5), 1334-1364.

Hallinger, P., Gümüş, S., & Bellibaş, M. Ş. (2020). 'Are principals instructional leaders yet?' A science map of the knowledge base on instructional leadership, 1940–2018. *Scientometrics, 122*(3), 1629-1650.

Hartiwi, H., Kozlova, A. Y., & Masitoh, F. (2020). The effect of certified teachers and principal leadership toward teachers' performance. *International Journal of Educational Review, 2*(1), 70-88.

Hayes, S. C., Bissett, R., Roget, N., Padilla, M., Kohlenberg, B. S., Fisher, G. & Niccolls, R. (2004). The impact of acceptance and commitment training and multicultural training on the stigmatizing attitudes and professional burnout of substance abuse counselors. *Behavior therapy, 35*(4), 821-835.

Hobfoll, S. E. (2012). Conservation of resources and disaster in cultural context: The caravans and passageways for resources. *Psychiatry: Interpersonal & Biological Processes, 75*(3), 227-232.

Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). *Stress and Burnout at the Workplace: Conservation of Resources*. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (2nd revised edition; pp. 57-81). New York; NY: Marcel Dekker.

Hock, R. R. (1988). Professional burnout among public school teachers. *Public personnel management, 17*(2), 167-189.

Hultell, D., & Gustavsson, J. P. (2011). Factors affecting burnout and work engagement in teachers when entering employment. *Work, 40*(1), 85-98.

Humphries, N., Morgan, K., Catherine Conry, M., McGowan, Y., Montgomery, A., & McGee, H. (2014). Quality of care and health professional burnout: narrative

literature review. *International journal of health care quality assurance*, 27(4), 293-307.

Jaracz, M., Rosiak, I., Bertrand-Bucińska, A., Jaskulski, M., Niezurawska, J., & Borkowska, A. (2017). Affective temperament, job stress and professional burnout in nurses and civil servants. *PloS one*, 12(6), 1-15.

Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 29(3), 284-318.

Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *Sage Open*, 10(1), 1-15.

Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 134-148.

Kariou, A., Koutsimani, P., Montgomery, A., & Lainidi, O. (2021). Emotional labor and burnout among teachers: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 127-160.

Khan, N. (2019). The impact of organizational climate on teachers commitment. *Journal of Education and Educational Development*, 6(2), 327-342.

Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of educational Psychology*, 102(3), 741-773.

Kok, B. C., Herrell, R. K., Grossman, S. H., West, J. C., & Wilk, J. E. (2016). Prevalence of professional burnout among military mental health service providers. *Psychiatric Services*, 67(1), 137-140.

Koroglu, Ş., & Ozmen, O. (2022). The mediating effect of work engagement on innovative work behavior and the role of psychological well-being in the job demands–resources (JD-R) model. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(1), 124-144.

Koustelios, A. (2001). Organizational factors as predictors of teachers' burnout. *Psychological Reports*, 88 (3), 627-634.

Koustelios, A., & Tsiggilis, N. (2005). Relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: A multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11 (2), 189-203.

Kryshtanovych, M., Akimova, L., Akimov, O., Parkhomenko-Kutsevil, O., & Omarov, A. (2022). Features of creative burnout among educational workers in public administration system. *Creativity Studies*, 15(1), 116-129.

Küçükgöz, M. (2021). The effect of paternalist leadership style of principals on the professional burnout of special education teachers. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 14(33), 1-16.

Kulkarni, S., Dagli, N., Duraiswamy, P., Desai, H., Vyas, H., & Baroudi, K. (2016). Stress and professional burnout among newly graduated dentists. *Journal of international society of preventive & community dentistry*, 6(6), 535-569.

Kyrian, T., Nikolaesku, I., Stepanova, N., & Nenko, Y. (2020). Relationship between professional burnout of teachers of higher education institutions of Ukraine and their organizational, professional and socio-demographic characteristics. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 12(4), 268-288.

Langballe, E. M., Falkum, E., Innstrand, S. T., & Aasland, O. G. (2006). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory–General Survey in representative samples of eight different occupational groups. *Journal of career assessment*, 14(3), 370-384.

Leiter, M. P. (1992). Burnout as a crisis in professional role structures: Measurement and conceptual issues. *Anxiety, Stress, and Coping*, 5(1), 79-93.

Leiter, M. P., & Laschinger, H. K. S. (2016). Relationships of work and practice environment to professional burnout: testing a causal model. *Nursing research*, 55(2), 137-146.

Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (Eds.). (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge.

Linnerooth, P. J., Mrdjenovich, A. J., & Moore, B. A. (2011). Professional burnout in clinical military psychologists: Recommendations before, during, and after deployment. *Professional Psychology: Research and Practice*, 42(1), 87-96.

Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of stress management*, 13(3), 378-387.

Louis, K. S., & Marks, H. M. (1998). Does professional community affect the classroom? Teachers' work and student experiences in restructuring schools. *American journal of education*, 106(4), 532-575.

Madigan, D. J., & Kim, L. E. (2021). Towards an understanding of teacher attrition: A meta-analysis of burnout, job satisfaction, and teachers' intentions to quit. *Teaching and teacher education*, 105, 403-425.

Makara-Studzińska, M., Golonka, K., & Izydorczyk, B. (2019). Self-efficacy as a moderator between stress and professional burnout in firefighters. *International journal of environmental research and public health*, 16(2), 183-197.

Maslach, C. (1982). A multidimensional theory of burnout. *Theories of organizational stress*, 68(85), 16-31.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498-523.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). Academic Press.

Mironova, O. I., Polyakova, O. B., & Ushkov, F. I. (2018). Psychological health of leaders with professional burnout in compelled contacts. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 50 (2), 211-256.

Montano, D., Li, J., & Siegrist, J. (2016). The measurement of Effort-Reward Imbalance (ERI) at work. Work stress and health in a globalized economy: The model of effort-reward imbalance, 12 (2), 21-42.

Montgomery, C., & Rupp, A. A. (2005). A meta-analysis for exploring the diverse causes and effects of stress in teachers. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 458-486.

Morgantini, L. A., Naha, U., Wang, H., Francavilla, S., Acar, Ö., Flores, J. M., ... & Weine, S. M. (2020). Factors contributing to healthcare professional burnout during the COVID-19 pandemic: A rapid turnaround global survey. *PloS one*, 15(9), 217-238.

Naidoo, P. (2019). Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals. *South African Journal of Education*, 39(2), 420-446.

Newell, J. M., & MacNeil, G. A. (2010). Professional burnout, vicarious trauma, secondary traumatic stress, and compassion fatigue. *Best practices in mental health*, 6(2), 57-68.

Nguyen, H. T. T., Kitaoka, K., Sukigara, M., & Thai, A. L. (2018). Burnout study of clinical nurses in Vietnam: Development of job burnout model based on Leiter and Maslach's theory. *Asian nursing research*, 12(1), 42-49.

Niyazi, Ö. Z. E. R. (2013). Investigation of the primary school principals' sense of self-efficacy and professional burnout. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 15(5), 682-691.

Nyklíček, I., & Pop, V. J. (2005). Past and familial depression predict current symptoms of professional burnout. *Journal of Affective Disorders*, 88(1), 63-68.

Oplatka, I. (2002). Women principals and the concept of burnout: an alternative voice?. *International Journal of Leadership in Education*, 5(3), 211-226.

Özer, N., & Beycioglu, K. (2010). The relationship between teacher professional development and burnout. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4928-4932.

Pérez-Chacón, M., Chacón, A., Borda-Mas, M., & Averages-Navarro, M. L. (2021). Sensory processing sensitivity and compassion satisfaction as risk/protective factors from burnout and compassion fatigue in healthcare and education professionals. *International journal of environmental research and public health*, 18(2), 611-689.

- Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human relations*, 35(4), 283-305.
- Perlo, J., & Feeley, D. (2018). Why focusing on professional burnout is not enough. *Journal of Healthcare Management*, 63(2), 85-89.
- Pines, A. M. (2002). The female entrepreneur: Burnout treated using a psychodynamic existential approach. *Clinical Case Studies*, 1(2), 170-180.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free press.
- Portero de la Cruz, S., & Vaquero Abellán, M. (2015). Professional burnout, stress and job satisfaction of nursing staff at a university hospital. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 23 (2), 543-552.
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102-712.
- Rakovec-Felser, Z. (2011). Professional burnout as the state and process—what to do?. *Collegium antropologicum*, 35(2), 577-585.
- Raman, A., Thannimalai, R., & Ismail, S. N. (2019). Principals' Technology Leadership and Its Effect on Teachers' Technology Integration in 21st Century Classrooms. *International Journal of Instruction*, 12(4), 423-442.
- Roloff, J., Kirstges, J., Grund, S., & Klusmann, U. (2022). How strongly is personality associated with burnout among teachers? A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 34(3), 1613-1650.
- Ruiz-Fernández, M. D., Pérez-García, E., & Ortega-Galán, A. M. (2020). Quality of life in nursing professionals: Burnout, fatigue, and compassion satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1253-1275.
- Rupert, P. A., Miller, A. O., & Dorociak, K. E. (2015). Preventing burnout: What does the research tell us?. *Professional Psychology: Research and Practice*, 46(3), 168-176.

Sales, P. M., Arshed, A., Cosmo, C., Li, P., Garrett, M., & Cohen, M. A. (2021). Burnout and moral injury among Consultation-Liaison Psychiatry trainees. *Psychodynamic psychiatry*, 49(4), 543-561.

Saloviita, T., & Pakarinen, E. (2021). Teacher burnout explained: Teacher-, student-, and organisation-level variables. *Teaching and Teacher Education*, 97, 103-221.

Salyers, M. P., Bonfils, K. A., Luther, L., Firmin, R. L., White, D. A., Adams, E. L., & Rollins, A. L. (2017). The relationship between professional burnout and quality and safety in healthcare: a meta-analysis. *Journal of general internal medicine*, 32, 475-482.

Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (1993). The future of burnout. *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 12 (5), 253-259.

Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (Eds.). (2017). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. 12 (7), 212-287.

Schermuly, C. C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C., & Koch, J. (2022). Leadership styles and psychological empowerment: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 73-95.

Seo, C., Corrado, M., Fournier, K., Bailey, T., & Haykal, K. A. (2021). Addressing the physician burnout epidemic with resilience curricula in medical education: a systematic review. *BMC medical education*, 21(1), 1-25.

Sethi, V., Barrier, T., & King, R. C. (1999). An examination of the correlates of burnout in information systems professionals. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 12(3), 5-13.

Shakeel, S., Khan, M. M., Khan, R. A. A., & Mujtaba, B. G. (2022). Linking personality traits, self-efficacy and burnout of teachers in public schools: Does school climate play a moderating role?. *Public Organization Review*, 22 (3), 1-21.

Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017, January). Executive leadership and physician well-being: nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. In *Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 92, No. 1, pp. 129-146). Elsevier.

Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International journal of stress management*, 13(2), 176-188.

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Motivated for teaching? Associations with school goal structure, teacher self-efficacy, job satisfaction and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 67 (2), 152-160.

Skorupa, J., & Agresti, A. A. (1993). Ethical beliefs about burnout and continued professional practice. *Professional Psychology: Research and Practice*, 24(3), 281-293.

Swensen, S. J., & Shanafelt, T. (2017). An organizational framework to reduce professional burnout and bring back joy in practice. *Joint Commission journal on quality and patient safety*, 43(6), 308-313.

Szempruch, J. (2018). Feeling of professional burnout in teachers of secondary schools. *The New Educational Review*, 54 (3), 219-230.

Tatar, M., & Horenczyk, G. (2003). Diversity-related burnout among teachers. *Teaching and teacher education*, 19(4), 397-408.

Teles, R., Valle, A., & Rodriguez, S. (2020). Burnout among teachers in higher education: an empirical study of higher education institutions in Portugal. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 6(5), 7-15.

Tran, H. N., Nguyen, C. D., Nguyen, G. V., Ho, T. N., Bui, Q. T. T., & Hoang, N. H. (2022). Workplace conditions created by principals for their teachers' professional development in Vietnam. *International Journal of Leadership in Education*, 25(2), 238-257.

Tschannen-Moran, M. (2003). Transformational leadership and trust. *Studies in leading and organizing schools*, 2(11), 157-169.

Tschannen-Moran, M., & Barr, M. (2004). Fostering student learning: The relationship of collective teacher efficacy and student achievement. *Leadership and policy in schools*, 3(3), 189-209.

- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 573-585.
- Tsigilis, N., Zournatzi, E., & Koustelios, A. (2011). Burnout among physical education teachers in primary and secondary schools. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(7), 53-58.
- Tsigilis, N., Koustelios, A., & Togia, A. (2004). Multivariate relationship between job satisfaction and burnout and their discriminant validity. *Journal of Managerial Psychology*, 19(7), 666-675.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2001). Burnout and inequity among human service professionals: a longitudinal study. *Journal of occupational health psychology*, 6(1), 43-54.
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine*, 60(5), 1117-1131.
- Vargas Rubilar, N., & Oros, L. B. (2021). Stress and burnout in teachers during times of pandemic. *Frontiers in psychology*, 12 (2), 756-807.
- Wessells Jr, D. T., Kutscher, A., Seeland, I. B., Selder, F. E., Cherico, D. J., & Clark, E. J. (2013). *Professional burnout in medicine and the helping professions*. Routledge.
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: an examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business & Management*, 9(4), 212-253.
- Yang, Y., & Hayes, J. A. (2020). Causes and consequences of burnout among mental health professionals: A practice-oriented review of recent empirical literature. *Psychotherapy*, 57(3), 426-460.
- Zahed-Babelan, A., Koulaei, G., Moeinikia, M., & Sharif, A. R. (2019). Instructional leadership effects on teachers' work engagement: Roles of school culture, empowerment, and job characteristics. *CEPS Journal*, 9(3), 137-156.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Κάντας, Α. (1996) Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζομένους σε επαγγέλματα υγείας-πρόνοιας. *Ψυχολογία*, 3, 71-85.
- Λερίδης, Ι., & Κουστέλιος, Α. (2013). Επαγγελματική εξουθένωση επαγγελματιών υγείας νεφρολογικών κέντρων. *Νοσηλευτική*, 52(3), 411-418.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ



Η έρευνα αυτή διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών και ηγετική συμπεριφορά των διευθυντών των σχολείων» για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών «Επιχειρηματικότητα» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Η συμβολή σας στην έρευνα είναι εξαιρετικά σημαντική. Το ερωτηματολόγιο τηρεί όλες τις αρχές ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας όπως ορίζει το άρθρο 8 του χάρτη των θεμελιωδών δικαιωμάτων της ΕΕ για το δικαίωμα στην προστασία των προσωπικών δεδομένων. Σας διαβεβαιώνω ότι τα αποτελέσματα προορίζονται αποκλειστικά για στατιστική ανάλυση της παρούσας έρευνας και δεν θα κοινοποιηθούν σε άλλους. Ο χρόνος που απαιτείται για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι 15 λεπτά.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για την συνεισφορά και τον χρόνο σας!

Με εκτίμηση,

Παπαλίτσα Σοφία

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που αναφέρονται στο πως μπορεί να νιώθει κάποιος στην εργασία του. Παρακαλούμε σημειώστε ένα (✓) κάτω από τον αριθμό εκείνο που αντιστοιχεί στην συχνότητα που σας αντιπροσωπεύει. Η επεξήγηση δίνεται παρακάτω.

ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ:

0	1	2	3	4	5	6							
Ποτέ	Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο	Μία φορά το μήνα ή λιγότερο	Μερικές φορές το μήνα	Μια φορά την εβδομάδα	Μερικές φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα	0	1	2	3	4	5	6
1) Νιώθω συναισθηματικά στραγγισμένος/η από τη δουλειά μου.													
2) Νιώθω εξαντλημένος/η στο τέλος της εργάσιμης μέρας													
3) Νιώθω κουρασμένος/η όταν σηκώνομαι το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω μια μέρα ακόμη στη δουλειά μου													
4) Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι μαθητές μου													
5) Αισθάνομαι ότι μεταχειρίζομαι τους μαθητές μου σαν να ήταν απρόσωπα αντικείμενα													
6) Το να εργάζομαι με ανθρώπους όλη μέρα αποτελεί πίεση για μένα													
7) Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα των μαθητών μου													
8) Αισθάνομαι ξοφλημένος εξαιτίας της δουλειάς μου													
9) Νιώθω ότι πραγματικά επηρεάζω τη ζωή άλλων ανθρώπων μέσα από την δουλειά μου													
10) Έγινα σκληρότερος προς τους ανθρώπους από τότε που είμαι σ' αυτή τη δουλειά.													
11) Ανησυχώ ότι η δουλειά αυτή συναισθηματικά με σκληραίνει													
12) Νιώθω εξαιρετικά ενεργητικός													
13) Αισθάνομαι απογοητευμένος από τη δουλειά μου													
14) Αισθάνομαι ότι εργάζομαι πολύ σκληρά													
15) Δεν νοιάζομαι πραγματικά για το τι συμβαίνει σε κάποιους από τους μαθητές μου													
16) Το να κάνω μια εργασία που με φέρνει σε άμεση σχέση με ανθρώπους μου προκαλεί υπερβολικό άγχος													
17) Μπορώ εύκολα να δημιουργήσω άνετη ατμόσφαιρα με τους μαθητές μου													
18) Αισθάνομαι τονωμένος μετά από μια καλή συνεργασία με τους μαθητές μου													
19) Έχω επιτύχει πολλά αξιοσημείωτα πράγματα στη δουλειά αυτή.													
20) Νιώθω σαν να είμαι στο τέλος μου.													
21) Στη δουλειά μου χειρίζομαι τα συναισθηματικά προβλήματα πολύ ήρεμα													
22) Αισθάνομαι ότι οι μαθητές μου με κατηγορούν για κάποια από τα προβλήματα τους.													

Πόσο συχνά ο/η διευθυντής/ντρια σας, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 0 έως το 4) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
1	Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0	1	2	3	4
2	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0	1	2	3	4
3	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0	1	2	3	4
4	Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	0	1	2	3	4
5	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	0	1	2	3	4
6	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0	1	2	3	4
7	Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	0	1	2	3	4
8	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0	1	2	3	4
9	Μιλάει για αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4
10	Με κάνει να νοιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0	1	2	3	4
11	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0	1	2	3	4
12	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	0	1	2	3	4
13	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	0	1	2	3	4
14	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0	1	2	3	4
15	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0	1	2	3	4
16	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	0	1	2	3	4
17	Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	0	1	2	3	4
18	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0	1	2	3	4
19	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	0	1	2	3	4
20	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	0	1	2	3	4
21	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	0	1	2	3	4
22	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0	1	2	3	4
23	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0	1	2	3	4
24	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	0	1	2	3	4
25	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0	1	2	3	4
26	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0	1	2	3	4
27	Μου επιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα	0	1	2	3	4

	στάναρτς (πρότυπα)					
28	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0	1	2	3	4
29	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0	1	2	3	4
30	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	0	1	2	3	4
31	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	0	1	2	3	4
32	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	0	1	2	3	4
33	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	0	1	2	3	4
34	Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	0	1	2	3	4
35	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	0	1	2	3	4
36	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	0	1	2	3	4
37	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	0	1	2	3	4
38	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	0	1	2	3	4
39	Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/η ίδια	0	1	2	3	4
40	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	0	1	2	3	4
41	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	0	1	2	3	4
42	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	0	1	2	3	4
43	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας	0	1	2	3	4
44	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα	0	1	2	3	4
45	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0	1	2	3	4

Φύλο	Άντρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα <input type="checkbox"/>
Ηλικία
Εκπαίδευση	<input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού <input type="checkbox"/> Διδακτορικού διπλώματος

Οικογενειακή κατάσταση	<input type="checkbox"/> Άγαμος/η <input type="checkbox"/> Παντρεμένος/η <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/> Σύμφωνο συμβίωσης <input type="checkbox"/> Χήρος/α <input type="checkbox"/> Άλλο
Αριθμός παιδιών
Έτη προϋπηρεσίας
Βαθμίδα εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/> Α/βάθμια <input type="checkbox"/> Β/βάθμια
Καθεστώς εργασίας	<input type="checkbox"/> Μόνιμος/η <input type="checkbox"/> Αναπληρωτής/τρια

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας!