

# «Stress» y fatiga en la dirección de una escuela

*No es lo mismo «stress» y fatiga.*

*La fatiga suele ser consecuencia del «stress», así como el cansancio suele venir de un exceso de trabajo. Fatiga y «stress», cansancio y trabajo pueden venir por pares y ambas cosas se encuentran en la mayoría de los Directores de una Escuela. Siempre se dio, pero ahora más. Lo moderno moderno, tanto en la vida del Director, como en la de profesores, de padres y de muchos alumnos es la fatiga, por el «stress» al que estamos sometidos. Vivimos un tanto en tensión y esto hace que los que dependen de algún modo de nosotros paguen también las consecuencias. Por ello, el «stress» del Director tiene un sentido social, por lo que repercute en toda la estructura, funciones y personal del Centro Educativo.*

*El objetivo de este estudio es proponer un Test de Diagnóstico, con el fin de analizar el tema, ponerlo en común y tratar de ver alternativas para mejorar el estado de salud de muchos directores.*

*(Por supuesto, otra vez le tocará al «stress del profesor», que repercute en su función, en su persona y directamente en los alumnos. Nos ocuparemos de ello en el próximo número).*

## ● ¿Por qué el «stress»?

No consiste simplemente en tener mucho trabajo: eso, a veces, produce cansancio; aunque, naturalmente, todo exceso de cansancio lleve a un «stress».

Pero, más que definirlo, convendría indicar algunas situaciones que llevan a ese estado: por ejemplo, la acumulación de funciones y el sentirse incapaz de resolverlas a tiempo, la constante presión a que uno se ve sometido, la imposibilidad de obtener datos fiables para tomar una decisión importante, la dificultad en saber de verdad qué piensan los demás sobre el fondo de cada cuestión, la terrible careta de no saber si las personas te consideran una persona o sólo funcionalmente como investido de una profesión, la imposibilidad de tener un día tranquilo por los imprevistos constantes, la inseguridad económica y situaciones de presión laboral, la frustración de no llevar nunca adelante objetivos mejores... eso, a veces, tan indefinible e inconcreto, pero va minando el trabajo de cada día, eso puede recibir el nombre de «stress».

Es, por tanto, un cierto estado más o menos permanente de

angustia, como el ruidillo de fondo que nunca te deja tranquilo; hagas lo que hagas, todo va teñido de una cierta inseguridad; hay como una pequeña amenaza constante de qué va a pasar. Las cosas nunca se resuelven del todo y cada día aparece su malicia: como si fuera necesario, una vez por todas, abordar los temas a fondo y clarificarse del todo y con todos; como eso resulta imposible, la incertidumbre y la irresolución produce «stress». ¿Habrá algún modo de evitarlo?

## ● Causas y caminos más frecuentes que conducen al «stress»

### 1. Tempograma de Rutinas

Un día, cualquier día, una semana entera, haz la prueba siguiente: una por una, vete escribiendo todas las cosas que hiciste esta mañana, esta tarde; luego, en un apartado, señala los tiempos dedicados a cada una, siguiendo una especie de horario. Los resultados alcanzados por muchos directores es que consumen más de un 50% en actividades funcionales de tipo administrativo: papeles, visitas, cuadros de horarios, cir-

culares, teléfono, reuniones, despacho de correspondencia, etc. En definitiva, «se le ve ocupado» y con prisa y «poco disponible». Esto no quiere decir que esté mal lo que hace, pero muchas veces indica una falta clara de delegación o, naturalmente, una imposibilidad porque no hay quien lo haga.

## 2. Relaciones Personales

Otra fuente de «stress» diario son las relaciones o malas relaciones personales: o demasiado estructuradas o excesivamente informales de pequeños grupos, amistades y privilegios. Eso hace que «las cosas no se digan» porque los cauces de comunicación son demasiado oficiales o que la gente «que no le cae bien» vea que no tiene modo de hacer oír su voz, mientras otros tienen acceso en cualquier tiempo y de cualquier forma a comunicarse con dirección.

Este es, pues, un eje básico en las relaciones personales: comunicación formal / informal. Pero a él hay que añadir, sin duda, el modo de ser de cada persona, de tal manera que, a veces, aunque esté bien constituido un Organigrama de trabajo, las cosas se vienen a pique y los conflictos surgen continuamente porque las «personas» que representan quizá muy bien una «función» no se llevan bien como personas particulares: lo que suele decirse que el Sociograma (relaciones personales) hunde al Organigrama (relaciones funcionales).

## 3. Relaciones Públicas

El hacerse valer como Centro ante la ciudad o pueblo donde está, la capacidad de obtener fondos de subvención, la buena relación con organismos culturales y con organismos del mismo ramo, la capacidad de diálogo y acuerdo con las asociaciones paralelas de padres, sindicatos de profesores, etc., constituyen, si no se hacen bien, otra fuente importante de «stress» en los centros de hoy día.

## 4. Normativa y cambio

Todo Director sabe muy bien que no puede salirse de ciertas normativas, si no quiere que los Organismos Superiores le llamen la atención o que los mismos componentes del equipo educativo apele a sus derechos. Pero, al mismo tiempo, sabe también que, si no logra una actitud de cambio y reciclaje permanente, las cosas enmohecen y resulta difícil cualquier intento que se salga de la rutina de cada día. Para un Director eficiente y con ideas, éste es uno de los campos más hirientes y que produce una cierta insatisfacción y desánimo que echa abajo las mejores ilusiones.

## ● ¿Cómo evitar o mejorar el estado de «stress»?

El problema no es pequeño.

Aparte del trabajo continuo se añade, naturalmente, el que el director es algo así como cualquier conductor de grupo, el eco, remanso, diana, objetivo y chivo expiatorio del trabajo de los demás. Y es un papel que tiene que saber jugar, lo mismo que el profesor tiene que saber hacerlo y aguantar el juego necesario del alumno. Todo ello requiere un buen espíritu de luchador y un estado de ánimo entero y, en lo posible, relajado, lo que no siempre es fácil de conseguir.

He aquí algunas pautas que pueden ayudar un poco, si se toman también sin «stress».

1. *¿Estás bien, con buen ánimo y salud?* Aparte, naturalmente, de lo bien que resulta el sentirse bien, no hay imagen más perjudicial para la relación con los demás que el verte mal, cansado, sin ánimos, arrastrando el cigarro y apuran-

do lastimosamente la copa. La gente, entonces, no te ve para nada y te deja o trata de arreglar las cosas afectivamente y por impulsos, según te vea cada día.

2. *¿A qué se parece tu despacho?* A veces, da la impresión que estás de mudanza. Eso puede ayudarte a ti, porque te gusta vivir así; pero es difícil dirigir sólo por intuiciones y fiándote de tu memoria para salir del paso. Aunque esto, naturalmente, no quiera decir tampoco que la «mesa limpia» es garantía de relax y atención objetiva a cada cosa: a veces se reduce a un control puramente externo de cosas que se pueden dominar y, por dentro, el director está hecho un lío, cuya frustración cubre con un puro dominio de lo exterior y fácilmente manejable.

3. *¿De qué símbolos te rodeas?* Mira a tu alrededor, en tu despacho, incluso en tu forma de vestir: la gente, quiéraslo o no, sabe que los símbolos espontáneos de los que uno se rodea constituyen muchas veces la idea y expectativa que nos mueve. Por tus símbolos conocerás tu «stress». No se trata de cambiarlos, sin más. Sino de averiguar en qué momento o tono vives.

4. *¿Eres esclavo de la rutina?* Eso aburre, harta. La mayoría de los «rutinarios» lo hacen por utilidad y seguridad propias: cumpliendo lo de cada día, les asegura que las cosas, para su autodefensa, van bien. Pero la gente termina limitándose a cumplir y eso produce hastío. Cambia. Haz algo. Sorprende a los demás un día sin papeles ni cartapacios. Ponte en zapatillas y vete un poco «a lo que salga». Creatividad.

5. *¿Dejas las cosas para mañana?* Eso es muy bueno para cuando las uvas no están maduras; pero, si las cosas no están al día, la burocracia y lentitud de decisiones o propuestas harán que nadie se apure en nada. La agilidad es base fundamental para un centro creativo. Por otra parte, lo que hoy no haces, hipoteca el futuro, lo cual resulta muy poco rentable.

6. *¿Sabes resistir la tentación de «estar continuamente ocupado»?* Esta tendencia de que «te sientas ocupado» y de que «te vean sin tiempo para nada» es una de las consecuencias de nuestra ética: «el director trabaja». Pero es también uno de los problemas mayores que afectan a tu disponibilidad no estructurada para los demás: las cosas surgen cuando surgen y no con programas preestablecidos. Reserva un buen tiempo «para no hacer nada» y estar a lo que los demás quieran: que no ven en ti eso de que «vamos a acabar pronto que tengo que ir a...» y eso siempre así. Aparte, naturalmente, de que una necesidad angustiosa de ocupar el tiempo es uno de los problemas típicos de la persona insegura e insatisfecha con el momento presente y eso hace que la persona que te ve en este momento sienta como que está estorbando ya a planes preconcebidos; pero lo mismo le pasará a la siguiente.

7. *Tranquilo, tranquilo* la dirección es una función social y un director corriendo de aquí para allá hace a la estructura inestable.

8. *¿Sentimiento de culpabilidad?* Muchos intentan echarse encima el que, si las cosas salen mal o no funcionan, ellos son los responsables. Es un cierto sadismo y unas ganas terribles de sentirse el dueño de todo. Y, al revés: muchas veces vendrá la gente chillando y a echarte la culpa de todo: algunas veces tendrá razón y tendrás que recapacitar; pero, a veces, tendrás que aceptar el papel de aguantar las impertinencias y descargas afectivas de los fracasos de otros: no discutas, pues sería inútil. Escucha atentamente: más que a lo que dice, atiende a qué significa y qué quiere decir eso de que una persona venga y descargue sobre ti sus iras.

9. *¿Puedes liberarte de los estúpidos?* Siempre hay alguno que, al menos, juega a eso. Y le va. Y lo necesita. Siempre, para afirmarse, necesitan estar en contradicción y buscar guerra. Es, sin más, muchas veces un mecanismo de defensa y una necesidad de ser reconocido.

10. *¿Te aburres?* Vuelve a empezar algo, por donde sea, con quien sea. Rompe la formalidad. Camina por cualquier sitio y encuéntrate con cualquier persona que trabaje en el centro. Escucha. Anima. Trabaja con. Apúntate a cualquier actividad. Vuelve a empezar. Pero no te encierres.

## Test de diagnóstico del «stress» de un Director

Publicamos este Cuestionario titulado AESI (Administrative Events Stress Inventory), publicado por R. KOFF y otros en NASSP/Bulletin y aplicado a un gran número de Escuelas.

Por supuesto, la aplicación a cada escuela ha de hacerse en función quizá de nuevos items o de formulaciones distintas. Sirve sólo de pauta para que cada grupo educativo, a la vista de esta fórmula, fabrique su propio Cuestionario.

Item N.º	INCIDENTE	Promedio	Orden N.º
45	Llevar a cabo la dimisión o cese de un profesor .....	687	1
32	Tener que aguantar el trabajo insatisfactorio de profesores .....	630	2
9	Aceptar un traslado propio involuntario .....	608	3
8	Tener que arreglárselas ante una huelga de profesores .....	574	4
38	Profesores que se niegan a seguir las normas instituidas .....	572	5
41	Criticas o problemas del Centro aireados en la prensa .....	563	6
36	La última semana del Curso Escolar .....	554	7
40	Tener que reducir personal por falta de medios .....	550	8
35	Acciones legales en contra de la escuela .....	536	9
3	Agresión o ataque hecha contra un miembro del equipo .....	533	10
2	Reorganización del Programa o Proyecto Educativo .....	518	11
23	Desacuerdo con los propios Superiores .....	513	12
17	Ataques verbales por parte de alumnos o padres .....	505	13
44	Vandalismo contra el edificio y sus instalaciones .....	502	14
1	La Primera Semana del Curso .....	500	15
18	La Formación y Evaluación permanente del Profesorado .....	500	16
37	Quejas de los padres por falta de preparación del profesor .....	499	17
28	Conflictos entre miembros del equipo educativo .....	498	18
29	Saber integrar o convivir con las quejas de profesores .....	493	19
48	Expulsión de un alumno .....	488	20
46	Entrevista con grupos rebeldes de alumnos .....	484	21
26	Denegación por parte del Superior de promoción personal .....	484	22
13	Verse amenazado por ataques personales .....	468	23
15	Mantener el autocontrol en momentos de enfado .....	457	24
25	Mantener el nivel adquirido en diversas actividades .....	448	25
39	La supervivencia del centro .....	441	26
7	La masificación de la escuela .....	435	27
21	Atención a los problemas de los que fracasan en la escuela .....	416	28
19	Falta de libros, bibliotecas, material y recursos .....	404	29
22	Aumento de tareas y organización para niños especiales .....	403	30
42	Informe oficial de Evaluación del Centro para el Ministerio .....	396	31
14	Problemas de integración social en la comunidad .....	389	32
24	Reuniones con Profesores por problemas disciplinarios .....	380	33
43	Peleas de los alumnos dentro del ámbito escolar .....	377	34
27	Problemas de clases sociales entre los alumnos .....	374	35
20	Los profesores no tienen claro hasta dónde puede llegar .....	372	36
6	Evaluación del Centro por el Superior inmediato .....	372	37
47	Falta de colocación y puestos de trabajo para los alumnos .....	367	38
11	Aumento de decretos y normas legales .....	365	39
34	Organización anual del cuadro de clases, horarios, etc. ....	359	40
33	Selección de nuevo profesorado o personal de servicio .....	358	41
31	Supervisión del tiempo del lunch o comidas .....	353	42
4	Cambio voluntario de destino para otro centro .....	346	43
10	Hablar con los padres por los problemas de los alumnos .....	343	44
30	Relaciones ordinarias con los organismos oficiales .....	337	45
12	Relación con el personal de servicio y vigilancia .....	304	46
16	Programas especiales para alumnos con segunda lengua .....	284	47
5	Reuniones de formación de Directores .....	229	48

## Interpretación del Cuadro

**ITEM n.º:** Se refiere al número que tiene el Item en el Cuestionario cuando se le pone a los Directores para que lo contesten. Va del 1 al 48.

**INCIDENTE:** Indica el suceso o situación que produce «stress».

**PROMEDIO:** En el Cuestionario se partió de la base que el Item 1: «La primera semana del Curso» tenía un valor de «stress» = 500. De esa base, para arriba, se podía puntuar hasta mil y, para abajo, hasta 0. De ahí salieron los resultados de puntuación: 687, el más alto y 229 el más bajo de las preguntas hechas en el Cuestionario.

**N.º ORDEN:** Se ordenó ahora el Cuestionario por los resultados habidos, de mayor a menor, rompiendo el orden inicial de items que tenía cuando se le presentó a los Directores para obtener sus respuestas.

## Interpretación de Resultados

Los resultados pueden agruparse en seis grandes campos:

1. Los conflictos entre Directores y Profesores pueden calificarse de la «más alta tensión».
2. Los incidentes que tienen algo que ver con amenazas de tipo personal, sean de tipo físico o moral, pueden considerarse de «alta tensión», ya que así ponen en riesgo la seguridad propia.
3. Los aspectos relacionados con la rutina y el hacer de todos los días lo que cada director ya ha aceptado como deber propio, causa una «tensión más baja».
4. Los aspectos de seguridad del status propio causan el mismo tipo de tensión tanto en los directores de centros de alumnos mayores como en los de pequeños.
5. En cambio los problemas entre directores y profesores causan mayor tensión en los directores de Escuelas elementales que en las de alumnos mayores.
6. Finalmente, los conflictos entre alumnos mayores causan mayor tensión que los de alumnos pequeños.

NASSP, 449

## ACTIVIDADES

### 08. ENCUESTA

- a) Ordena el Cuestionario por Items, según el número que aparece en la columna de la izquierda: el 1 es «La Primera Semana del Curso»; el 2, «Reorganización del Programa...» y así hasta los 48.
- b) Formula cada item de una forma y lenguaje propio de tu escuela.
- c) Aplícalo a cada uno de los del Equipo Directivo, en sentido amplio y al Director: cada uno por separado para luego ver y estudiar resultados.
- d) Haced una Reunión de Grupo para que cada uno explique sus puntos de vista, vea las causas del «stress» e intente mejorar, en lo posible, la situación.
- e) Otra forma de trabajar el tema del «stress» es poner un Formulario Abierto, en el que se indiquen, por ejemplo, 12 pautas y que el Director o cada uno del Equipo Directivo comunique alguna anécdota o incidente que le produce «stress» en cada apartado.
- f) Después que intente ordenar cada uno de los 12 apartados en tres columnas de cuatro incidentes cada una, y que lo indique así con 3 signos: la columna de mayor «stress» con un signo +; la del medio, con X; la de la derecha, con una — o guión menos.
- g) EL «MODELO DE FORMULARIO ABIERTO» puede ser éste, que ya está aplicado en muchas escuelas, aunque naturalmente habrá que adaptar algo a cada situación, al menos en el estilo y forma de lenguaje o situaciones peculiares.
  1. Cumplimentación de informes y normas legales con las Delegaciones de Educación y otros organismos jurídicos superiores.
  2. Tiempos dedicados a reuniones.
  3. Circulares, comunicaciones, actas, cuadros de organización, horarios, con todo lo que supone de tener el trabajo de rutina de cada día a tiempo.
  4. Financiación, créditos, subvenciones, economía.
  5. Conflictos con padres de alumnos, directos o a través de los profesores.
  6. Evaluación y formación del profesorado y sus actividades.
  7. Toma de decisiones que afectan directamente a profesores o alumnos.
  8. La responsabilidad de ser Director.
  9. Expectativas que me impongo y resultan imposibles o demasiado altas.
  10. Interrupciones en el trabajo: visitas, teléfono, urgencias, imprevistos.
  11. Información directa, hablar con profesores, alumnos y otro personal, en grupo y oficialmente.
  12. Problemas de disciplina y comportamiento de los alumnos.