

**Δρ. Ιωάννας Χ. Τσαγκαράκη**

## **Το στρες του διευθυντή σχολικής μονάδας**

Η έννοια του στρες έχει δεχτεί πολλές ερμηνείες<sup>1</sup>. Σε όλες όμως το κοινό είναι η μεταβολή της κατάστασης ενός οργανισμού που προκαλείται από παράγοντες ψυχολογικούς, κοινωνικούς, πολιτισμικούς ή/και από το φυσικό του περιβάλλον. Αν αυτή η μεταβολή παραταθεί, προκαλούνται βλάβες στον οργανισμό και διαταραχές της ψυχικής του ισορροπίας. Χρησιμοποιείται ο ξένος όρος stress και λέγεται και νόσος των διευθυντών. Ο όρος stress επειδή είναι οικουμενικός, δεν εξετάζεται από την πλευρά της παρουσίας ή απουσίας του, αλλά από την πλευρά της έντασής του και των επιδράσεων που προκαλεί, τόσο στην ατομική και κοινωνική ζωή, όσο και στην παραγωγή και την οικονομία. Εξάλλου ορισμένα επαγγέλματα, όπως αυτά που συνεπάγονται σχέσεις με άλλους ανθρώπους, θεωρούνται περισσότερο «στρεσογόνα», όπως και τα επαγγέλματα των κοινωνικών υπηρεσιών, στα οποία συμπεριλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί.

Οι μεταβολές των τελευταίων χρόνων στο κοινωνικό γίνεσθαι και στο εκπαιδευτικό σύστημα, δηλαδή το χαμηλότερο κοινωνικό κύρος του εκπαιδευτικού, αλλά και η αύξηση των ευθυνών και απαιτήσεων από αυτόν, του δημιουργούν αβεβαιότητα. Σύμφωνα με έρευνες οι αιτίες stress στους εκπαιδευτικούς είναι:

Οι εργασιακές συνθήκες, ο ρόλος του εκπαιδευτικού και η σχέση του με την σχολική μονάδα, η επαγγελματική του εξέλιξη, το κλίμα της σχολικής μονάδας και η αλληλεπίδραση σχολείου – οικογένειας.

Για να μην υπάρχει καμμία σύγχυση ως προς τους όρους stress και άγχος<sup>2</sup>, επειδή συχνά ταυτίζονται στην καθημερινή επικοινωνία, θα πρέπει να τους διακρίνουμε. Το άγχος αφορά σε συναισθηματικές καταστάσεις τέτοιας έντασης, που φτάνουν σε απόγνωση το άτομο, από την εντύπωση ενός μεγάλου κινδύνου λιγότερο ή περισσότερο πραγματικού, φυσικού ή ψυχικού. Δηλαδή το άγχος προέρχεται από εσωτερικές συγκρούσεις λόγω εσωτερικών ασυμφωνιών.

Ενώ το στρες αναφέρεται κυρίως σε φορτίσεις από εξωτερικά αίτια, όπως είναι οι ανάγκες της σύγχρονης ζωής. Και τα δύο αποτελούν ασταθή χαρακτηριστικά του ανθρώπου.

Οι βασικότερες παράμετροι<sup>3</sup> που δημιουργούν συνθήκες στρες στο Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι πάρα πολλές. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις εξής:

1. η προσωπικότητα του διευθυντή ως ατόμου.
2. η έλλειψη επιστημονικής – εκπαιδευτικής επάρκειας και ετοιμότητας
3. η έλλειψη διοικητικής επάρκειας και ετοιμότητας
4. η έλλειψη ικανότητας προσαρμογής του στις νέες τεχνολογίες και στη χρήση τους

---

<sup>1</sup> Γεωργογιάννης, Π.- Σπανού, Π. – Μπομπαρίδου, Χρ. (2009). Διερεύνηση του stress που υφίστανται οι Διευθυντές των Σχολικών Μονάδων σχετικά με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά τους με το Σύλλογο Διδασκόντων. Στο: Π. Γεωργογιάννη (επιμ.), *Αξιολόγηση και Διοίκηση της εκπαίδευσης και διαπολιτισμική πραγματικότητα. Βηματισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση. Τόμος 9<sup>ος</sup>*. Πάτρα σ.σ. 228-237.

<sup>2</sup> Γεωργογιάννης, Π. – Γιάννακα, Χρ. – Λαζαρίδου, Αγγ. (2009). Οι αντιδράσεις των γονέων των μαθητών ως πηγή stress για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων και η σχέση τους με άλλες πηγές stress. Στο: Π. Γεωργογιάννη (επιμ.), *Αξιολόγηση και Διοίκηση της εκπαίδευσης και διαπολιτισμική πραγματικότητα. Βηματισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση. Τόμος 9<sup>ος</sup>*. Πάτρα σ.σ. 178-189.

<sup>3</sup> Γεωργογιάννης, Π.- Γκόβαρης, Χρ.- Γιάννακα, Χρ.(2009) Διεύθυνση Σχολικών Μονάδων και Stress. Έρευνα για τον εντοπισμό των παραμέτρων που αποτελούν πηγές stress για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων. Στο: Π. Γεωργογιάννη (επιμ.) *Αξιολόγηση και Διοίκηση της εκπαίδευσης και διαπολιτισμική πραγματικότητα. Βηματισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση. Τόμος 9<sup>ος</sup>*. Πάτρα σ.σ. 165-170.

5. η χρήση αναχρονιστικών μεθόδων για τη διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών
6. η έλλειψη σωστής επικοινωνίας, με εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς και ανωτέρους
7. η έλλειψη προϋποθέσεων για να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του ως επιμορφωτή των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας
8. το ύψος των αποδοχών του
9. η έλλειψη υποστήριξης από την πολιτεία για την επίλυση προβλημάτων
10. οι δυσλειτουργίες και τα προβλήματα της σχολικής μονάδας και
11. οι επιδόσεις των μαθητών.

Στην έρευνα των Γεωργογιάννη, Π.- Μπομπαρίδου, Χρ.- Κυπριανού, Δ. για τη διοικητική ετοιμότητα των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων και το στρες<sup>4</sup> σε 105 εκπαιδευτικούς-διευθυντές, βρέθηκαν οι εξής πηγές στρες: η γραφειοκρατία, η θέση του διευθυντή, οι επιπτώσεις των αποφάσεων στους μαθητές, η μη ανταπόκριση του κράτους για οικονομική ενίσχυση, η γραμματειακή δουλειά, οι επιπτώσεις των αποφάσεων στο διδακτικό προσωπικό, η διαχείριση των συγκρούσεων του διδακτικού προσωπικού, η εργασία σε ακατάλληλο περιβάλλον, τα προβλήματα των μαθητών, οι αποφάσεις που προκαλούν αντιδράσεις γονιών, οι υψηλές προσδοκίες, η απαιτητικότητα της θέσης, η ανεπαρκής επιμόρφωση του διδακτικού προσωπικού, η ανεπάρκεια του χρόνου προετοιμασίας της διδασκαλίας, ο βαθμός ικανοποίησης άλλων εμπλεκόμενων ομάδων, η αδυναμία πρόσβασης σε πληροφορίες, η προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες, η εντύπωση της ευρύτερης κοινωνίας, και η έλλειψη επιμόρφωσης σε διοικητικό τομέα.

Στην έρευνα των Γεωργογιάννη, Π.- Γιάννακα, Χρ.- Λαζαρίδου, Αγγ. για το στρες των Διευθυντών βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των πηγών στρες, ήτοι μεταξύ της λήψης αποφάσεων, που ενδεχομένως να προκαλέσουν αντιδράσεις των γονέων και της ανεπάρκειας χρόνου για την προετοιμασία της διδασκαλίας, της αίσθησης έλλειψης απαιτούμενης διοικητικής επάρκειας, της αίσθησης έλλειψης απαιτούμενης διοικητικής ετοιμότητας, της λήψης αποφάσεων που έχουν επιπτώσεις στους μαθητές και τέλος της αντιμετώπισης προβλημάτων των μαθητών.

Από την άλλη τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το στρες είναι θέμα προσωπικότητας του ατόμου-Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας και επομένως το στρες είναι πολυπαραγοντικής αιτιολογίας, εξαρτώμενο από τη συγκεκριμένη κατάσταση και προσωπικότητα του ατόμου.

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας σύμφωνα με το καθηκοντολόγιο των εκπαιδευτικών<sup>5</sup> είναι διοικητικός, αλλά και επιστημονικός – παιδαγωγικός υπεύθυνος της σχολικής μονάδας. Εξαιτίας αυτού του διπλού ρόλου του, του διοικητικού και του διδακτικού, αντιμετωπίζει stress. Όπως έδειξε μια τέτοια έρευνα το μη αφοσιωμένο προσωπικό, οι νέες αλλαγές πολιτικής, οι πολλές ώρες εργασίας, η πίεση του χρόνου, οι υπερβολικές απαιτήσεις της γραφειοκρατίας και οι απαιτήσεις για συνεχή βελτίωση, προκαλούσαν εντάσεις και πιέσεις, που οδηγούσαν τους διευθυντές σε stress.

---

<sup>4</sup> Γεωργογιάννης, Π.- Μπομπαρίδου, Χρ.- Κυπριανού, Δ. (2009). Διοικητική Ετοιμότητα των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων και Στρες. Στο: Π. Γεωργογιάννη (επιμ.) *Αξιολόγηση και Διοίκηση της εκπαίδευσης και διαπολιτισμική πραγματικότητα. Βηματισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση. Τόμος 9<sup>ος</sup>*. Πάτρα σ.σ. 170-177.

<sup>5</sup> Γεωργογιάννης, Π. – Σπανού, Π. – Μπομπαρίδου, Χρ. (2009). Διερεύνηση του stress που υφίστανται οι Διευθυντές των Σχολικών Μονάδων σχετικά με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά τους με το Σύλλογο Διδασκόντων. Στο: Π. Γεωργογιάννη (επιμ.), *Αξιολόγηση και Διοίκηση της εκπαίδευσης και διαπολιτισμική πραγματικότητα. Βηματισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση. Τόμος 9<sup>ος</sup>* Πάτρα σ.σ. 228-237.

Στην έρευνα των Γεωργογιάννη, Π. – Σπανού, Π. – Μπομπαρίδου, Χρ. (2009) μελετήθηκε το stress 105 διευθυντών σχολικών μονάδων από την Πρωτοβάθμια (76,2%) και από τη Δευτεροβάθμια (22,9%) εκπαίδευση, για τη λήψη αποφάσεων που έχουν επιπτώσεις στο διδακτικό προσωπικό (μεταβλητή Α, ανεξάρτητη) ως προς τις εξαρτημένες μεταβλητές: υψηλές προσδοκίες ως προς την αποδοτικότητα του στο ρόλο του διευθυντή (μεταβλητή Β), ευθύνη της θέσης του διευθυντή της σχολικής μονάδας (μεταβλητή Γ), διαχείριση πιθανών συγκρούσεων μεταξύ του διδακτικού προσωπικού (μεταβλητή Δ), συνεδριάσεις με το διδακτικό προσωπικό (μεταβλητή Ε) και βαθμός ικανοποίησης των άλλων εμπλεκόμενων ομάδων (γονείς, διδακτικό προσωπικό) (μεταβλητή ΣΤ), με ένα ερωτηματολόγιο, που είχε ερωτήσεις κλειστού τύπου κατηγορικής μορφής (Πάρα πολύ, Πολύ, Λίγο, Καθόλου).

Αυτό που βρέθηκε ήταν η τάση αυτών, που απάντησαν πως έχουν πάρα πολύ stress στην πηγή Α, να έχουν πάρα πολύ stress και στις υπόλοιπες πηγές stress. Το ίδιο βρέθηκε και για τις απαντήσεις με πολύ stress, καθώς και για τις απαντήσεις με λίγο και καθόλου stress. Βέβαια βρέθηκαν και κάποιες εξαιρέσεις, αλλά ήταν συγκριτικά πολύ λιγότερες. Δηλαδή κάποιος διευθυντής που έχει πολύ stress για τη λήψη αποφάσεων που έχουν επιπτώσεις στο διδακτικό προσωπικό, έχει στον ίδιο βαθμό ή σε παρόμοιο πολύ stress, και για τις υψηλές προσδοκίες ως προς την αποδοτικότητα του ρόλου του, και για την ευθύνη της θέσης του διευθυντή και για την διαχείριση πιθανών συγκρούσεων μεταξύ του διδακτικού προσωπικού, και για τις συνεδριάσεις με το διδακτικό προσωπικό και για το βαθμό ικανοποίησης άλλων εμπλεκόμενων ομάδων.

Επίσης τονίστηκε ότι πρέπει να ληφθεί υπόψη και η προσωπικότητα του κάθε διευθυντή, που όμως αν είναι επιρρεπής στο stress, επιδεινώνεται η κατάστασή του λόγω της θέσης που κατέχει σε ένα τέτοιο επάγγελμα. Τέλος υπογραμμίστηκε ότι πρέπει να ληφθεί υπόψη και ο παράγοντας ευσυνειδησία και αίσθημα καθήκοντος που έχει ο καθένας. Για τους παραπάνω λόγους οι διευθυντές δεν πρέπει να αφηθούν μόνοι τους στη διαχείριση του επαγγελματικού stress. Προτάθηκε τα Πανεπιστήμια να προσφέρουν τα απαραίτητα εφόδια στους εκπαιδευτικούς, που ξεκινούν την καριέρα τους, σε επίπεδο πρόληψης, το κοινωνικό και οικογενειακό επίσης περιβάλλον του κάθε ατόμου παίζει και αυτό το ρόλο του και τέλος η ίδια η πολιτεία έχει την υποχρέωση απέναντι στους εκπαιδευτικούς να τους παρέχει όλα τα εχέγγυα για μια άνετη και ανεμπόδιστη καριέρα για το καλό των ίδιων των εκπαιδευτικών, της σχολικής κοινότητας και της ευρύτερης κοινωνίας.

Άλλες έρευνες με τη μέθοδο της συνέντευξης<sup>6</sup> εντόπισαν τις εξής πηγές stress στους Διευθυντές σχολείων: τον τεράστιο όγκο γραφειοκρατικής εργασίας, τις σχέσεις με το προσωπικό, τους γονείς των μαθητών και την κοινότητα, την οικονομική διαχείριση, την έλλειψη χρόνου και την έλλειψη γραμματειακού προσωπικού. Οι πηγές stress του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας σχετίζονται με: την προσωπικότητά του, την μη ικανοποιητική κατάρτισή του σε θέματα διοίκησης, τις δυσκολίες του στις νέες τεχνολογίες και την εφαρμογή τους στη γραφειοκρατία και την επικοινωνία του με εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές και ανωτέρους.

## Βιβλιογραφία

---

<sup>6</sup> Γεωργογιάννης, Π.- Γιάννακα, Χρ.- Λαζαρίδου, Αγγ. (2009) Οι αντιδράσεις των γονέων των μαθητών ως πηγή stress για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων και η σχέση της με άλλες πηγές stress. Στο: Π. Γεωργογιάννη (επιμ.) *Αξιολόγηση και διοίκηση της εκπαίδευσης και διαπολιτισμική πραγματικότητα. Βηματισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση. Τόμος 9<sup>ος</sup>*. Πάτρα σ.σ. 178-189.

- Γεωργογιάννης, Π. – Γιάννακα, Χρ. – Λαζαρίδου, Αγγ. (2009). Οι αντιδράσεις των γονέων των μαθητών ως πηγή stress για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων και η σχέση τους με άλλες πηγές stress. Στο: Π. Γεωργογιάννη (επιμ.), *Αξιολόγηση και Διοίκηση της εκπαίδευσης και διαπολιτισμική πραγματικότητα. Βηματατισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση. Τόμος 9<sup>ος</sup>*. Πάρα σ.σ. 178-189.
- Γεωργογιάννης, Π.- Γκόβαρης, Χρ.- Γιάννακα, Χρ.(2009) Διεύθυνση Σχολικών Μονάδων και Stress. Έρευνα για τον εντοπισμό των παραμέτρων που αποτελούν πηγές stress για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων. Στο: Π. Γεωργογιάννη (επιμ.) *Αξιολόγηση και Διοίκηση της εκπαίδευσης και διαπολιτισμική πραγματικότητα. Βηματατισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση. Τόμος 9<sup>ος</sup>*. Πάτρα σ.σ. 165-170.
- Γεωργογιάννης, Π.- Μπομπαρίδου, Χρ.- Κυπριανού, Δ. (2009). Διοικητική Ετοιμότητα των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων και Στρες. Στο: Π. Γεωργογιάννη (επιμ.) *Αξιολόγηση και Διοίκηση της εκπαίδευσης και πραγματικότητα. Βηματατισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση. Τόμος 9<sup>ος</sup>*. Πάτρα σ.σ. 170-177.
- Γεωργογιάννης, Π.- Σπανού, Π. – Μπομπαρίδου, Χρ. (2009). Διερεύνηση του stress που υφίστανται οι Διευθυντές των Σχολικών Μονάδων σχετικά με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά τους με το Σύλλογο Διδασκόντων. Στο: Π. Γεωργογιάννη (επιμ.), *Αξιολόγηση και Διοίκηση της εκπαίδευσης και διαπολιτισμική πραγματικότητα. Βηματατισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση. Τόμος 9<sup>ος</sup>*. Πάτρα σ.σ. 228-237