

**Διαπροσωπικές σχέσεις, ψυχοκοινωνικό κλίμα και το σύνδρομο της εργασιακής
εξουθένωσης**

Interpersonal relationships, psychological climate and burnout syndrome

Ζουμπουλιά Παρασκευή Βαρδιάμπαση, Διευθύντρια Γυμνασίου Γαλατινής, *evivard4711@gmail.com*

Μαγδαληνή Γκιώνη, Διευθύντρια Γενικού Λυκείου Αγίων Θεοδώρων Κορινθίας, *maggygkioni@gmail.com*

Zoumpoulia Paraskevi Vardiampasi, *Headmistress of Gymnasium of Galatini, evivard4711@gmail.com*

Magdalini Gkioni *Headmistress of General Lyceum of Agioi Theodoroi Corinthia, maggygkioni@gmail.com*

Abstract: According to a large number of empirical studies from around the world, teachers tend to experience burnout to a greater or lesser extent. Burnout is undoubtedly a modern scourge that is increasingly common in schools, affecting the quality of interpersonal relationships fostered, the quality of teachers' work and, above all, their physical and mental health and well-being. The syndrome is attributed to a variety of internal factors that relate to the individual and the particular characteristics of his or her temperament. At the same time, however, it is also attributed to a number of external factors that are related to the nature and demands of the work context. Empirical evidence supports the existence of a bidirectional relationship between the quality of interpersonal relationships that teachers form in their work context and burnout. According to this, it appears that the quality of interpersonal relationships that the teachers develops in the school context tends to have a significant impact on the triggering of the syndrome, but the reverse is also true: the phenomenon of burnout seems to have further negative effects on the teacher's interpersonal relationships. For this reason, the relationships that teachers develop with students, supervisors, colleagues, parents and guardians, and even the personal and social relationships that they cultivate, are put under the microscope of researchers on a daily basis. The study of this phenomenon contributes to the development of a series of theoretical models and research tools in order to provide meaningful solutions and take appropriate measures that will contribute to the cultivation of harmonious interpersonal relationships in schools and promote the well-being of teachers and students, while improving the quality of the learning process and learning outcomes.

Keywords: Occupational burnout, teachers, secondary education, interpersonal relationships, psychological climate.

Περίληψη: Διεθνώς, σύμφωνα με πολλές εμπειρικές μελέτες οι εκπαιδευτικοί τείνουν να βιώνουν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout). Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί αδιαμφισβήτητα μια σύγχρονη μάστιγα, η οποία εμφανίζεται ολοένα και πιο συχνά στα σχολεία και η οποία πλήττει την ποιότητα

των διαπροσωπικών σχέσεων που καλλιεργούνται, την ποιότητα του έργου των εκπαιδευτικών και κυρίως τη σωματική και ψυχική υγεία και ευεξία. Το σύνδρομο αποδίδεται σε ποικίλους εσωτερικούς παράγοντες που αναφέρονται στο ίδιο το άτομο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ιδιοσυγκρασίας του. Παράλληλα, όμως αποδίδεται και σε πλήθος εξωτερικών παραγόντων που άπτονται της φύσης και των απαιτήσεων του εργασιακού πλαισίου. Εμπειρικά δεδομένα στοιχειοθετούν την ύπαρξη μιας αμφίδρομης σχέσης ανάμεσα στην ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων που διαμορφώνει ο εκπαιδευτικός στο εργασιακό του πλαίσιο και στην εργασιακή εξουθένωση. Σύμφωνα με αυτά διαφαίνεται ότι η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων που διαμορφώνει ο εκπαιδευτικός στο σχολείο τείνουν να επιδρούν σημαντικά στην πυροδότηση του συνδρόμου, αλλά ισχύει και το αντίστροφο, ότι το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης φαίνεται πως ασκεί περαιτέρω αρνητικές επιδράσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις του εκπαιδευτικού. Για το λόγο αυτό, οι σχέσεις που αναπτύσσουν οι εκπαιδευτικοί με τους μαθητές, τους προϊσταμένους, τους συνεργάτες, τους γονείς και κηδεμόνες, αλλά ακόμη και οι προσωπικές και κοινωνικές σχέσεις που καλλιεργούν τίθενται καθημερινά υπό το μικροσκόπιο των ερευνητών. Η μελέτη του φαινομένου συμβάλλει στην ανάπτυξη πλήθους θεωρητικών μοντέλων και ερευνητικών εργαλείων προκειμένου να δοθούν ουσιαστικές λύσεις και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα που θα συμβάλλουν στην καλλιέργεια αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων στα σχολεία και τα οποία θα προάγουν την ευημερία των εκπαιδευτικών και μαθητών, ενισχύοντας παράλληλα την ποιότητα της μαθησιακής διαδικασίας και τα μαθησιακά επιτεύγματα.

Λέξεις κλειδιά: Επαγγελματική εξουθένωση, εκπαιδευτικοί, δευτεροβάθμια εκπαίδευση, διαπροσωπικές σχέσεις, ψυχολογικό κλίμα.

Εισαγωγή

Οι σύγχρονοι κοινωνικοί και ψηφιακοί μετασχηματισμοί επηρεάζουν αναπόφευκτα τον τομέα της εκπαίδευσης, καθώς η εκπαίδευση αποτελεί το βασικότερο πυλώνα για την προετοιμασία των πολιτών για το σύγχρονο κόσμο. Η Βαρδιάμπαση (2017) υποστηρίζει ότι η βελτίωση της εσωτερικής ποιότητας των υπηρεσιών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς «αποτελεί ουσιώδη παράμετρο για την ενίσχυση της σχολικής αποτελεσματικότητας σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη σε μακροεπίπεδο με την κοινωνικοοικονομική ανταγωνιστικότητα της χώρας». Ωστόσο, αυτή η παράμετρος δεν μπορεί να διασφαλιστεί εάν δεν προηγηθεί η δημιουργία ποσοτικών και ποιοτικών προτύπων αναφοράς και κριτηρίων αποτίμησης της δημόσιας υγείας, ευεξίας και αίσθησης ασφάλειας και ευημερίας στο σχολικό συγκείμενο. Τέτοια μπορεί να είναι τα μαθησιακά ορόσημα που θεωρούνται απαραίτητα για μια αξιοπρεπή ζωή, οι δυνατότητες ένταξης και παραμονής στην αγορά εργασίας και η θεμελίωση αρμονικών, δημοκρατικών, ανοιχτών και συνεκτικών διαπροσωπικών και κοινωνικών σχέσεων (Working Group on Youth of the Regional Collaborative Platform for Latin America and the Caribbean, “Latin American

and Caribbean Youth and the 2030 Agenda for Sustainable Development: An Examination from within the United Nations System” (LC/TS.2021/74), 2021).

Σύμφωνα με την έκθεση Key Considerations for Inclusion of School Quality/Student Success Indicators in State Accountability Systems as Required by the Every Student Succeeds Act - CSAI Report (2017) η δημιουργία υγιών εκπαιδευτικών περιβαλλόντων, είτε αυτά είναι φυσικά είτε ψηφιακά, σχετίζεται με τη βιωσιμότητα και τη συμπερίληψη και ασκεί σαφείς επιδράσεις στις αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις, στο ψυχολογικό κλίμα της σχολικής κοινότητας και στην ατμόσφαιρα του σχολείου. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην έκθεση «Ένα βιώσιμο, θετικό σχολικό κλίμα ευνοεί την ανάπτυξη και τη μάθηση των νέων που είναι απαραίτητες για μια παραγωγική, δημιουργική και ικανοποιητική ζωή σε μια δημοκρατική κοινωνία» (Key Considerations for Inclusion of School Quality/Student Success Indicators in State Accountability Systems as Required by the Every Student Succeeds Act - CSAI Report, 2017, σ.7). Στην ίδια έκθεση αναδεικνύεται η επίδραση του σχολικού κλίματος α) στην προσήλωση στη διδασκαλία, τη μάθηση και την πρόοδο των μαθητών από ευάλωτες κοινωνικοοικονομικές ομάδες β) στη βελτίωση των μαθητικών επιτευγμάτων, γ) στη μείωση του ποσοστού πρόωρης εγκατάλειψης του σχολείου και δ) στον περιορισμό των προβλημάτων πειθαρχίας.

Στο παραπάνω πλαίσιο, οι σύγχρονες εκπαιδευτικές καινοτομίες και οι υφιστάμενοι τεχνολογικοί νεωτερισμοί έρχονται να προσφέρουν νέες ευκαιρίες για τη βελτίωση της ποιότητας των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων στα σχολεία μέσω της διδασκαλίας και της μάθησης. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται η διείσδυση της τεχνολογίας στην εκπαίδευση που ενισχύει την εποικοδομιστική μαθησιακή προσέγγιση, η χρήση της υβριδικής μάθησης και η ενδεχόμενη ενσωμάτωση και αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης. Αυτές οι εξελίξεις έχουν προκαλέσει έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον ως προς τον τρόπο και το βαθμό με τον οποίο εκπαιδευτικοί και μαθητές αλληλεπιδρούν πλέον μεταξύ τους και ως προς την αυτονομία που αποκτούν. Μολονότι πολλά υποσχόμενες, γίνεται προσπάθεια να αξιολογηθεί ο βαθμός της ουσιαστικής επίδρασης και συνεισφοράς τους στη δημιουργία ενός πιο ελκυστικού, ανοιχτού, ποιοτικού και διαδραστικού περιβάλλοντος μάθησης που θα ενθαρρύνει τις αρμονικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις που λαμβάνουν χώρα στα σχολεία (Almusaed και συν., 2023).

1. Η αξία δημιουργίας ενός ποιοτικού εργασιακού περιβάλλοντος στο σχολικό πλαίσιο

Οι εκπαιδευτικοί ασκούν ένα επάγγελμα εντάσεως εργασίας, ένα επάγγελμα δηλαδή που βασίζεται σε κάθε του έκφραση στη συνεργασία και στις καθημερινές διαπροσωπικές επαφές. Το επάγγελμα αυτό είναι ιδιαίτερα απαιτητικό και στρεσογόνο και εμπεριέχει πολλούς παράγοντες κίνδυνου που μπορεί να πυροδοτήσουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης για πλήθος λόγων, όπως πχ. εξαιτίας της έκθεσης σε προκλητικές κοινωνικές και συναισθηματικές συναναστροφές (Kalamara & Richardson, 2021), που υποδαυλίζουν την εδραίωση ενός δικτύου αρμονικών υποστηρικτικών εργασιακών σχέσεων. Εξαιτίας αυτών, από

τα πλέον βασικά στοιχεία για τη διασφάλιση της ψυχικής και σωματικής υγείας των εκπαιδευτικών θεωρείται η καλλιέργεια θετικών διαπροσωπικών, ενδοομαδικών ή διομαδικών σχέσεων, η ενίσχυση της συνεργασίας και η δημιουργία ενός φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος (Malloy και συν., 2018).

Επιπρόσθετα, οι σχέσεις που διαμορφώνουν οι εκπαιδευτικοί με τους μαθητές τους στο πλαίσιο κάθε τάξης αποτελούν ένα σημαντικό άξονα στη διαμόρφωση της ποιότητας του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Οι εκπαιδευτικοί καθημερινά κατά την εφαρμογή διαφόρων διδακτικών πρακτικών καταβάλουν επίπονες προσπάθειες για να ρυθμίσουν την εικόνα τους, τα συναισθήματα, τις αντιδράσεις, τις εκφράσεις του προσώπου, τη γλώσσα του σώματος ή για να υποκρύψουν τη συναισθηματική απόδοσή τους (Burić και συν., 2021). Εν γένει, οι εκπαιδευτικοί μέσα στο σχολικό πλαίσιο βιώνουν συναισθήματα που συχνά καλούνται να καταπνίγουν κατά την αλληλεπίδραση, γεγονός που συντελεί βαθμιαία στην εξάντληση και τη φθορά τους. Τα αισθήματα εκείνα που παραμένουν ανέκφραστα σχετίζονται πιο συχνά με τη συμπεριφορά και την απόδοση των μαθητών, αλλά και με τις σχέσεις που διαμορφώνουν με τους συναδέλφους τους (Yin και συν., 2019).

Εν γένει, η ποιότητα των ενδοσχολικών διαπροσωπικών σχέσεων που διαμορφώνουν οι εκπαιδευτικοί συνιστά κρίσιμο παράγοντα για την πρόσληψη της επαγγελματικής ικανοποίησής τους καθώς και για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσής τους. Δοθέντος αυτού του πλαισίου, καθίσταται πλέον σαφές πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν παράγοντες που σχετίζονται στενά με τις διαπροσωπικές σχέσεις στη διαμόρφωση της ψυχολογικής κατάστασης των εκπαιδευτικών και με τη ρύθμιση του άγχους τους. Τέτοιοι παράγοντες αναφέρονται στις στάσεις και συμπεριφορές των μαθητών, τις σχέσεις με τους γονείς, την υποστήριξη από τους συναδέλφους και τη διοίκηση και την ταύτιση με τον οργανισμό (Parrello και συν., 2019). Η ύπαρξη κάθε είδους συγκρουσιακών σχέσεων, ανταγωνισμού ή κακής επικοινωνίας στο σχολικό συγκείμενο μπορεί να δημιουργήσει ένα τοξικό, μη βιώσιμο, εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εκπαιδευτικοί θα βιώνουν καθημερινά αυξημένα επίπεδα άγχους, δυσφορίας και εξουθένωσης από την εργασία τους.

Στο παραπάνω πλαίσιο επίσης, το είδος και η ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ του σχολικού ηγέτη και των εκπαιδευτικών σμιλεύει το κλίμα που επικρατεί στο σύνολο ενός σχολικού οργανισμού. Για το λόγο αυτό, σύμφωνα με τη Βαρδιάμπαση και συν. (2016) ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης χρειάζεται να είναι ευέλικτος στη χρήση επικοινωνιακών τακτικών, μέσων, εργαλείων, καναλιών και στρατηγικών και να διαθέτει αυξημένες επικοινωνιακές και συναισθηματικές δεξιότητες. Επίσης είναι απαραίτητο να αναγνωρίζει τη σημασία βασικών παραμέτρων της αποτελεσματικής ηγεσίας που ενισχύουν την ποιότητα των σχέσεων που καλλιεργούνται στο σχολικό οργανισμό όπως «η επικοινωνία, η καθοδήγηση, η παρώθηση-παρακίνηση του προσωπικού, ο συντονισμός, η επίλυση συγκρούσεων που τυχόν προκύπτουν και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου κεφαλαίου» (Βαρδιάμπαση και συν. 2016, σ.26). Τα παραπάνω θα συμβάλουν στην καλλιέργεια ενός θετικού υποστηρικτικού σχολικού κλίματος που θα προάγει την ύπαρξη ήπιων διαπροσωπικών σχέσεων και οι οποίες θα χαρακτηρίζονται από αλληλοεκτίμηση, αμοιβαίο σεβασμό και

συναδελφικότητα. Μέσω αυτών ο ηγέτης μπορεί να ασκήσει μια θετική ψυχολογική επίδραση τόσο στους εκπαιδευτικούς, όσο και στους μαθητές προάγοντας τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων που επιδρούν στην ψυχική και σωματική τους υγεία (Jelena Veletić και συν., 2023· Zee και συν., 2023).

2. Οι διαπροσωπικές σχέσεις, το ψυχοκοινωνικό σχολικό κλίμα και οι επιδράσεις τους στην επαγγελματική εξουθένωση

Οι διαρκώς αυξανόμενες κοινωνικές, τεχνολογικές και οικονομικές απαιτήσεις διαπερνούν καθημερινά τον εργασιακό στίβο διαμορφώνοντας ιδιαίτερα απαιτητικές εργασιακές συνθήκες. Η ανάγκη διατήρησης ενός ευχάριστου σχολικού κλίματος που θα ευνοεί την ανοιχτή επικοινωνία και τις ποιοτικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας (σχολικής ηγεσίας, εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων και κηδεμόνων, κλπ.) και που θα περιορίζει την εμφάνιση συγκρούσεων που ασκούν σημαντική επίδραση στη συναισθηματική κόπωση, αποτελεί ίσως περισσότερο από ποτέ μια ανάγκη που καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη οργανωσιακή ψυχολογία που ασχολείται με τη διατήρηση του ισοζυγίου work-life balance.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι συγκρούσεις και η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού αποτελούν ένα από τα κυριότερα εμπόδια που συντελούν στην αναχαίτιση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας εντός του πλαισίου της σχολικής τάξης (Odhiambo και συν., 2023) λόγω της φθοράς που προκαλούν στο ηθικό και στην απόδοση των εκπαιδευτικών.

Σύμφωνα με την Unesco (2021) «Ένα θετικό ψυχοκοινωνικό σχολικό περιβάλλον συμβάλλει στη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για αποτελεσματική διδασκαλία και μάθηση. Σχετίζεται με "τη δυναμική σχέση μεταξύ των ψυχολογικών πτυχών της εμπειρίας μας (σκέψεις, συναισθήματα και συμπεριφορές) και της ευρύτερης κοινωνικής μας εμπειρίας (σχέσεις, οικογενειακά και κοινοτικά δίκτυα, κοινωνικές αξίες και πολιτισμικές πρακτικές)" (INEE, 2016: 8). Τα βασικά στοιχεία που συμβάλλουν στο ψυχοκοινωνικό σχολικό κλίμα περιλαμβάνουν την ποιότητα των προσωπικών σχέσεων στο σχολείο, τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία της μάθησης, τη διαχείριση της τάξης και την πειθαρχία, την ευημερία των μαθητών και των εκπαιδευτικών, τον επιπολασμό της βίας στο σχολείο και την κοινωνική και συναισθηματική μάθηση (SEL)».

Η ύπαρξη ποιοτικών διαπροσωπικών σχέσεων, μεταξύ άλλων παραγόντων, αποτελεί ουσιώδη συνιστώσα και τεκμήριο για την ύπαρξη ενός υγιούς σχολικού κλίματος και μιας δημιουργικής σχολικής ατμόσφαιρας. Οι αρμονικές ή μη διαπροσωπικές σχέσεις επιδρούν θετικά ή αρνητικά, μεταξύ άλλων, σε βασικές διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης όπως α) η συναισθηματική εξάντληση, β) ο κυνισμός ή αποπροσωποποίηση και γ) το αίσθημα μειωμένης επαγγελματικής αποτελεσματικότητας (Atalay και συν., 2022· Grayson & Alvarez, 2008).

Η συναισθηματική εξάντληση ή αποστράγγιση είναι εμφανής στις συναισθηματικές εκδηλώσεις του ατόμου, οι οποίες συνοδεύονται από την αίσθηση αποδυνάμωσης, κούρασης και εξάντλησης κατά τις ψυχολογικές προσπάθειες που καταβάλλονται στην εργασία. Εκπαιδευτικοί που βιώνουν συναισθηματική εξάντληση παρουσιάζουν δυσκολίες προσαρμογής στο σχολικό περιβάλλον «καθώς δεν διαθέτουν επαρκή συναισθηματική ενέργεια για να ανταπεξέλθουν στα εργασιακά καθήκοντα» (Edú-Valsania και συν., 2022, σ.3).

Ο κυνισμός ή αποπροσωποποίηση ενυπάρχει σε ένα σχολικό οργανισμό όταν απουσιάζει η εμπιστοσύνη. Η αύξηση του επιπέδου δυσπιστίας σε ένα σχολείο θεωρείται ένδειξη κυνισμού (Atalay και συν., 2022). Παρουσιάζεται με τη μορφή αποστασιοποίησης, αδιαφορίας και απρονοησίας απέναντι στο καθήκον ή ακόμη και στους συνανθρώπους. Λαμβάνει μορφές αρνητικών ή ανάρμοστων στάσεων και συμπεριφορών, ευερεθιστότητας, απώλειας ιδεαλισμού και αποφυγής δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων (Edú-Valsania και συν., 2022).

Η έλλειψη επαγγελματικής αποτελεσματικότητας αναφέρεται σε αρνητικά συναισθήματα που διακατέχουν το άτομο ως προς την αποτελεσματικότητα, την επιτυχή επίτευξη ή ακόμη και την ολοκλήρωση των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί στο σχολικό οργανισμό (Koutsimani και συν., 2019).

Τα παραπάνω συντελούν στην εκδήλωση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών. Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών όμως μπορεί και αυτή με τη σειρά της να ασκήσει επιδράσεις στην ευημερία στο σχολικό πλαίσιο, καθώς εισχωρεί τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους μαθητές, τους γονείς, τους συναδέλφους και τη διοίκηση, ενώ παράλληλα επιδρά στην οργάνωση και τον τρόπο της διδασκαλίας τους, συντελώντας με αυτό τον τρόπο στη δημιουργία ενός αέναου φαύλου κύκλου στο συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο (Zhang και συν., 2023).

3. Τι είναι το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout)

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης σύμφωνα με την Koutsimani και συν. (2019) αποτελεί ένα ψυχολογικό σύνδρομο. Η Βαρδιάμπαση (2017, σ.24) ασπάζεται την άποψη των Κουστέλιος & Κουστέλιου (2001) ότι η εργασιακή εξουθένωση αποτελεί απόρροια και αιτία έλλειψης εργασιακής ικανοποίησης (ή και το αντίστροφο) και τη νοηματοδοτεί ως «μορφή ακραίας σωματικής, νοητικής, συναισθηματικής και ψυχολογικής εξάντλησης, που εμφανίζεται όταν ο εκπαιδευτικός αρχίζει να διακατέχεται από συναισθήματα απώλειας ενδιαφέροντος για τη διδασκαλία και αποδέσμευσης από την εργασία (Hendrickson, 1979· Kremer-Hayon & Kurtz, 1985· Demerouti και συν., 2010)». Οι Κοΐνης & Σαρίδη (2014) από τη μεριά τους υποστηρίζουν ότι η εργασιακή εξουθένωση συντελεί στην αναχαίτιση του επαγγελματισμού και της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων και της ζωής του ατόμου.

4. Ο κίνδυνος της έκθεσης των εκπαιδευτικών στην εργασιακή εξουθένωση

Οι εκπαιδευτικοί αποτελούν μια ομάδα υψηλού κινδύνου έκθεσης στην εργασιακή εξουθένωση. Εμπειρικά ερευνητικά δεδομένα προστίθενται καθημερινά για να αναδείξουν τις ποικίλες προκλήσεις, τα εμπόδια και τους παράγοντες κινδύνου έκθεσης των εκπαιδευτικών στο σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης κατά την υλοποίηση του καθημερινού τους έργου. Σύμφωνα με μελέτες, η συστηματική έκθεση σε τέτοιους παράγοντες μπορεί να πυροδοτήσει σοβαρά προβλήματα υγείας, σωματικά, πνευματικά, ψυχολογικά, κλπ., τα οποία μπορεί να πλήξουν την προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική ζωή και την ποιότητα της αλληλεπίδρασης των ατόμων (Brouwers & Tomic, 2014· Madigan και συν., 2023). Τα προβλήματα αυτά σχετίζονται με την εμφάνιση δυσλειτουργικού και μη διαχειρίσιμου άγχους, το οποίο αν δεν αντιμετωπιστεί έγκαιρα και αποτελεσματικά, μπορεί να οδηγήσει τα άτομα να βιώσουν το δυσάρεστο συναίσθημα της επαγγελματικής εξουθένωσης (Brouwers & Tomic, 2014). Με τα παραπάνω συμφωνούν η García-Carmona και συν. (2018) που προσθέτουν ότι οι εκπαιδευτικοί αποτελούν μια από τις επαγγελματικές ομάδες που παρουσιάζουν τα υψηλότερα επίπεδα αναρρωτικών αδειών λόγω παρατεταμένου εργασιακού άγχους. Σύμφωνα με τους ίδιους, τα προβλήματα που δημιουργεί η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών μπορεί να μεταφερθούν και σε άλλα πλαίσια και να προκαλέσουν με τη σειρά τους πλήθος προβλημάτων σε μαθητές, εκπαιδευτικά ιδρύματα, κλπ. (García-Carmona και συν., 2018).

Οι παράγοντες που συνήθως οδηγούν τους εκπαιδευτικούς να αισθάνονται σε μικρό ή μεγάλο βαθμό επαγγελματική εξουθένωση μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες, στους περιβαλλοντικούς παράγοντες και τους ατομικούς παράγοντες.

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αναφέρονται στις επιζήμιες επιδράσεις του εργασιακού πλαισίου που προκαλούνται από παραμέτρους όπως η ευθύνη της τάξης, οι γραφειοκρατικές υποχρεώσεις, η σύγκρουση ρόλων ο υπερβολικός φόρτος εργασίας ή οι υπερβολικές ώρες εργασίας σε συνδυασμό, συνήθως, με τα ασφυκτικά χρονικά περιθώρια, η σύγκρουση ρόλων, η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση, η ασάφεια των καθηκόντων, η έλλειψη θετικής ανατροφοδότησης, η περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων, η ύπαρξη αισθημάτων δυσαρέσκειας από τις δυνατότητες προαγωγών ή τις χρηματικές απολαβές και τις προοπτικές μισθολογικής εξέλιξης, κλπ. (Bataneh & Alsagheer, 2012· Belay και συν., 2023· Hossain & Sultana, 2022· Κάμτσιος & Λώλης, 2016).

Στον αντίποδα, οι ατομικοί παράγοντες σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά που φέρει μαζί του ο εκπαιδευτικός στο σχολικό εργασιακό πλαίσιο. Αυτά μπορεί να αναφέρονται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τα στοιχεία της προσωπικότητάς του σε σχέση με την οικολογία του εργασιακού πλαισίου του (Belay και συν., 2023).

Η συνεχής έλλειψη ισορροπίας ανάμεσα στους ατομικούς παράγοντες και τους παράγοντες του εργασιακού πλαισίου που καθορίζουν τις εργασιακές απαιτήσεις επιδρά αρνητικά στην υγεία και την ευδαιμονία. Επίσης, σχετίζεται με την εκδήλωση χρόνιου δυσλειτουργικού άγχους, το οποίο με τη σειρά του, μπορεί να προκαλέσει την εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών (Călin & Seucea, 2022).

5. Οι πρώιμες ενδείξεις και τα συμπτώματα της εργασιακής εξουθένωσης

Όπως προαναφέρθηκε, κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός ενέχει στη λειτουργία του ξεχωριστούς οργανωσιακούς παράγοντες κινδύνου, εν δυνάμει ικανούς να πυροδοτήσουν από μόνοι τους, ή συνδυαστικά με άλλους παράγοντες, το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης, το οποίο επιδρά στις στάσεις και τις συμπεριφορές που εκδηλώνουν οι εκπαιδευτικοί στο χώρο εργασίας. Η επίδραση των παραπάνω επιβλαβών οργανωσιακών παραγόντων, ωστόσο, θα μπορούσε να μετριαστεί ή να ρυθμιστεί εν μέρει από τους ατομικούς παράγοντες του εκπαιδευτικού, οι οποίοι σχετίζονται με τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά του ίδιου και του προσωπικού πλαισίου αναφοράς του (mediators). Οι ατομικοί παράγοντες είναι εν δυνάμει ικανοί να επιδράσουν κατασταλτικά ως διαμεσολαβητές που «απορροφούν» εν μέρει τις αρνητικές επιδράσεις των επιβλαβών οργανωσιακών παραγόντων (Edú-Valsania και συν., 2022), Με αυτό τον τρόπο, ενισχύουν τον εκπαιδευτικό να διαχειρίζεται καλύτερα τον τρόπο που αντιλαμβάνεται, αξιολογεί και αντιμετωπίζει το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης. Τέτοιοι παράγοντες σχετίζονται με τους πόρους που μεταφέρει μαζί του ένα άτομο στο σχολικό οργανισμό, δηλαδή τις ατομικές διαφορές στην προσωπικότητα, την ιδιοσυγκρασία και την κοινωνική υποστήριξη ή άλλους μηχανισμούς που διαθέτει, όπως την ύπαρξη υποστηρικτικού οικογενειακού ή κοινωνικού πλαισίου, κλπ. (Bakker & Demerouti, 2007).

Η ξεχωριστή πρόσμιξη των παραπάνω παραγόντων σε κάθε σχολικό πλαίσιο έχει ως αποτέλεσμα να διαφοροποιείται ο βαθμός, η ένταση και τα συμπτώματα της προσλαμβάνουσας εργασιακής εξουθένωσης μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και η ψυχική ανθεκτικότητα που αναπτύσσει κάθε εκπαιδευτικός ξεχωριστά απέναντι στο σύνδρομο. Ως επακόλουθο επίσης, πλήττεται η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων που καλλιεργούν στο σχολικό πλαίσιο, καθώς οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι στάσεις και οι συμπεριφορές που αναπτύσσουν «δεν είναι ποτέ απαλλαγμένες από το προσωπικό σύστημα προσδοκιών, στερεοτύπων, προσανατολισμών, στάσεων, προδιαθέσεων» μέσω των οποίων αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τους ανθρώπους (Kleptsova & Balabanova, 2016, σ.2148).

Πιο αναλυτικά, ως προς τις πιο πάνω διαφοροποιήσεις έχουν επισημανθεί τα εξής:

α) Οι Shirom & Melamed (2005) υποστηρίζουν ότι τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, σε σωματικά, ψυχολογικά και εργασιακά συμπτώματα. Τα σωματικά συμπτώματα αφορούν τη φυσική κατάσταση του ατόμου π.χ. αρτηριακή υπέρταση, κεφαλαλγίες, κλπ. Τα ψυχολογικά συμπτώματα έχουν σχέση με την απορρύθμιση της ψυχικής ισορροπίας του ατόμου και τον αντίκτυπο που αυτή επιφέρει στην κοινωνική του ζωή, όπως η ευερεθιστότητα και η κοινωνική απόσυρση. Τα εργασιακά συμπτώματα αναφέρονται σε πτυχές του έργου που επηρεάζονται από την ύπαρξη του συνδρόμου της εξουθένωσης, όπως η χαμηλή απόδοση, οι πολλές απουσίες ή και άδειες και η αλλαγή καριέρας.

β) Στη μακροχρόνια μελέτη τους οι Brouwers & Tomic (2014) διαπιστώνουν ότι τα παραπάνω σημάδια εκδηλώνονται κλιμακωτά, καθώς οι εκπαιδευτικοί που βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση τείνουν συνήθως να εξαντλούνται πρώτα συναισθηματικά. Στη

συνέχεια αναπτύσσουν αρνητική στάση απέναντι στους μαθητές τους και απέναντι στον εαυτό τους, η οποία δοκιμάζει την εργασιακή τους απόδοση. Για το λόγο αυτό, τα πρώιμα σημάδια συναισθηματικής εξάντλησης των εκπαιδευτικών αποτελούν έναν μηχανισμό έγκαιρης προειδοποίησης για πιθανό κίνδυνο έκθεσης στο σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Brouwers & Tomic, 2014). Τα σημάδια αυτά χρειάζεται να ληφθούν σοβαρά υπόψη για τη λήψη μέτρων ή τη δημιουργία παρεμβάσεων που θα συμβάλουν στη βελτίωση του σχολικού κλίματος και την τόνωση της ψυχικής τους ανθεκτικότητας (Grayson & Alvarez, 2008).

γ) Σύμφωνα με τη McCormack και συν., (2018) η συναισθηματική εξάντληση είναι πιο διαδεδομένη στις γυναίκες και ο κυνισμός στους άνδρες.

δ) Τέλος, η Copeland-Joseph, (2023) υποστηρίζει ότι στα δημόσια σχολεία, η αρνητική σχέση εκπαιδευτικών-μαθητών έχει μεγαλύτερη επίδραση στη συναισθηματική εξάντληση, σε σύγκριση με την επίδραση που παρατηρήθηκε στα κρατικά επιδοτούμενα ιδιωτικά σχολεία και στα ιδιωτικά σχολεία. Αυτό ενδεχομένως να εξηγεί το γεγονός ότι τα δημόσια σχολεία φαίνεται να έχουν υψηλότερο επίπεδο συγκρούσεων μεταξύ των μαθητών, πράγμα που σημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες να διδάξουν κανονικά την τάξη.

Όπως καθίσταται προφανές από την παραπάνω σύντομη μελέτη, το φάσμα των διαφοροποιήσεων είναι ιδιαίτερα ευρύ. Το γεγονός αυτό, ενδεχομένως, να εξηγεί το πλήθος των θεωρητικών και εμπειρικών μοντέλων που έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί για την εξήγηση και τη ρύθμιση του συνδρόμου (πχ. μέσω παρεμβατικών προγραμμάτων).

6. Θεωρητικά μοντέλα της επαγγελματικής εξουθένωσης

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί εδώ και δεκαετίες αντικείμενο θεωρητικής και εμπειρικής διερεύνησης πολλών επιστημόνων, λόγω της σοβαρότητας των αποτελεσμάτων που επιφέρει σε εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς και κηδεμόνες και εκπαιδευτικά ιδρύματα. Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί διάφορα θεωρητικά μοντέλα συνοδευόμενα από ερευνητικά εργαλεία που προσπαθούν να το προσεγγίσουν, να το κατανοήσουν και να το ερμηνεύσουν. Ενδεικτικά τέτοια μοντέλα είναι η οργανωσιακή θεωρία (organizational theory) που εστιάζει στη σωστή οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας και η αλληλεπιδραστική θεωρία (interactionist or social theory) που ασχολείται με τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις στο σχολικό περιβάλλον.

Οι θεωρίες αυτές τονίζουν την επίδραση των μεταβλητών του περιβάλλοντος στην εδραίωση και κλιμάκωση του συνδρόμου (Szabo & Jagodics, 2019). Συνήθως, συνοδεύονται από πλήθος ερευνών που εστιάζουν στην επίδραση που ασκεί το εργασιακό περιβάλλον και οι διαπροσωπικές σχέσεις στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών. Άλλες θεωρίες, όπως η δομική θεωρία, αναδεικνύουν ως εξίσου σημαντική την επίδραση και των δύο τύπων μεταβλητών (μεταβλητές πλαισίου και ψυχολογικές) στην εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Markelj και συν., 2023).

Επιπρόσθετα, ως προς τα θεωρητικά μοντέλα που αναπτυχθήκαν, ιδιαίτερα δημοφιλές είναι το μοντέλο των Τριών Διαστάσεων της Maslach (1982), με το γνωστό ερωτηματολόγιο εργασιακής εξάντλησης (Maslach Burnout Inventory, MBI). Οι τρεις διαστάσεις που περιγράφονται σε αυτό είναι α) η συναισθηματική εξάντληση, ως ψυχική και σωματική κόπωση, β) η απώλεια ενέργειας και διάθεσης και γ) η αποπροσωποποίηση και η έλλειψη προσωπικής επίτευξης, που αναφέρονται στη συνεχή μείωση της απόδοσης του ατόμου, όταν αυτό θεωρεί τον εαυτό του ανίκανο να προσφέρει εργασία (Leiter & Maslach, 2005).

Το μοντέλο των Pines & Aronson (1988) εστιάζει στην επαγγελματική εξουθένωση ως μορφή σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης στην οποία επέρχεται ένα άτομο όταν εκτίθεται σε μακροχρόνιες συναισθηματικά απαιτητικές και στρεσογόνες καταστάσεις. Σύμφωνα με τους ίδιους, η επαγγελματική εξουθένωση δεν αποτελεί ένα σύνδρομο που συνυπάρχει με συμπτώματα απογοήτευσης, χαμηλής αυτοπεποίθησης και ματαιότητας. Για το λόγο αυτό, σε αντίθεση με τα άλλα μοντέλα, το εργαλείο που έχουν αναπτύξει στο πλαίσιο αυτού του μοντέλου την προσμετρά ως μονοδιάστατη έννοια, παρέχοντας μια αθροιστική βαθμολογία από μία μόνο κλίμακα.

Το μοντέλο των Shirom & Melamed (2003) έχει δεχτεί επιρροές από τα δύο προηγούμενα μοντέλα και αντιμετωπίζει την επαγγελματική εξουθένωση σαν μια συναισθηματική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από τρεις αλληλένδετους παράγοντες: α) τη σωματική κόπωση που είναι ένα αίσθημα κούρασης και μειωμένης ενέργειας, β) τη συναισθηματική εξάντληση που περιγράφεται από αδυναμία έκφρασης συναισθημάτων προς άλλους και γ) τη γνωστική κόπωση που αναφέρεται στη μειωμένη διανοητική ευκινησία.

Τέλος, το μοντέλο της Κοπεγχάγης (Kristensen και συν., 2005) αποτελεί ένα πιο σύγχρονο μοντέλο που προσπαθεί να ερμηνεύσει την επαγγελματική εξουθένωση. Το μοντέλο δημιουργήθηκε ως απάντηση στην κριτική που δέχτηκε το ερευνητικό εργαλείο της Maslach και των συνεργατών της (Fernet και συν., 2014). Το κύριο πλεονέκτημα του εργαλείου μέτρησης (Copenhagen Burnout Inventory-CBI) που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο αυτού του μοντέλου είναι ότι εμπεριέχει ερωτήσεις που μπορούν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι όλων των επαγγελμάτων (Kristensen και συν., 2005). Οι διαστάσεις που εξετάζει το παραπάνω εργαλείο αυτές είναι α) η προσωπική εξουθένωση, β) η εργασιακή εξάντληση και γ) η εξουθένωση που προκαλείται από την επαφή με ανθρώπους.

7. Συζήτηση

Όταν ο εκπαιδευτικός βιώσει αισθήματα εξουθένωσης και τα επακόλουθα συμπτώματά τους, επέρχεται σε μια δυσάρεστη κατάσταση, στην οποία δεν ικανοποιείται από τη δουλειά του και δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στους στόχους που είχε θέσει (Smetackova και συν., 2019). Αυτό συμβάλει στο να μειώνεται η απόδοσή του και να αισθάνεται ανεπαρκής ή ανήμπορος να διευθετήσει ικανοποιητικά τις υποχρεώσεις του ρόλου του ή να ικανοποιήσει τις ανάγκες των μαθητών του, στους οποίους συχνά τείνει να μεταθέτει την ευθύνη για την προσωπική του αποτυχία (Călin & Seucea, 2022).

Στην περίπτωση αυτή είναι φανερή η αρνητική επίδραση της εξουθένωσης στις στάσεις και στις συμπεριφορές που εκδηλώνει ο εκπαιδευτικός στο σχολικό πλαίσιο, είτε κατά την άσκηση του διδακτικού του έργου, είτε κατά την υλοποίηση των εξωδιδακτικών υπηρεσιακών του καθηκόντων. Ο εξουθενωμένος εκπαιδευτικός τείνει να εκδηλώνει αντιεπαγγελματικές συμπεριφορές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από πλήξη, έλλειψη ενδιαφέροντος, καχυποψία και αυστηρότητα, συχνές απουσίες από την εργασία, παραίτηση ή και πλήρη απόσυρση από το επάγγελμα (Madigan & Kim, 2021). Το αίσθημα εξάντλησης και εξουθένωσης που τον οδηγεί να βιώνει τα παραπάνω μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις επίσης στην προσωπική και κοινωνική του ζωή, προκαλώντας επίσης ποικίλες δυσκολίες στις διαπροσωπικές σχέσεις που καλλιεργεί εκτός του εργασιακού του πλαισίου (Szabo & Jagodics, 2019). Επιπλέον, εξαιτίας της εξουθένωσης, η ύπαρξη χαμηλών προσδοκιών από το επάγγελμα του μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για τον εμπλουτισμό του portfolio του με επιμορφώσεις που συντελούν στην περαιτέρω μαθησιακή και γνωστική του ανάπτυξη και την επαγγελματική του ανέλιξη (Voussiorouλος και συν., 2019).

Οι παραπάνω αρνητικές συναισθηματικές αποκρίσεις, στάσεις και συμπεριφορές που διαμορφώνουν την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων είναι λιγότερο πιθανό να εμφανιστούν ως αποτέλεσμα της ύπαρξης ενός τοξικού σχολικού κλίματος, όταν λαμβάνουν χώρα συνεκτικές και καλά οργανωμένες προληπτικές παρεμβάσεις. Παρεμβάσεις τέτοιου είδους συνήθως αποσκοπούν α) στη βελτίωση του τρόπου που ο εκπαιδευτικός αντιλαμβάνεται και αξιολογεί τέτοιες καταστάσεις, β) στην τόνωση της ψυχικής του ανθεκτικότητας μέσω της δημιουργίας υποστηρικτικών διαπροσωπικών κοινωνικών σχέσεων, γ) στη μείωση της εργασιακής του εξουθένωσης και δ) στην αύξηση του βαθμού της επαγγελματικής ικανοποίησης που αισθάνεται, η οποία νοηματοδοτεί την εργασία και αναστέλλει την επαγγελματική εξουθένωση (Βαρδιάμπαση 2017· Grayson & Alvarez, 2008).

Συνεπώς, η μέριμνα για τη διασφάλιση καλών διαπροσωπικών σχέσεων στα σχολεία μπορεί να λειτουργήσει ως αντίβαρο στις δυσμενείς επιδράσεις που ασκεί η εξουθένωση. Η παροχή υποστήριξης για το σκοπό αυτό μέσα από εφαρμοσμένη έρευνα και στοχευμένες συνεκτικές ενέργειες, όπως την υλοποίηση συνεκτικών παρεμβατικών προγραμμάτων που θα περιλαμβάνουν σχέδια δράσης και βιωματικά εργαστήρια, τα οποία θα εστιάζουν περισσότερο με βιωματικό, παρά με θεωρητικό τρόπο, στην εδραίωση των υγιών διαπροσωπικών σχέσεων και της ψυχολογικής ευημερίας των εκπαιδευτικών κρίνεται απαραίτητη για την υποστήριξη του ηθικού και της ανθεκτικότητας τους.

Το πλαίσιο στο οποίο μπορεί να ενταχθούν τέτοιες προσπάθειες αναφέρεται στην παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης, τη συμπερίληψη, τη διαχείριση του άγχους, τη διαχείριση του χρόνου, τις ήπιες και επικοινωνιακές δεξιότητες των συμμετεχόντων κατά τις αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους, ανώτερους, γονείς και κηδεμόνες, μαθητές, την τόνωση του ηθικού και της ψυχικής ανθεκτικότητας, το ομαδικό πνεύμα, την εκμάθηση στρατηγικών για τη διαχείριση των συγκρούσεων, κλπ. Το παραπάνω πλαίσιο δεν αναιρεί την αξία της λήψης και άλλων, λιγότερο συνεκτικών ή βιωματικών μέτρων, όπως τη διοργάνωση ημερίδων, επιμορφωτικών σεμιναρίων και συνεδρίων. Όλες οι παραπάνω ενέργειες σωρευτικά μπορούν να συμβάλλουν

στη συναισθηματική, γνωστική και συμπεριφορική υποστήριξη των εκπαιδευτικών, ώστε να μάθουν πώς να διαχειρίζονται πιο εποικοδομητικά και αποτελεσματικά την πίεση και το δυσλειτουργικό stress που αισθάνονται κατά την εργασία τους, προλαμβάνοντας την εκδήλωση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης, δεδομένου ότι η ποιότητα της εκπαίδευσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από αυτή την παράμετρο.

Εν κατακλείδι, η μέριμνα από το σχολικό ηγέτη για τη διαμόρφωση ενός ευχάριστου εργασιακού πλαισίου που να ευνοεί τη συμπερίληψη και να συντελεί στη μείωση του άγχους και της επακόλουθης εξουθένωσης αποτελεί το θεμέλιο για την ηγετική αποτελεσματικότητα και την ευζωία. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον ανθούν οι αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες βασίζονται στην αλληλοεκτίμηση, τον αλληλοσεβασμό την αλληλοκατανόηση, την ομαλή επικοινωνία με όλους και την ύπαρξη ενός σταθερού υποστηρικτικού σχολικού δικτύου.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνικές

Βαρδιάμπαση, Ζ. Π. (2017). Επαγγελματική ικανοποίηση για ένα υγιές, ποιοτικό και αποτελεσματικό σχολείο. *Επιστήμες της Αγωγής*, 2, 21–41. <https://doi.org/10.26248/v0i2.67>

Βαρδιάμπαση, Ζ. Π., Μακρή, Α., & Ξαρλή, Π. (2016). *Η επικοινωνία ως εργαλείο ενδυνάμωσης της ηγετικής αποτελεσματικότητας στην εκπαίδευση*. Αυτοέκδοση.

Κάμτσιος, Σ., & Λώλης, Θ. (2016). Βιώνουν οι Έλληνες εκπαιδευτικοί την επαγγελματική εξουθένωση; ο ρόλος των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των καθημερινών στρεσογόνων ερεθισμάτων. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 9, 40. <https://doi.org/10.12681/jret.10277>

Κοϊνης, Α., & Σαρίδη, Μ. (2014). Εργασιακό στρες και η επίδρασή του στην επαγγελματική και προσωπική ζωή των Επαγγελματιών Υγείας [Review of *Εργασιακό στρες και η επίδρασή του στην επαγγελματική και προσωπική ζωή των Επαγγελματιών Υγείας*]. *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 13(4), 300–315. <https://www.vima-asklipiou.gr/images/upload/various/files/8585830934705557755Cg7afm3HF2aYZKt v8oCw0fAm8585754517465642982.pdf>

Κουστέλιος, Α & Κουστέλιου, Ι. (2001) *Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση*. *Ψυχολογία* Ι, 30-39.

Ξενόγλωσσες

Almusaed, A., Almssad, A., Yitmen, I., & Homod, R. Z. (2023). Enhancing Student Engagement: Harnessing “AIED”’s Power in Hybrid Education—A Review Analysis. *Education Sciences*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/educsci13070632>

Atalay, M. O., Aydemir, P., & Acuner, T. (2022). The Influence of Emotional Exhaustion on Organizational Cynicism: The Sequential Mediating Effect of Organizational Identification and Trust in Organization. *SAGE Open*, 12(2).

<https://doi.org/10.1177/21582440221093343>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bataineh, O., & Alsagheer, A. (2012). An Investigation of Social Support and Burnout among Special Education Teachers in the United Arab Emirates. *International Journal of Special Education*, 27(2), 5-13.
- Belay, A. A., Gasheya, K. A., Engdaw, G. T., Kabito, G. G., & Tesfaye, A. H. (2023). Work-related burnout among public secondary school teachers is significantly influenced by the psychosocial work factors: a cross-sectional study from Ethiopia. *Frontiers in psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1215421>
- Brouwers, A., & Tomic, W. (2014). A Longitudinal Study of Relationships Between Three Burnout Dimensions Among Secondary School Teachers. *Sensoria: A Journal of Mind, Brain & Culture*, 10(2), 23. <https://doi.org/10.7790/sa.v10i2.409>
- Burić, I., Kim, L. E., & Hodis, F. (2021). Emotional labor profiles among teachers: Associations with positive affective, motivational, and well-being factors. *Journal of Educational Psychology*, 113(6), 1227–1243. <https://doi.org/10.1037/edu0000654>
- Călin, M. F., & Seucea, A. (2022). The Effects of Burnout on the Professional Activity of Teachers. *International Journal of Legal and Social Order*, 1(1). <https://doi.org/10.55516/ijlso.v1i1.101>
- Copeland-Joseph, C. (2023). *A Study of Teacher Burnout in Private Seventh-day Adventist and Public Schools in Trinidad/Tobago and Michigan, USA*. <https://doi.org/10.32597/dissertations/1778>
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement [Review of *Burnout: A Review of Theory and Measurement*]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1–27.
- Fernet, C., Lavigne, G. L., Vallerand, R. J., & Austin, S. (2014). Fired up with passion: Investigating how job autonomy and passion predict burnout at career start in teachers. *Work & Stress*, 28(3), 270–288. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.935524>
- García-Carmona, M., Marín, M. D., & Aguayo, R. (2018). Burnout syndrome in secondary school teachers: a systematic review and meta-analysis. *Social Psychology of Education*, 22(1), 189–208. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9471-9>
- Grayson, J. L., & Alvarez, H. K. (2008). School Climate Factors Relating to Teacher Burnout: A Mediator Model. *Teaching and Teacher Education*, 28, 1349–1363.
- Hossain, S., & Sultana, N. (2022). Burnout in Secondary School Teachers: The Contribution of

the Work Environment. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(4), 1368–1376. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2022.9.4.755>

- Jelena Veletić, Price, H. E., & Rolf Vegar Olsen. (2023). *Teachers' and principals' perceptions of school climate: the role of principals' leadership style in organizational quality*. <https://doi.org/10.1007/s11092-023-09413-6>
- Kalamara, E., & Richardson, C. (2021). Using latent profile analysis to understand burnout in a sample of Greek teachers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(1), 141–152. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01780-1>
- Key Considerations for Inclusion of School Quality/Student Success Indicators in State Accountability Systems as Required by Every Student Succeeds Act - CSAI Report*. (2017). The Center on Standards and Assessment Implementation WestEd CRESST.
- Kleptsova, E. Y., & Balabanova, A. A. (2016). Development of Humane Interpersonal Relationships. *International Journal of Environmental & Science Education*, 11(4), 2147–2157. <https://doi.org/10.12973/ijese.2016.585a>
- Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The Relationship Between Burnout, Depression, and Anxiety: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00284>
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). A mediation model of job burnout. In A.-S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to organizational health psychology* (pp. 544–564). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781845423308.00046>
- Madigan, D. J., Kim, L. E., Glandorf, H. L., & Kavanagh, O. (2023). Teacher burnout and physical health: A systematic review. *International Journal of Educational Research*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102173>
- 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, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103425>
- Malloy, J. M., Bohanon, H., & Francoeur, K. (2018). Positive Behavioral Interventions and Supports in High Schools: A Case Study From New Hampshire. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 28(2), 219–247. <https://doi.org/10.1080/10474412.2017.1385398>
- Markelj, N., Kovač, M., & Jurak, G. (2023). The dynamics of burnout among Slovenian primary school teachers over the school year in relation to their perceptions of various predictors of burnout in the school context. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1108322>
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- McCormack, H. M., MacIntyre, T. E., O'Shea, D., Herring, M. P., & Campbell, M. J. (2018). The Prevalence and Cause(s) of Burnout Among Applied Psychologists: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01897>
- Odhiambo O. K., Samwel, N. N., Ogenga, F., & Otieno, M. (2023). An Investigation of the Causes of Conflicts between Teaching Staff and Principals in Public Secondary Schools in Rachuonyo South Sub-County, Kenya. *East African Journal of Education Studies*, 6(2), 264–276. <https://doi.org/10.37284/eajes.6.2.1319>
- Parrello, S., Ambrosetti, A., Iorio, I., & Castelli, L. (2019). School Burnout, Relational, and Organizational Factors. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01695>
- Pines, A. M. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2005). Does burnout affect physical health? A review of the evidence.
- Smetackova, I., Viktorova, I., Pavlas Martanova, V., Pachova, A., Francova, V., & Stech, S. (2019). Teachers Between Job Satisfaction and Burnout Syndrome: What Makes Difference in Czech Elementary Schools. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02287>
- Szabo, E., & Jagodics, B. (2019). Teacher burnout in the light of workplace, organizational, and social factors. *Hungarian Educational Research Journal*, 9(3), 539–559. <https://doi.org/10.1556/063.9.2019.3.44>
- Vousiopoulos, S., Kouli, O., Kourtessis, T., Tsitskari, E., & Tsitskari, D. (2019). Job Satisfaction and Burnout among Greek Teachers and Physical Education Teachers. A Comparison in Minority and Public Sector Schools in Thrace. *Annals of Applied Sport Science*, 7(4), 52–60. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.786>
- Working Group on Youth of the Regional Collaborative Platform for Latin America and the Caribbean, "Latin American and Caribbean youth and the 2030 Agenda for Sustainable Development: an examination from within the United Nations system" (LC/TS.2021/74)*. (2021). United Nations.
- Yin, H., Huang, S., & Chen, G. (2019). The relationships between teachers' emotional labor and their burnout and satisfaction: A meta-analytic review. *Educational Research Review*, 28. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.100283>
- UNESCO. (2021, September 22). *The psychosocial school environment | Unesco IIEP Learning Portal*. Learningportal. [iiep.unesco.org. https://learningportal.iiep.unesco.org/en/issue-briefs/improve-learning/the-psychosocial-school-environment](https://learningportal.iiep.unesco.org/en/issue-briefs/improve-learning/the-psychosocial-school-environment)
- Zhang, W., He, E., Mao, Y., Pang, S., & Tian, J. (2023). How Teacher Social-Emotional Competence Affects Job Burnout: The Chain Mediation Role of Teacher-Student Relationship and Well-Being. *Sustainability*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032061>

Zee, M., Roorda, D. L., & Hanna, F. (2023). Principal–teacher relationships: Dimensionality and measurement invariance of a measure for primary and secondary school teachers. *Management in Education*. <https://doi.org/10.1177/08920206231154740>