

**Πανεπιστήμιο Πατρών  
Ετήσιο Διαπανεπιστημιακό Διαδικτυακό Σεμινάριο στη  
Διοίκηση της εκπαίδευσης**

**Ποιοτική έρευνα Διοίκησης Εργασία 2<sup>η</sup>**

**Θέμα: «Το στρες του Διευθυντή της σχολικής μονάδας και η  
σχέση του με τη διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα»**

**Όνομα επιμορφούμενης: Μπούτσκου Λεμονιά**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Εισαγωγή</b>                                                                              | <b>3</b>  |
| <b>2. Θεωρία</b>                                                                                | <b>3</b>  |
| <b>2.1. Αποσαφήνιση όρων</b>                                                                    | <b>3</b>  |
| 2.1.1. Ο όρος «στρες»                                                                           | 3         |
| 2.1.2. Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας                                               | 3         |
| <b>2.2. Διοικητική Επάρκεια και Ετοιμότητα</b> ____ Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.     |           |
| 2.2.1. Ο όρος «διοικητική επάρκεια»                                                             | 4         |
| 2.2.2. Ο όρος «διοικητική ετοιμότητα»                                                           | 4         |
| <b>2.3. Το στρες του διευθυντή της σχολικής μονάδας</b>                                         | <b>4</b>  |
| 2.3.1. Το επαγγελματικό άγχος των διευθυντών σχολικών μονάδων σε σχέση με την ψυχική εξουθένωση | 4         |
| 2.3.2. Παράγοντες άγχους των διευθυντών σχολικών μονάδων                                        | 5         |
| <b>2.4.Υπόθεση</b>                                                                              | <b>5</b>  |
| <b>3. Μεθοδολογία έρευνας</b>                                                                   | <b>5</b>  |
| <b>3.1. Το δείγμα της έρευνας</b>                                                               | <b>5</b>  |
| <b>3.2. Απόκτηση δεδομένων</b>                                                                  | <b>6</b>  |
| <b>4. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων</b>                                                          | <b>6</b>  |
| <b>4.1. Ανάλυση συνέντευξης του εκπαιδευτικού Α</b>                                             | <b>6</b>  |
| <b>4.2. Ανάλυση συνέντευξης του εκπαιδευτικού Β</b>                                             | <b>7</b>  |
| <b>4.3. Ανάλυση συνέντευξης του εκπαιδευτικού Γ</b>                                             | <b>7</b>  |
| <b>4.4. Ανάλυση συνέντευξης του εκπαιδευτικού Δ</b>                                             | <b>8</b>  |
| <b>4.5. Συγκριτική παρουσίαση της ανάλυσης των συνεντεύξεων των εκπαιδευτικών</b>               | <b>9</b>  |
| <b>5. Συμπεράσματα</b>                                                                          | <b>9</b>  |
| <b>Βιβλιογραφία</b>                                                                             | <b>11</b> |

## 1. Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία εξετάζει το άγχος του διευθυντή μίας σχολικής μονάδας και πόσο αυτό σχετίζεται με τη διοικητική του επάρκεια και ετοιμότητα. Το ενδιαφέρον σε αυτήν την εργασία είναι η διαπίστωση ότι οι διευθυντές σχολικών μονάδων δε διαθέτουν μεγάλη διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα<sup>1</sup>.

Η δεύτερη ενότητα της εργασίας αποσαφηνίζει τους όρους στρες, διοικητική επάρκεια και διοικητική ετοιμότητα, κάνει αναφορά στον πολύπλοκο ρόλο του διευθυντή μίας σχολικής μονάδας, σχετίζει το άγχος με την ψυχική εξουθένωση, παρουσιάζει ορισμένους από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στους οποίους οφείλεται το άγχος των διευθυντών, ενώ τέλος προσδιορίζει τις υποθέσεις της έρευνας. Η τρίτη ενότητα παρουσιάζει το δείγμα της έρευνας και τη μεθοδολογία απόκτησης των δεδομένων. Η τέταρτη ενότητα παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, ενώ τέλος η πέμπτη ενότητα καταγράφει τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας.

## 2. Θεωρία

### 2.1. Αποσαφήνιση όρων

#### 2.1.1. Ο όρος «στρες»

Το άγχος, ή αλλιώς στο στρες, **«αναπτύσσεται από ένα συγκεκριμένο είδος σχέσης μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντός του»**<sup>2</sup>. Το άγχος φαίνεται ότι είναι μεγαλύτερο σε όσους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία<sup>3</sup>. Το άγχος **«είναι αποτέλεσμα της ανεπαρκούς προσαρμογής μας στην εργασία μας, των κακών διαπροσωπικών σχέσεων και της ύπαρξης ψυχολογικής ή σωματικής βίας στον χώρο εργασίας, αλλά και συγκρούσεων ανάμεσα στους ρόλους μας στην εργασία και εκτός αυτής»**<sup>4</sup>.

#### 2.1.2. Διευθυντής σχολικής μονάδας

Ο διευθυντής μίας σχολικής μονάδας είναι επιφορτισμένος με ένα πλήθος δραστηριοτήτων και ευθυνών. Πιο συγκεκριμένα, **«ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών**

---

<sup>1</sup> Γεωργογιάννης, Π. (2010), Κριτήρια επιλογής και πιστοποίηση διοικητικής επάρκειας και διοικητικής ετοιμότητας για υποψήφιους εκπαιδευτικούς διευθυντών σχολικών μονάδων, στελεχών εκπαίδευσης και σχολικών συμβούλων – η πρότασή μας. Στο: [www.kedek.inpatra.gr/demo2.doc](http://www.kedek.inpatra.gr/demo2.doc) (προσπελάστηκε στις 23/01/2012)

<sup>2</sup> Τσιάκκρος, Α. & Πασιαρδής, Π. (2002), Επαγγελματικό άγχος εκπαιδευτικών και διευθυντών σχολείων: Μία ποιοτική προσέγγιση. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 3, σ.σ. 195 – 213, σ. 197

<sup>3</sup> Haberman, M. (2004), Teacher burnout in Black and White. Στο: <http://www.habermanfoundation.org/Articles/PDF/Teacher%20Burnout%20in%20Black%20and%20White.pdf> (προσπελάστηκε στις 23/01/2012)

<sup>4</sup> Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία. Στο: [http://osha.europa.eu/el/topics/stress/definitions\\_and\\_causes](http://osha.europa.eu/el/topics/stress/definitions_and_causes) (προσπελάστηκε στις 23/01/2012)

εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων, που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει επίσης στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους»<sup>5</sup>.

### 2.1.3. Ο όρος «διοικητική επάρκεια»

Ως εκπαιδευτική επάρκεια ορίζεται «η θεωρητική, επιστημονική και ερευνητική κατάρτιση, που καλύπτει όλες τις απαραίτητες γνώσεις, που πρέπει να κατέχει ένας εκπαιδευτικός, οι οποίες παρέχονται ή θα έπρεπε να παρέχονται σήμερα στα Πανεπιστημιακά Τμήματα που παράγουν εκπαιδευτικού για την Α/βάθμια και Β/βάθμια εκπαίδευση»<sup>6</sup>. Βάσει αυτού του ορισμού, μπορούμε να πούμε ότι η διοικητική επάρκεια είναι η θεωρητική, επιστημονική και ερευνητική κατάρτιση των εκπαιδευτικών στον τομέα της διοίκησης σχολικών μονάδων. Έτσι, η διοικητική επάρκεια είναι ουσιαστικά η απόκτηση γνώσεων σχετικά με τη διοικητική πράξη.

### 2.1.4. Ο όρος «διοικητική ετοιμότητα»

Ως εκπαιδευτική ετοιμότητα ορίζεται «η ικανότητα μετουσίωσης των παραπάνω γνώσεων σε πρακτική εφαρμογή στην εκπαιδευτική διαδικασία, δηλαδή η ικανότητα μετουσίωσης της θεωρητικής, επιστημονικής, διδακτικής και της ερευνητικής ικανότητας σε ικανότητα εκπαιδευτικής πράξης. Γενικά η ετοιμότητα ορίζεται ως η ικανότητα άμεσης αντίληψης των ερεθισμάτων και κατάλληλης αντίδρασης σε αυτά (ως αποτέλεσμα κατάλληλης προετοιμασίας)»<sup>7</sup>. Με βάση αυτόν τον ορισμό, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι διοικητική ετοιμότητα είναι η ικανότητα εκείνη των εκπαιδευτικών να μετουσιώνουν τις θεωρητικές, επιστημονικές και ερευνητικές τους γνώσεις, ήτοι της γνώσεις που ορίζουν τη διοικητική επάρκεια, σε πράξη κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Έτσι, η διοικητική ετοιμότητα ορίζεται ως η πρακτική εφαρμογή των θεωριών των αρχών διοίκησης.

## 2.2. Το στρες του διευθυντή της σχολικής μονάδας

### 2.2.1. Το επαγγελματικό άγχος των διευθυντών σχολικών μονάδων σε σχέση με την ψυχική εξουθένωση

Ως επαγγελματικό άγχος των εκπαιδευτικών «θεωρείται ένα σύνολο από δυσάρεστες αντιδράσεις που προκαλούνται όταν οι περιβαλλοντικές απαιτήσεις είναι κατά πολύ μεγαλύτερες από τις ικανότητες αντιμετώπισης που διαθέτει το

<sup>5</sup> Άρθρο 9, Ν. 1566/1985, ΦΕΚ 167/30-09-1985

<sup>6</sup> Γεωργογιάννης, Π. (2009), Εκπαιδευτική, διαπολιτισμική επάρκεια και ετοιμότητα των εκπαιδευτικών Α/βάθμιας και Β/βάθμιας εκπαίδευσης. Βηματισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση. Πάτρα: Εκδόσεις του ιδίου, σ. 33

<sup>7</sup> Γεωργογιάννης, Π. (2009), Εκπαιδευτική, διαπολιτισμική επάρκεια και ετοιμότητα των εκπαιδευτικών Α/βάθμιας και Β/βάθμιας εκπαίδευσης. Βηματισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση. Πάτρα: Εκδόσεις του ιδίου, σ. 34

άτομο»<sup>8</sup>. Αυτό το επαγγελματικό άγχος μπορεί να οδηγήσει στην ψυχική εξουθένωση (burnout), η οποία ορίζεται ως «ψυχολογική ένταση που προκύπτει στους ανθρώπους από το stress κατά την άσκηση της εργασίας»<sup>9</sup>. Γενικά το άγχος έχει βρεθεί ως σημαντικός παράγοντας που οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση, ενώ συχνά η επαγγελματική εξουθένωση αναφέρεται ως μία ακραία μορφή άγχους<sup>10</sup>.

### 2.2.2. Παράγοντες άγχους των διευθυντών σχολικών μονάδων

Σύμφωνα με έρευνες, οι παράγοντες εκείνοι που οδηγούν στην εμφάνιση άγχους στους διευθυντές σχολικών μονάδων σχετίζονται με τις καθημερινές απαιτήσεις της εργασίας τους, όπως ο μεγάλος αριθμός ευθυνών, η δυσκολία ανεύρεσης οικονομικών πόρων, η ύπαρξη μαθητών που προκαλούν προβλήματα, οι απογοητευμένοι εκπαιδευτικοί<sup>11</sup>. Από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην εμφάνιση άγχους στους διευθυντές σχολικών μονάδων είναι : η χαμηλή σχολική επίδοση των μαθητών, ζητήματα που άπτονται της πειθαρχίας των μαθητών, μείωση των διαθέσιμων πόρων, καθώς και η έλλειψη κατανόησης των πολιτών για το ρόλο του διευθυντή<sup>12</sup>. Επίσης, στρεσογόνοι παράγοντες, που μπορούν να οδηγήσουν και σε επαγγελματική εξουθένωση, είναι οι πολυπληθείς τάξεις, καθώς και η έλλειψη κινήτρων των μαθητών για μάθηση<sup>13</sup>.

### 2.4.Υπόθεση

Υποθέτουμε ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της διοικητικής επάρκειας και ετοιμότητας του Διευθυντή της σχολικής μονάδας και του stress που του δημιουργούν κάποιες από τις αρμοδιότητές του, δηλαδή ότι όταν η διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα αυξάνονται το stress μειώνεται.

## 3. Μεθοδολογία έρευνας

### 3.1. Το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από τέσσερις εκπαιδευτικούς σε σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ο πρώτος έχει συνολική υπηρεσία 10 χρόνια στην εκπαίδευση και 4 χρόνια ως διευθυντής, ο δεύτερος έχει συνολική υπηρεσία στην εκπαίδευση 25 χρόνια και 2 ως διευθυντής, ο τρίτος έχει 18 χρόνια υπηρεσίας στην

<sup>8</sup> Τσιάκκικρος, Α. & Πασιαρδής, Π. (2002), Επαγγελματικό άγχος εκπαιδευτικών και διευθυντών σχολείων: Μία ποιοτική προσέγγιση. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 3, σ.σ. 195 – 213, σ. 198

<sup>9</sup> Κοσμόπουλος, Α.Β. Η εξουθένωση του εκπαιδευτικού. Στο: [http://www.avkosmopoulos.gr/gr\\_pdf/burnout-ekpaideftikou.pdf](http://www.avkosmopoulos.gr/gr_pdf/burnout-ekpaideftikou.pdf) (προσπελάστηκε στις 23/01/2010)

<sup>10</sup> Combs, J., Edmonson, S.L. & Jackson, S.H. (2009), Burnout Among Elementary School Principals. *Journal of Scholarship & Practice*, 5(4), σ.σ. 10 – 16, σ. 10

<sup>11</sup> Boyland, L. (2011), Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals: A Statewide Study. *Current Issues in Education*, 14(3), σ.σ. 1 – 11, σ. 2

<sup>12</sup> Combs, J., Edmonson, S.L. & Jackson, S.H. (2009), Burnout Among Elementary School Principals. *Journal of Scholarship & Practice*, 5(4), σ.σ. 10 – 16, σ. 10

<sup>13</sup> 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), σ.σ. 53 – 58, σ. 56

εκπαίδευση και 3 ως διευθυντής και ο τέταρτος έχει συνολική υπηρεσία στην εκπαίδευση 15 χρόνια και 3 ως διευθυντής.

### 3.2. Απόκτηση δεδομένων

Προκειμένου να συλλεχθούν τα δεδομένα της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε η ποιοτική ανάλυση με τη μέθοδο των δομημένων προσωπικών συνεντεύξεων. Η συνέντευξη στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας σκοπό έχει να συγκεντρώσει περιγραφές γεγονότων της πραγματικής ζωής των συμμετεχόντων, μέσω της ανάλυσης της σημασίας των φαινομένων που περιγράφονται<sup>14</sup>. Η πρόσωπο – με – πρόσωπο συνέντευξη επιλέχθηκε καθώς δίνει τη δυνατότητα στον συνεντευκτή να δει τις αντιδράσεις των ερωτηθέντων και να αξιολογήσει παράλληλα με τις απόψεις τους και τη γλώσσα του σώματος, τη χροιά και τον τόνο της φωνής τους, ερμηνεύοντας και αυτές τις πληροφορίες<sup>15</sup>. Σε αυτό το πλαίσιο, η προσωπική συνέντευξη «ενθαρρύνει και τις δύο πλευρές, που λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία να νιώσουν περισσότερο συνδεδεμένες με τη συζήτηση, που διεξάγεται, ανατροφοδοτούμενη από τις απόψεις που εκφράζονται», δεδομένου ότι στηρίζεται στην «αλληλεπίδραση, την επικοινωνία μεταξύ προσώπων, που καθοδηγείται από τον ερευνητή ή ερωτώντα με στόχο την απόσπαση πληροφοριών σχετιζομένων με το αντικείμενο της έρευνας»<sup>16</sup>.

## 4. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων

### 4.1. Ανάλυση συνέντευξης του εκπαιδευτικού Α

Αναφορικά με το άγχος του διευθυντή Α, φαίνεται ότι οι διοικητικές αρμοδιότητες, όπως για παράδειγμα οι μετεγγραφές μαθητών, η τήρηση του βιβλίου εσόδων – εξόδων και τα πρωτόκολλα, δεν δημιούργησαν άγχος, καθώς ο διευθυντής δήλωσε πως είχε ενημερωθεί πριν αναλάβει τα όποια καθήκοντα διοίκησης.

Αντίθετα, η εισαγωγή καινοτόμων δράσεων στο σχολείο, καθώς και η προσπάθεια διατήρησης και διαχείρισης του επιπέδου της σχολικής μονάδας που παρέλαβε, άγχωσε τον ερωτηθέντα. Αναφορικά με την αντιμετώπιση προβλημάτων, ο διευθυντής δήλωσε ότι η επίλυση των προβλημάτων των μαθητών σε ατομικό επίπεδο, ιδίως αν αυτά τα προβλήματα παρέμεναν και μετά τη συμβολή του διευθυντή, οι δύσκολοι γονείς και ιδίως η σχέση κακής σχολικής επίδοσης και η επιβολή ποινής στους μαθητές, σε συνδυασμό με την πλημμελή εκτέλεση από μέρους του διδακτικού προσωπικού των εξωδιδακτικών του καθηκόντων, όπως για παράδειγμα εφημερίες, καθυστερήσεις, περιπάτους, αποτέλεσαν παράγοντες που

<sup>14</sup> Opdenakker, R. (2006), Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. Στο: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/175/391> (προσπελάστηκε στις 23/01/2012)

<sup>15</sup> Bechhofer F. & Lindsay, P. (2000). *Principles of research design in the social sciences*. London: Routledge, σ. 55

<sup>16</sup> Παρασκευοπούλου – Κόλλια, Ε.Α. (2008), Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, 4(1). Στο: [http://www.openedu.gr/share/magaz\\_files/7-new/7-%20Special%20Issue.pdf](http://www.openedu.gr/share/magaz_files/7-new/7-%20Special%20Issue.pdf) (προσπελάστηκε στις 23/01/2012)

δημιουργούσαν άγχος στο διευθυντή της σχολικής μονάδας. Η διοργάνωση εκδηλώσεων σχετίζεται με ένα δημιουργικό άγχος, ενώ «η απομάκρυνση από το σχολείο δημιουργούσε πάντα αγωνία και άγχος, κυρίως όταν υπήρχε διανυκτέρευση». Τέλος, στη δημιουργία άγχους συνέβαλε και η προσπάθεια υλοποίησης του απαιτητικού Αναλυτικού Προγράμματος, δεδομένου ότι έπρεπε να εξισορροπηθεί με τις αντοχές των μαθητών.

Αναφορικά με τη διοικητική επάρκεια, ο διευθυντής δήλωσε ότι «δεν είχα καμιά επιμόρφωση, καμιά βοήθεια θεωρητική ή πρακτική. Με πρωτοβουλία μου αναζήτησα ειδικά βιβλία διοίκησης σχολικής μονάδας και αντιμετώπισης παραβατικής συμπεριφοράς μαθητών». Ως εκ τούτου, παράγοντα άγχους δεν αποτελούσαν οι διοικητικές του ικανότητες αλλά η προσπάθειά του για βελτίωση του σχολικού κλίματος με το μικρότερο δυνατό περιθώριο λάθους. Όσον αφορά τη διοικητική ετοιμότητα, ο διευθυντής δήλωσε ότι είχε διοικητική ετοιμότητα στους τομείς της διεκπεραίωσης των διοικητικών αρμοδιοτήτων, της διαχείρισης και διατήρησης σε υψηλό επίπεδο των υποδομών του σχολείου και της αντιμετώπισης προβλημάτων των μαθητών, ενώ παράλληλα εξέφρασε την άποψη ότι η ελλιπής διοικητική ετοιμότητα είναι παράγοντας άγχους.

#### **4.2. Ανάλυση συνέντευξης του εκπαιδευτικού Β**

Ο δεύτερος διευθυντής δεν αντιμετώπισε κάποιο πρόβλημα που να του δημιούργησε άγχος στους τομείς της διεκπεραίωσης των διοικητικών αρμοδιοτήτων γιατί γνώριζε το αντικείμενο, της διαχείρισης και διατήρησης σε υψηλό επίπεδο των υποδομών του σχολείου, λόγω της αρμονικής συνεργασίας με το Δήμο, της αντιμετώπισης προβλημάτων μαθητών και με γονείς, γιατί είχε άμεση επαφή με γονείς και συναδέλφους και άριστη συνεργασία με το Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων, καθώς και της διατήρησης των ισορροπιών στις σχέσεις του διδακτικού προσωπικού, λόγω του ότι υπήρχε αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία με τους συναδέλφους.

Αντίθετα, οι τομείς στους οποίους παρουσιάστηκε άγχος ήταν η διαχείριση θεμάτων εκπαιδευτικών εκδρομών και εκδηλώσεων, λόγω του ότι μπορεί να τύχουν απρόοπτα γεγονότα, αλλά εν μέρει και η εφαρμογή του Αναλυτικού Προγράμματος.

Τέλος, ο διευθυντής δήλωσε ότι είχε διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα όταν ανέλαβε τα καθήκοντά του, καθώς τα 25 χρόνια υπηρεσίας του ως εκπαιδευτικού τον είχαν βοηθήσει στην απόκτηση της σχετικής εμπειρίας και γνώσης.

#### **4.3. Ανάλυση συνέντευξης του εκπαιδευτικού Γ**

Η διεκπεραίωση των διοικητικών αρμοδιοτήτων άγχωσε σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό τον τρίτο διευθυντή, κυρίως όσον αφορά στον οικονομικό τομέα, καθώς όπως δήλωσε «όταν ανέλαβα δεν ήξερα καν που βρίσκονταν τα βιβλία εσόδων –εξόδων, τα είχε μέλος του Συλλόγου Γονέων . Έπρεπε να ενημερωθώ για τη συγκρότηση των Σχ. Επιτροπών και με ότι είχε σχέση σε επίπεδο οικονομικό και ώρες πολλές ασχολιόμουν για να τα μάθω (ΙΚΑ, έντυπα οικονομικού επιπέδου, καθαρίστριες, έντυπα για Σχ. Τροχονόμους, έντυπα Εφορίας κ.ά.)». Η διαχείριση και διατήρηση σε υψηλό επίπεδο των υποδομών του σχολείου υπήρξε ένας επιπλέον παράγοντας άγχους, δεδομένου

ότι ο στόχος του διευθυντή ήταν το υψηλό επίπεδο υποδομών της σχολικής μονάδας, αλλά οι κτιριακές εγκαταστάσεις ήταν σε άσχημη κατάσταση.

Ωστόσο, ο διευθυντής δεν αντιμετώπισε κάποιο πρόβλημα στην αντιμετώπιση των προβλημάτων των μαθητών, καθώς υπήρχε σωστή επικοινωνία και συνεργασία με γονείς και εκπαιδευτικούς, αλλά ούτε και με τους γονείς, καθώς η συνεργασία τους ήταν καλή και στηριζόταν στη συζήτηση και την ενημέρωση. Επίσης, δεν αντιμετώπισε κάποιο πρόβλημα με το διδακτικό προσωπικό και τη διατήρηση των ισορροπιών, εξαιτίας των καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο σχολικό περιβάλλον, αλλά και της πεποίθησης ότι *«ο Διευθυντής πρέπει να κρατά τις ισορροπίες, να είναι δίκαιος και να επενδύει στις ανθρώπινες σχέσεις»*. Τέλος, δεν προξένησαν κάποιο πρόβλημα και άρα άγχος ούτε η διαχείριση θεμάτων εκπαιδευτικών εκδρομών και εκδηλώσεων, ούτε και η εφαρμογή του Αναλυτικού Προγράμματος.

Τέλος, ο διευθυντής δήλωσε ότι είχε διοικητική επάρκεια εκτός του τομέα που άπτεται της οικονομικής διαχείρισης της σχολικής μονάδας, γεγονός που του προκάλεσε άγχος, αλλά και ότι είχε την απαραίτητη διοικητική ετοιμότητα, αφού όπως δήλωσε *«πιστεύω ότι ναι είχα την άμεση αντίληψη και την κατάλληλη αντίδραση σχετικά με τη διοικητική πράξη»*.

#### **4.4. Ανάλυση συνέντευξης του εκπαιδευτικού Δ**

Η διεκπεραίωση των διοικητικών αρμοδιοτήτων ήταν ένας παράγοντας άγχους για τον τέταρτο διευθυντή, αφού όπως δήλωσε *«είμαι εκπαιδευτικός και όχι διοικητική υπάλληλος, έτσι όλες αυτές οι ευθύνες ήταν πρωτόγνωρες για μένα και χωρίς καμία επιμόρφωση το άγχος μου ήταν απίστευτο. Ακόμα και τώρα μετά από τρία χρόνια διοικητική υπηρεσία υπάρχουν φορές που νιώθω ανεπάρκεια»*.

Η διαχείριση και διατήρηση σε υψηλό επίπεδο των υποδομών του σχολείου δεν φαίνεται να αποτέλεσε ιδιαίτερο παράγοντα άγχους για τον διευθυντή, γιατί όπως υποστήριξε, οι σωστές επιλογές και η συνεργασία με τους κατάλληλους ανθρώπους σε συνδυασμό με τα επαρκή χρήματα των τακτικών επιχορηγήσεων οδήγησαν στην κατάλληλη και αξιοπρεπή επάνδρωση της σχολικής μονάδας. Η αντιμετώπιση των προβλημάτων των μαθητών αλλά και προβλημάτων με γονείς και κηδεμόνες επίσης δεν προκάλεσε άγχος, αφενός γιατί ο διευθυντής ζητούσε και τη γνώμη συναδέλφων με μεγαλύτερη εμπειρία και αφετέρου διότι είχε καλές σχέσεις και συνεργασία με τους γονείς, αφού στόχος και των δύο πλευρών είναι το καλό του παιδιού. Επιπρόσθετα, δε δημιουργήθηκε άγχος ούτε και στη διατήρηση των ισορροπιών στις σχέσεις του διδακτικού προσωπικού λόγω της ύπαρξης κατανόησης, σεβασμού και διπλωματίας. Η διαχείριση θεμάτων εκπαιδευτικών εκδρομών και εκδηλώσεων και η εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος δεν αποτέλεσαν επίσης παράγοντα άγχους, ενώ ο διευθυντής δήλωσε ότι είτε μέσω συνεδρίων είτε μέσω της ανατροφοδότησης από συζητήσεις με συναδέλφους λάμβανε την απαραίτητη ενημέρωση σχετικά με την εφαρμογή του Αναλυτικού Προγράμματος.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η απάντησή του σχετικά με τη διοικητική του επάρκεια. Πιο συγκεκριμένα, ενώ ο διευθυντής δήλωσε ότι δεν είχε την απαραίτητη διοικητική επάρκεια σε κανέναν από τους προαναφερθέντες τομείς, κατάφερε να ανταπεξέλθει στις αρμοδιότητες και στις ευθύνες που είχε μέσω της κρίσης και της λογικής του. Ωστόσο, η έλλειψη διοικητικής επάρκειας ήταν ένας παράγοντας



άγχους, ειδικά στην περίπτωση της διεκπεραίωσης των διοικητικών αρμοδιοτήτων του. Επιπλέον, ο διευθυντής ανέφερε πως είχε την απαραίτητη διοικητική ετοιμότητα σε όλους τους προαναφερθέντες τομείς, εκτός του τομέα της διεκπεραίωσης των διοικητικών αρμοδιοτήτων. Αυτή η έλλειψη είναι ένας πρόσθετος παράγοντας άγχους, δεδομένων των λαθών που μπορεί να υπάρξουν και κατά συνέπεια της έκθεσης του διευθυντή στους υπόλοιπους φορείς της σχολικής μονάδας, αλλά του πιθανού αντίκτυπου που μπορεί να έχει στη λειτουργία του σχολείου.

#### **4.5. Συγκριτική παρουσίαση της ανάλυσης των συνεντεύξεων των εκπαιδευτικών**

Με βάση τις απαντήσεις των τεσσάρων διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο άγχος συγκέντρωσε ο τομέας της διεκπεραίωσης των διοικητικών τους αρμοδιοτήτων, ιδίως σε ότι αφορά την οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας. Επίσης, ένας διευθυντής απάντησε ότι το άγχος σε σχέση με τη διοργάνωση των εκδρομών και των εκδηλώσεων βασίζεται μόνο στα απρόοπτα γεγονότα που μπορούν να τύχουν, ενώ αναφορικά με την εφαρμογή του Αναλυτικού Προγράμματος, μόνο ένας διευθυντής φάνηκε να διακατέχεται από κάποιο άγχος, κυρίως όσον αφορά στην εξισορρόπηση των απαιτήσεων του Προγράμματος και της αντοχής των μαθητών.

Η επικοινωνία και η συνεργασία με τους γονείς και το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων είναι εκείνοι οι παράγοντες που βοήθησαν τους τέσσερις διευθυντές ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα με γονείς και κηδεμόνες, ενώ παράλληλα αυτό συνέβαλε και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων των μαθητών.

Όλοι οι διευθυντές ανέφεραν ότι είχαν κάποιο βαθμό διοικητικής επάρκειας και ετοιμότητας, με εξαίρεση σε ορισμένους στον τομέα της διεκπεραίωσης των διοικητικών τους αρμοδιοτήτων, αλλά χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είχαν λάβει κάποια συγκεκριμένη εκπαίδευση και κατάρτιση σχετικά με τη διοικητική πράξη. Τέλος, όλοι οι διευθυντές δήλωσαν ότι η έλλειψη διοικητικής επάρκειας και διοικητικής ετοιμότητας είναι παράγοντας που μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία άγχους σε έναν εκπαιδευτικό.

#### **5. Συμπεράσματα**

Από την παραπάνω ανάλυση καθίσταται σαφές ότι οι αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες που έχει ο διευθυντής μίας σχολικής μονάδας, αποτελούν παράγοντα που μπορεί να συμβάλλει στην δημιουργία άγχους, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει και στο φαινόμενο της ψυχικής εξουθένωσης. Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση κατέστη σαφές ότι το άγχος μπορεί να σχετίζεται με ζητήματα που άπτονται των διοικητικών αρμοδιοτήτων των διευθυντών, της πειθαρχίας των μαθητών, αλλά και της κακής σχολικής επίδοσης των μαθητών και της έλλειψης κινήτρων για τη μαθησιακή διδασκαλία.

Ωστόσο, από τη διενέργεια των συνεντεύξεων με τους διευθυντές είδαμε ότι το άγχος συνδέθηκε σε ορισμένες μόνο περιπτώσεις με τη διεκπεραίωση των διοικητικών τους καθηκόντων και ιδίως με την οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας. Αντίθετα, δεν φαίνεται να προβληματίσαν και κατά συνέπεια να άγχωσαν τους εκπαιδευτικούς η αντιμετώπιση των προβλημάτων των μαθητών, η

αντιμετώπιση προβλημάτων με τους γονείς και τους κηδεμόνες, αλλά και η διατήρηση της ισορροπίας στις σχέσεις του διδακτικού προσωπικού. Σε αυτό συνέβαλε η καλή συνεργασία διευθυντών – γονέων, διευθυντών – εκπαιδευτικών, ο σεβασμός και η κατανόηση στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος, αλλά και ο κοινός στόχος όλων που είναι η βελτίωση της λειτουργίας του σχολείου, η ανάπτυξη της μαθησιακής διαδικασίας και εν τέλει το καλό των μαθητών.

Επιπρόσθετα, από τις συνεντεύξεις έγινε κατανοητό ότι η ελλιπής διοικητική επάρκεια και διοικητική ετοιμότητα των εκπαιδευτικών μπορεί να δημιουργήσει πρόσθετο άγχος. Είναι εύκολα αντιληπτό, όμως, το γεγονός ότι ένας διευθυντής θα πρέπει να χαρακτηρίζεται τόσο από διοικητική επάρκεια όσο και από διοικητική ετοιμότητα, τα οποία **«θα μπορούν να αποκτηθούν μέσω μιας συγκεκριμένης εκπαιδευτικής διαδικασίας και μέσα από μια συγκεκριμένη διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής τους»<sup>17</sup>.**

Προκειμένου να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, θα πρέπει οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν σε προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης, στα οποία θα αποκτούν γνώσεις σχετικά με τα παρακάτω γνωστικά αντικείμενα<sup>18</sup>:

- «Διοίκηση εκπαίδευσης (θεωρίες, μοντέλα διοίκησης, εκπαιδευτικό σύστημα)
- Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων
- Οικονομία της εκπαίδευσης με έμφαση στην οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας
- Οργανωτική ψυχολογία με έμφαση τη σχολική μονάδα και τη σχολική τάξη
- Νομικό και θεσμικό πλαίσιο της εκπαίδευσης με έμφαση στη σχολική μονάδα
- Διαχείριση της σχολικής τάξης και μαθησιακές δυσκολίες
- Συμβουλευτική με έμφαση στα προβλήματα και την επικοινωνία της σχολικής μονάδας»

Μέσω της απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη διοικητική πράξη (διοικητική επάρκεια), οι εκπαιδευτικοί θα είναι σε θέση να γνωρίζουν περισσότερα για τη διοικητική λειτουργία των σχολικών μονάδων, θα μπορούν να αντιμετωπίζουν πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ζητήματα που σχετίζονται με τον διοικητικό τομέα της σχολικής μονάδας και να επιτελούν καλύτερα τις διοικητικές τους αρμοδιότητες, έχοντας περισσότερο χρόνο να αφιερώσουν στην εισαγωγή προτάσεων και καινοτομιών που θα βελτιώσουν το σχολικό περιβάλλον και την εκπαιδευτική διαδικασία.

---

<sup>17</sup> Γεωργογιάννης, Π. Κριτήρια επιλογής και πιστοποίηση διοικητικής επάρκειας και διοικητικής ετοιμότητας για υποψήφιους εκπαιδευτικούς διευθυντών σχολικών μονάδων, στελεχών εκπαίδευσης και σχολικών συμβούλων – η πρότασή μας. Στο: [www.kedek.inpatra.gr/demo2.doc](http://www.kedek.inpatra.gr/demo2.doc) (προσπελάστηκε στις 23/01/2012)

<sup>18</sup> Γεωργογιάννης, Π. Κριτήρια επιλογής και πιστοποίηση διοικητικής επάρκειας και διοικητικής ετοιμότητας για υποψήφιους εκπαιδευτικούς διευθυντών σχολικών μονάδων, στελεχών εκπαίδευσης και σχολικών συμβούλων – η πρότασή μας. Στο: [www.kedek.inpatra.gr/demo2.doc](http://www.kedek.inpatra.gr/demo2.doc) (προσπελάστηκε στις 23/01/2012)

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

- Γεωργογιάννης, Π. (2009), *Εκπαιδευτική, διαπολιτισμική επάρκεια και ετοιμότητα των εκπαιδευτικών Α/βάθμιας και Β/βάθμιας εκπαίδευσης. Βηματισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση*. Πάτρα: Εκδόσεις του ιδίου
- Τσιάκκιρος, Α. & Πασιαρδής, Π. (2002), Επαγγελματικό άγχος εκπαιδευτικών και διευθυντών σχολείων: Μία ποιοτική προσέγγιση. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 3, σ.σ. 195 – 213

### Ξενόγλωσση

- Bechhofer F. & Lindsay, P. (2000). *Principles of research design in the social sciences*. London: Routledge, σ. 55
- Boyland, L. (2011), Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals: A Statewide Study. *Current Issues in Education*, 14(3), σ.σ. 1 – 11,
- Combs, J., Edmonson, S.L. & Jackson, S.H. (2009), Burnout Among Elementary School Principals. *Journal of Scholarship & Practice*, 5(4), σ.σ. 10 – 16, σ. 10
- 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), σ.σ. 53 – 58

### Ιστοσελίδες

- Γεωργογιάννης, Π. Κριτήρια επιλογής και πιστοποίηση διοικητικής επάρκειας και διοικητικής ετοιμότητας για υποψήφιους εκπαιδευτικούς διευθυντών σχολικών μονάδων, στελεχών εκπαίδευσης και σχολικών συμβούλων – η πρότασή μας. Στο: [www.kedek.inpatra.gr/demo2.doc](http://www.kedek.inpatra.gr/demo2.doc) (προσπελάστηκε στις 23/01/2012)
- Κοσμοπούλος, Α.Β. Η εξουθένωση του εκπαιδευτικού. Στο: [http://www.avkosmopoulos.gr/gr\\_pdf/burnout-ekpaideftikou.pdf](http://www.avkosmopoulos.gr/gr_pdf/burnout-ekpaideftikou.pdf) (προσπελάστηκε στις 23/01/2010)
- Παρασκευοπούλου – Κόλλια, Ε.Α. (2008), Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, 4(1). Στο: [http://www.openedu.gr/share/magaz\\_files/7-new/7-%20Special%20Issue.pdf](http://www.openedu.gr/share/magaz_files/7-new/7-%20Special%20Issue.pdf) (προσπελάστηκε στις 23/01/2012)
- Haberman, M. (2004), Teacher burnout in Black and White. Στο: <http://www.habermanfoundation.org/Articles/PDF/Teacher%20Burnout%20in%20Black%20and%20White.pdf> (προσπελάστηκε στις 23/01/2012)
- Opdenakker, R. (2006), Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. Στο: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/175/391> (προσπελάστηκε στις 23/01/2012)
- Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία. Στο: [http://osha.europa.eu/el/topics/stress/definitions\\_and\\_causes](http://osha.europa.eu/el/topics/stress/definitions_and_causes) (προσπελάστηκε στις 23/01/2012)

N. 1566/1985, ΦΕΚ 167/30-09-1985. Στο: [http://www.pi-schools.gr/preschool\\_education/nomothesia/1566\\_85.pdf](http://www.pi-schools.gr/preschool_education/nomothesia/1566_85.pdf) (προσπελάστηκε στις 23/01/2012)