



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

**ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ»

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ
ΜΟΝΑΔΩΝ»**

«Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΤΡΕΣ»

ΠΟΝΤΙΚΗ ΕΥΦΡΟΣΥΝΗ

ΑΘΗΝΑ, 2021



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

**ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

**Κέφης Βασίλειος (Επιβλέπων). Καθηγητής, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο
Πανεπιστήμιο**

**Σαρδιανού Ελένη. Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και
Οικολογίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο**

**Μαλινδρέτος Γεώργιος. Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας
και Οικολογίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο**

Η Ποντίκη Ευφροσύνη δηλώνω υπεύθυνα ότι:

1) Είμαι η κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

2) Αποδέχομαι ότι η ΒΚΠ μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη της, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές για τις γνώσεις που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια όλου του μεταπτυχιακού προγράμματος. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Κέφη Βασίλειο, για το έναυσμα και τη στήριξη που μου προσέφερε για την εκπόνηση αυτής της εργασίας, καθώς και για την εμπιστοσύνη που μου επέδειξε σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας. Επίσης, ευχαριστώ πολύ την καθηγήτριά μου κυρία Σαρδιανού Ελένη για τις γνώσεις, τη βοήθεια και την πολύτιμη καθοδήγησή της, καθώς και τον κύριο Μαλινδρέτο Γεώργιο για τη συμβολή του στην εκπόνηση της εργασίας μου.

Τέλος, ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για τη στήριξή τους στο εγχείρημά μου αυτό.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	7
Abstract.....	8
Κατάλογος εικόνων.....	9
Κατάλογος πινάκων.....	10
Κατάλογος γραφημάτων.....	11
Εισαγωγή.....	12
Πρώτο Μέρος: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	14
Κεφάλαιο 1: Διαχείριση Χρόνου και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων.....	14
1. Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις.....	14
1.1. Ορισμός και έννοια του χρόνου.....	14
1.2. Ορισμός και έννοια της διαχείρισης του χρόνου.....	15
1.2.1. Σημασία της διαχείρισης του χρόνου.....	17
1.3. Πολυχρονική – μονοχρονική διαχείριση του χρόνου.....	20
1.3.1. Η πολυχρονικότητα ως κρυμμένο κατασκεύασμα.....	23
1.4. Μοντέλα διαχείρισης χρόνου.....	25
1.5. Καθηκοντολόγιο διευθυντών σχολικών μονάδων.....	27
1.6. Λειτουργίες διοίκησης και χρόνος.....	33
1.7. Ηγεσία σχολικών μονάδων και διαχείριση του χρόνου.....	34
1.8. Παιδαγωγική ηγεσία και σημασία της διαχείρισης του χρόνου.....	36
1.9. Στοιχεία καλής διαχείρισης του χρόνου.....	38
1.10. Συμπεριφορές και στρατηγικές διαχείρισης του χρόνου των διευθυντών.....	39
1.11. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση του χρόνου.....	45
1.12. Προτάσεις αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου.....	49
1.13. Διαχείριση των time wasters/της σπατάλης χρόνου.....	52
1.14. Εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου.....	54
Κεφάλαιο 2: Εργασιακό Στρες.....	57
2.1. Ορισμός και έννοια του στρες.....	57
2.2. Εργασιακό στρες και Διοίκηση της Εκπαίδευσης.....	58
2.3. Η διαχείριση του χρόνου ως τεχνική διαχείρισης του στρες.....	62

2.4. Διαστάσεις και τεχνικές διαχείρισης χρόνου και διαχείριση εργασιακού στρες: επισκόπηση ερευνών.....	65
2.5. Σχολικοί διευθυντές, χρόνος και στρες.....	67

Δεύτερο Μέρος: Έρευνα.....72

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της Έρευνας.....72

3.1. Η αναγκαιότητα και η σημασία της έρευνας.....	72
3.2. Ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας.....	74
3.3. Ερευνητικά ερωτήματα.....	75
3.4. Το ερευνητικό εργαλείο.....	75
3.5. Πληθυσμός της Έρευνας και Δειγματοληπτική Μέθοδος.....	78

Κεφάλαιο 4: Εμπειρική Ανάλυση.....79

4.1. Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής.....	79
4.1.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	79
4.1.2. Πολυχρονική ή μονοχρονική χρήση του χρόνου.....	83
4.1.3. Κλίμακα αθροιστικής βαθμολόγησης για την πολυχρονική-μονοχρονική τάση του δείγματος.....	86
4.1.4. Δεξιότητες και τεχνικές διαχείρισης χρόνου.....	88
4.1.5. Εργασιακό στρες διευθυντών σχολικών μονάδων.....	100
4.1.6. Πολυχρονική ή μονοχρονική τάση στη διαχείριση του χρόνου των διευθυντών και η σχέση της με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.....	102
4.1.7. Συσχέτιση πολυχρονικής ή μονοχρονικής τάσης στη διαχείριση του χρόνου των διευθυντών και χρήσης πρακτικών και τεχνικών διαχείρισης χρόνου...103	
4.1.8. Συσχέτιση πολυχρονικής ή μονοχρονικής τάσης στη διαχείριση του χρόνου των διευθυντών και αντίληψης του στρες.....	104
4.1.9. Συσχέτιση εργασιακού στρες και τεχνικών και πρακτικών διαχείρισης του χρόνου.....	104

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα οικονομετρικής ανάλυσης.....105

5.1. Εκτίμηση υποδείγματος παλινδρόμησης για τους παράγοντες που επηρεάζουν την πολυχρονική ή μονοχρονική τάση στη διαχείριση του χρόνου των διευθυντών σχολικών μονάδων.....	105
5.2. Εκτίμηση υποδείγματος παλινδρόμησης για τους παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη για το εργασιακό στρες των διευθυντών.....	108

5.3. Εκτίμηση υποδείγματος παλινδρόμησης για την πολυ/μονοχρονικότητα του ατόμου και την αντίληψη του για το εργασιακό στρες.....	111
Συμπεράσματα.....	113
Ελληνόγλωση Βιβλιογραφία.....	119
Ξενόγλωση Βιβλιογραφία.....	120
Παράρτημα.....	126
A.Δείκτης Cronbach-a του ερωτηματολογίου.....	126
B.Το ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	126

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη ερευνά τον τρόπο διαχείρισης του χρόνου των διευθυντών σχολικών μονάδων και τη σχέση του με το εργασιακό στρες. Στην έρευνα συμμετείχαν 218 διευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από όλη την Ελλάδα. Η επεξεργασία των δεδομένων περιλαμβάνει μέτρα περιγραφικής στατιστικής για το σύνολο των μεταβλητών που εξετάστηκαν καθώς και οικονομετρική ανάλυση. Από τα εμπειρικά αποτελέσματα προέκυψαν δύο τύποι σχολικών διευθυντών ως προς τη διαχείριση του χρόνου τους, οι πολυχρονιστές (με μέτρια έως υψηλή πολυχρονική τάση) και οι μονοχρονιστές (με υψηλή έως μέτρια μονοχρονική τάση). Σε γενικές γραμμές, οι διευθυντές σχολικών μονάδων υιοθετούν διάφορες τεχνικές και στρατηγικές διαχείρισης χρόνου, αν και αντιμετωπίζουν αρκετές δυσκολίες που προέρχονται από την ανάγκη αντιμετώπισης έκτακτων συμβάντων στο σχολείο, επειγόντων τηλεφωνημάτων ή απρόσμενων επισκέψεων που σπαταλούν τον χρόνο τους και αλλάζουν το πρόγραμμά τους. Παρόλα αυτά, κι ενώ νιώθουν ότι έχουν τον έλεγχο του χρόνου τους και ότι πετυχαίνουν τους στόχους τους, αναφέρουν ότι το επάγγελμα του διευθυντή είναι πάρα πολύ στρεσογόνο, ενώ και οι ίδιοι λόγω της θέσης τους αυτής βιώνουν πολύ έως πάρα πολύ στρες. Η αντίληψη τους για το στρες συσχετίζεται με κάποιους δείκτες της πολυ/μονοχρονικής τάσης διαχείρισης του χρόνου, καθώς και με κάποιες στρατηγικές διαχείρισης του χρόνου.

Λέξεις-κλειδιά: διαχείριση χρόνου, στρατηγικές και τεχνικές διαχείρισης χρόνου, εργασιακό στρες, διοίκηση σχολικών μονάδων, σχολικοί διευθυντές.

ABSTRACT

The present study explores how school principals manage time and how time management relates to occupational stress. The survey involved 218 primary and secondary school principals from all over Greece. The processing of the data includes descriptive statistical measures for all the variables examined as well as econometric analysis. The empirical results showed two types of school principals in terms of their time management. The first one, called multi-timers or polychrons (these with moderate to high multi-time tendencies) and the second type, called monochrons (with a high to moderate monochronic tendency). In general, school unit managers adopt various time management techniques and strategies, although they face several difficulties stemming from the need to deal with school emergencies, emergency calls or unexpected visits that waste their time and change their schedule. However, while they feel that they are in control of their time and that they are achieving their goals, they say that the profession of school director is too stressful, and that they themselves, because of their position as school managers, are experiencing much or too much stress. Their perception of stress is correlated with some of the poly/monochronic time management tendency indicators, as well as with some time management strategies.

Key words: time management, time management techniques and strategies, occupational stress, school management, school principals.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Monochronic/ Polychronic Time Use Continuum.....	23
Εικόνα 2: Προτεινόμενο μοντέλο διαχείρισης χρόνου.....	26
Εικόνα 3: Putting intentions to lead learning into practice.....	37
Εικόνα 4: Personal Time Chart.....	41
Εικόνα 5: Daily Planning Document.....	42
Εικόνα 6: Sharing of Principals’ Stress-Management Strategies.....	69
Εικόνα 7: The polychronic-monochronic tendency model.....	77

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Κατανομή του δείγματος ως προς την πολυχρονική ή μονοχρονική τάση χρήσης του χρόνου.....	83
Πίνακας 2: Κατανομή του δείγματος ως προς την πολυχρονική ή μονοχρονική τάση χρήσης του χρόνου (συμπληρωματικοί δείκτες).....	85
Πίνακας 3: Κατανομή του δείγματος ως προς την πολυχρονική ή μονοχρονική χρήση του χρόνου..	87
Πίνακας 4: Κατανομή του δείγματος ως προς τη συχνότητα χρήσης πρακτικών σχεδιασμού.....	89
Πίνακας 5: Κατανομή του δείγματος ως προς την ανάθεση εργασιών.....	91
Πίνακας 6: Κατανομή του δείγματος ως προς την οργάνωση.....	93
Πίνακας 7: Κατανομή του δείγματος ως προς την αντίληψη χρονικού ελέγχου.....	94
Πίνακας 8: Κατανομή του δείγματος ως προς τη χρήση μηχανισμών διαχείρισης χρόνου.....	95
Πίνακας 9α: Κατανομή του δείγματος ως προς τις ικανότητες- στρατηγικές διαχείρισης χρόνου.....	97
Πίνακας 9β: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις ικανότητες- στρατηγικές διαχείρισης χρόνου.....	97
Πίνακας 10: Κατανομή του δείγματος ως προς τις δυσκολίες διαχείρισης χρόνου.....	99
Πίνακας 11: Κατανομή δείγματος ως προς το εργασιακό στρες.....	101
Πίνακας 12: Cronbach- a ερωτημάτων για την πολυ/μονοχρονική διαχείριση.....	102
Πίνακας 13: Συσχέτιση μεταξύ των ερωτημάτων.....	103

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφ.1 : Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο.....	79
Γράφ. 2: Κατανομή δείγματος ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης.....	80
Γράφ. 3: Κατανομή δείγματος ως προς την ηλικία.....	80
Γράφ. 4: Κατανομή δείγματος ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.....	81
Γράφ. 5: Κατανομή δείγματος ως προς την προϋπηρεσία στη θέση του διευθυντή.....	81
Γράφ. 6: Κατανομή δείγματος ως προς το επίπεδο σπουδών.....	82
Γράφ. 7: Κατανομή δείγματος ως προς τη δυναμικότητα του σχολείου υπηρετήσης.....	82
Γράφ. 8: Κατανομή δείγματος ως προς πολυχρονική ή μονοχρονική διαχείριση του χρόνου.....	87
Γράφ. 9: Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο και τη διαχείριση του χρόνου τους.....	88
Γράφ. 10: Κατανομή συχνοτήτων ως προς τις πρακτικές σχεδιασμού.....	89
Γράφ. 11: Κατανομή συχνοτήτων ως προς την ανάθεση εργασιών.....	91
Γράφ. 12: Κατανομή συχνοτήτων ως προς την οργάνωση του χρόνου.....	92
Γράφ. 13: Κατανομή δείγματος ως προς την αντίληψη χρονικού ελέγχου.....	94
Γράφ. 14: Κατανομή δείγματος ως προς την υιοθέτηση μηχανισμών διαχείρισης χρόνου.....	95
Γράφ. 15: Κατανομή δείγματος ως προς τις ικανότητες και στρατηγικές διαχείρισης χρόνου.....	96
Γράφ. 16: Κατανομή δείγματος ως προς τις δυσκολίες διαχείρισης του εργασιακού χρόνου.....	99
Γράφ. 17: Κατανομή δείγματος ως προς το εργασιακό στρες.....	100
Γράφ. 18: Κατανομή διευθυντών σε σχέση με την πολυ/μονοχρονική τάση και την αντίληψή τους για το εργασιακό στρες	101

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο χρόνος εμπλέκεται σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης και είναι ένας πολύ σημαντικός πόρος για την εκπαίδευση. Η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου είναι μια παγκόσμια συνταγή για αποτελεσματική διοίκηση (Adu-Opprong et al., 2014) και οι τρόποι αξιοποίησης του χρόνου από τους οργανισμούς αποτελούν μια από τις δυναμικότερες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Britton & Tesser, 1991, p.405, Green & Skinner, 2005, p. 137). Συγχρόνως, η πυρετώδης καθημερινή ζωή και οι όλο αυξανόμενες απαιτήσεις της εργασίας αποτελούν τον πυρήνα αυτού που αποκαλούμε πίεση. Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί πολλές αλλαγές στα σχολεία και στις νέες πολιτικές καλούνται να απαντήσουν οι σχολικοί οργανισμοί, γεγονός που προσθέτει κι άλλη πίεση στα σχολεία και συγκεκριμένα στους διευθυντές (Heaney, 2001). Η διαχείριση του χρόνου γίνεται δύσκολη από τις υπερβολικές απαιτήσεις σε χρόνο της διεύθυνσης η οποία είναι μία από τις μεγαλύτερες πηγές απογοήτευσης (Eckman, 2004). Από τη μία λοιπόν, η γνώση της διαχείρισης του χρόνου και οι δεξιότητες διαχείρισης χρόνου γίνονται απολύτως απαραίτητες για κάθε εκπαιδευτικό ζήτημα (Botha, 2013, p. 368) και από την άλλη, το στρες φαίνεται να αποτελεί επιδημία μεταξύ των διευθυντών των σχολικών μονάδων το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί. Λίγη εμπειρική έρευνα έχει γίνει πάνω στο αντικείμενο της διαχείρισης του χρόνου, ίσως γιατί αυτή αντιμετωπίζεται συνήθως ως μια τάση και δεν τυγχάνει υψηλής εκτίμησης από τους ερευνητές. Αντιστοίχως, υπάρχουν πολύ λίγες έρευνες και έλλειψη πληροφοριών, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, τόσο για τη διαχείριση του χρόνου των διευθυντών εκπαιδευτικών μονάδων όσο και για τη διαχείριση του στρες. Ο χρόνος και το άγχος αποτελούν δύο φλέγοντα θέματα και ενώ η σύνδεση της διαχείρισης του χρόνου με τη διαχείριση του στρες αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον πεδίο έρευνας, δεν έχει ακόμα ερευνηθεί ενδελεχώς.

Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα μελέτη ερευνά τον τρόπο διαχείρισης του εργασιακού χρόνου των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τη σχέση του με το εργασιακό στρες. Για τον σκοπό αυτό, διερευνήθηκαν οι τύποι/στιλ των διευθυντών ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισης του χρόνου τους, τυχόν διαφορές στον τρόπο διαχείρισης του χρόνου των διευθυντών και τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, καταγράφηκαν οι πρακτικές διαχείρισης χρόνου που αξιοποιούν συχνότερα οι διευθυντές, ζητήθηκαν οι απόψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων για το πόσο στρεσογόνο θεωρούν το επάγγελμα του διευθυντή, αλλά και πόσο στρεσογόνα αντιλαμβάνονται τη δική τους θέση ως διευθυντή/-ντριας σχολικής μονάδας και εντοπίστηκαν τυχόν διαφορές μεταξύ του διαφορετικού τύπου και τρόπου διαχείρισης του χρόνου και της αντίληψης του στρες.

Η μελέτη χωρίζεται σε δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος και η δεύτερη την εμπειρική ανάλυση. Στα δύο κεφάλαια του πρώτου μέρους επιχειρείται η εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων και των εννοιών που πραγματεύονται στην εργασία, καθώς και η επισκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας για τη διαχείριση του χρόνου, το εργασιακό στρες και την αντιμετώπιση της διαχείρισης του χρόνου ως μια τεχνική διαχείρισης του εργασιακού στρες.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από την εμπειρική ανάλυση. Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη δειγματοληπτική έρευνα που προηγήθηκε. Το ερευνητικό εργαλείο ήταν το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε από τις 20 Οκτωβρίου 2020 έως τις 12 Νοεμβρίου 2020. Στα κεφάλαια της δεύτερης ενότητας, περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα της στατιστικής και οικονομετρικής ανάλυσης, καθώς και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα και προτάσεις για επέκτασή της.

Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

1. Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

1.1. Ορισμός και έννοια του χρόνου

Χρόνος είναι το διάστημα μεταξύ της αρχής και του τέλους ενός έργου (Nwaiwu, 2000, p.171). Ως χρόνος επίσης ορίζεται «η ακριβής μέτρηση μιας διαδικασίας από το παρελθόν στο μέλλον, αφού κάθε φυσικό φαινόμενο εξελίσσεται σε μια ορισμένη χρονική περίοδο». Ρέει πάντα με τον ίδιο ρυθμό από το παρελθόν προς το μέλλον. Στην έννοια του χρόνου η κίνηση δεν μπορεί να διακοπεί ούτε να αντιστραφεί (Μπόνια, 2009, σελ.15). Ο Druker αναφέρει πως τα βασικά χαρακτηριστικά του χρόνου είναι πως είναι μοναδικός και ανελαστικός. Δεν μπορεί να αγοραστεί ούτε να «αποθηκευτεί», δε μεταβάλλεται ανάλογα με τη ζήτηση αφού παραμένει σταθερός ακόμα και όταν η ζήτηση μεγαλώνει (όπως αναφέρεται στο Σαϊτής, 2008).

Ο χρόνος είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία οποιουδήποτε οργανισμού. Αυτό το «πότε» δίνει το χρονοδιάγραμμα όπου κατανέμονται οι διάφορες διοικητικές λειτουργίες του οργανισμού (Kalu, 2012). Σε μακροεπίπεδο ο χρόνος σχετίζεται με ουσιώδεις έννοιες, τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, τον στρατηγικό σχεδιασμό ενώ σε μικροεπίπεδο εντοπίζουμε τη συσχέτιση μεταξύ χρόνου και ατομικών χαρακτηριστικών των διοικούντων, τη λήψη αποφάσεων, την παροχή κινήτρων και τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού (Bluedorn & Denhardt, 1988, p.299).

Ο χρόνος είναι ο πιο κρίσιμος πόρος για την ολοκλήρωση κάθε δραστηριότητας και καθορίζει την αναγκαιότητα των υπολοίπων πόρων για την επίτευξη των στόχων ενός έργου ή ενός προγράμματος (Ugwulashi, 2011). Αποτελεί σημαντική παράμετρο για την άσκηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικής διοίκησης (Κουάλη, 2012), καθώς η αξιοποίησή του συνδέεται με την οργάνωση, την ανάπτυξη, την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των οργανισμών (Κεραμιδά, 2014).

1.2. Ορισμός και έννοια της διαχείρισης του χρόνου

Ο χρόνος είναι ένας περιορισμένος πόρος. Όπως και κάθε άλλος πόρος, μπορεί να τύχει περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικής διαχείρισης (Britton & Tesser, 1991, p.405).

Η διαχείριση του χρόνου πιθανότατα δεν είναι τόσο εύκολη όσο φαντάζεται κάποιος ή περιμένει να είναι. Γι' αυτό οι συγγραφείς διαφέρουν στον τρόπο που ορίζουν τη διαχείριση του χρόνου (Adu-Oppong et al., 2014). Στην έρευνά τους η Claessens και οι συνεργάτες της (2009) σημειώνουν ότι ο όρος «διαχείριση του χρόνου» σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους.

Ο όρος «διαχείριση του χρόνου» είναι στην πραγματικότητα παραπλανητικός. Αυστηρά μιλώντας, τον χρόνο δεν μπορείς να τον διαχειριστείς, επειδή είναι ένας απρόσιτος παράγοντας. Μόνο ο τρόπος που ένα άτομο αντιμετωπίζει τον χρόνο μπορεί να επηρεαστεί. Με αυτά υπόψη, θα ήταν πιο σωστό να μιλάμε για αυτο-διαχείριση αναφορικά με την απόδοση σε πολλές δραστηριότητες μέσα σε μια χρονική περίοδο. Αλλά στη βιβλιογραφία, ο όρος αυτο-διαχείριση έχει μια διαφορετική σημασία. Αναφέρεται στην παρακολούθηση και τη ρύθμιση του εαυτού, αλλά χωρίς συγκεκριμένες αναφορές σε τεχνικές για την παρακολούθηση της χρήσης του χρόνου (Claessens et al., 2005).

Οι περισσότεροι ερευνητές συγκλίνουν ότι η διαχείριση χρόνου (time management) είναι η διαδικασία προγραμματισμού και άσκησης ελέγχου του χρόνου που διατίθεται για τη διεκπεραίωση συγκεκριμένων εργασιών και δραστηριοτήτων αποσκοπώντας στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας (Κεραμιδά, 2014).

Οι Claessens et al. (2007) ορίζουν τη διαχείριση χρόνου ως έναν τρόπο παρακολούθησης και ελέγχου του χρόνου και αναφέρουν ότι αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων σου, ενώ οι Britton & Tesser (1991) την προσδιορίζουν ως μια μέθοδο που στοχεύει στην αύξηση των διανοητικών ικανοτήτων και της απόδοσης (Κεραμιδά, 2014). Επίσης, για τους Bluedorn & Denhardt (1988) ο χρόνος αντιμετωπίζεται ως εισροή, εκροή, γραμμή παραγωγής, κενό και στρατηγική. Οι Jex και Elacqua (1991) και Macan (1996) επίσης αναφέρονται στην τεχνική ελέγχου του χρόνου.

Η διαχείριση του χρόνου μπορεί να οριστεί ως η αποτελεσματική και αποδοτική χρήση του εργασιακού χρόνου ενός στελέχους ή διευθυντή ώστε να επιτύχει τους οργανωσιακούς και προσωπικούς του στόχους (Achunine, 2004, p.2018). Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, τον σχεδιασμό και προγραμματισμό των έργων του οργανισμού, καθώς και την ιεράρχησή τους και την κατανομή του χρόνου σύμφωνα με τον βαθμό προτεραιότητάς τους, την

ελαχιστοποίηση των διακοπών και ενοχλήσεων και την ενασχόληση με τις δραστηριότητες ρουτίνας, ώστε τα πραγματικά σημαντικά ζητήματα να λαμβάνουν την απαραίτητη προσοχή (Kalu, 2012).

Ως διαχείριση του χρόνου έχουν αναφερθεί: τεχνικές για τη διαχείριση του χρόνου (Jex et Elacqua, 1999· Macan, 1994· Macan et al., 1990), σχεδιασμός και κατανομή χρόνου (Francis-Smythe et Robertson, 1999a), ο βαθμός στον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι χρησιμοποιούν τον χρόνο δομημένα και στοχευμένα (Bond et Feather, 1988), πρακτικές που στοχεύουν στη μεγιστοποίηση της πνευματικής απόδοσης (Britton et Tesser, 1991), τρόποι εκτίμησης της σημαντικότητας των δραστηριοτήτων μέσω της ανάπτυξης ενός πλάνου προτεραιοτήτων (Kaufman-Scarborough and Lindquist, 1999). Βασιζόμενοι στη βιβλιογραφία, η Claessens et al. (2007) προτείνουν ως ορισμό της διαχείρισης του χρόνου «τις συμπεριφορές που αποσκοπούν στην επίτευξη μιας αποτελεσματικής χρήσης του χρόνου πραγματοποιώντας συγκεκριμένες στοχοπροσηλωμένες δραστηριότητες». Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει ότι η χρήση του χρόνου δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά η προσοχή βρίσκεται σε κάποια στοχοπροσηλωμένη δραστηριότητα, όπως η εκπόνηση μιας εργασίας που πραγματοποιείται με τρόπο που εφαρμόζεται μια αποτελεσματική χρήση του χρόνου (Claessens et al., 2007, p.262).

Η ικανότητα ενός ατόμου να επενδύει τον χρόνο του σε παραγωγικές δραστηριότητες είναι γνωστή στην ψυχολογία και την οργανωσιακή συμπεριφορά ως διαχείριση χρόνου (Grissom et al., 2015, p.2). Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι η χρήση δεξιοτήτων καλής διαχείρισης του χρόνου, όπως η ικανότητα να θέτεις ρεαλιστικούς στόχους, να αναγνωρίζεις προτεραιότητες, να παρακολουθείς την ίδια σου την πρόοδο, να παραμένεις οργανωμένος (Claessens et al., 2007) μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα όπως μειωμένο εργασιακό στρες και αυξημένη εργασιακή απόδοση (Jex & Elacqua, 1999· Britton & Tesser, 1991).

Η διαχείριση του χρόνου περιγράφεται ως «μια προσωπική προσπάθεια ελέγχου χρήσης του χρόνου με έναν υποκειμενικά αποτελεσματικό τρόπο ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα» (Koch & Kleinmann, 2002, p.201 όπως αναφέρεται στη Macan et al., 2010), ορισμός που υποδηλώνει ότι οι ατομικές διαφορές είναι συμφυείς σε τέτοιες διαδικασίες. Ο Beardsley (1989) αναφέρει ότι στόχος μας δεν πρέπει να είναι η χαλιναγώγηση του χρόνου αλλά η σωστή διαχείριση του «εαυτού» μας, δηλαδή η εύρεση ενός τρόπου οργάνωσης και ιεράρχησης των δραστηριοτήτων και ευθυνών τις οποίες καλούμαστε να διεκπεραιώσουμε μέσα στα συγκεκριμένα και αυστηρά χρονικά πλαίσια που έχουμε. Η διαχείριση του χρόνου αφορά στην ουσία την οργάνωση του εαυτού μας με τον καλύτερο τρόπο ώστε να «πάρεις όσα θέλεις» από τον περιορισμένο χρόνο που έχεις στη διάθεσή σου (Botha, 2013, p.367).

1.2.1. Σημασία της διαχείρισης του χρόνου

Ένα από τα πιο εξέχοντα ευρήματα στην έρευνα για τον εργασιακό χρόνο των διευθυντών από το 1960 ως τον εικοστό πρώτο αιώνα είναι η συνεχής αύξηση στον συνολικό χρόνο που δαπανούν οι διευθυντές ανά εβδομάδα για την εργασία τους. Ο μέσος όρος των εβδομαδιαίων ωρών αυξάνεται σταθερά από το 1960 (McPeake, 2007). Συγχρόνως, ο χρόνος πάντα προβαλλόταν ως δικαιολογία από τους σχολικούς διευθυντές όταν δεν μπορούσαν να πετύχουν τους στόχους τους. Η γνώση των διευθυντών για τα καθήκοντά τους και τις ποικίλες εργασίες τους, θα οδηγήσει τους διευθυντές σε σωστό προγραμματισμό των εργασιών τους, στην προτεραιοποίησή τους και στην κατανομή του χρόνου σύμφωνα με τον βαθμό σημαντικότητας που έχουν στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Αποτελεί επιτακτική ανάγκη για κάθε διευθυντή να αναζητήσει τρόπους για να βελτιώσει τη διαχείριση του χρόνου του. Είτε αφορά τη διαχείριση ενός οργανισμού που αναζητά επαγγελματική βελτίωση είτε αφορά ένα άτομο που ψάχνει τρόπους να χρησιμοποιεί καλύτερα τον χρόνο του, η διαχείριση του χρόνου είναι σημαντική για την επίτευξη και των δύο αυτών στόχων (Adu-Opprong et al., 2014).

Ο Mullins (2005) αναφέρει: «όποια και να είναι τα προσόντα και τα υψηλά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων managers, ή τα προσόντα του προσωπικού τους, ένα ουσιαστικό και θεμελιώδες κριτήριο είναι η αποτελεσματική χρήση του χρόνου». Εκτός των ισχυρών εκπαιδευτικών ικανοτήτων ηγεσίας, οι αποτελεσματικοί σχολικοί διευθυντές χαρακτηρίζονται επίσης, μεταξύ άλλων, από συχνές επισκέψεις τάξεων, επίλυση προβλημάτων των εκπαιδευτικών, προώθηση της βέλτιστης χρήσης του χρόνου διδασκαλίας και από μια συνεχή παρουσία τους για το προσωπικό και τους μαθητές. Αυτές οι ιδιότητες προϋποθέτουν ότι οι διευθυντές σχεδιάζουν τον χρόνο τους προσεκτικά, ώστε να διαχειριστούν όλα τα καθήκοντα που αναβλύζουν από τη διαχείριση του σχολικού οργανισμού (Principals as Managers, 2001).

Ο τρόπος που τα διοικητικά στελέχη κατανέμουν τον χρόνο τους στην εργασία τους, καθορίζει σε ένα μεγάλο ποσοστό το επίπεδο παραγωγικότητας του οργανισμού και την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά του, καθώς και τη βιωσιμότητα του ατόμου και του οργανισμού ως όλου (Kalu, 2012). Η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση του χρόνου είναι τόσο σημαντική όσο και η διαχείριση των υπόλοιπων ανθρωπίνων και υλικών πόρων που έχει στη διάθεσή του ο διευθυντής (Kalu, 2012). Η αποτελεσματική διαχείριση χρόνου αυξάνει την

παραγωγικότητα, περιορίζει την επαγγελματική εξουθένωση, προωθεί την εξέλιξη και βελτιώνει την προσωπική αλλά και επαγγελματική ικανοποίηση (Claessens et al. 2007· Britton & Tesser, 1991).

Επίσης, για μια αποτελεσματική ηγεσία, οι γρήγορες αποφάσεις είναι σημαντικές, καταδεικνύοντας τη σχέση ανάμεσα στη χρήση του χρόνου και τα σχολικά αποτελέσματα των σχολικών διευθυντών (Grissom et al., 2013· Horng et al., 2010· Robertson, 1999). Ο χρόνος φαίνεται να είναι το εργαλείο μέτρησης για την αποτελεσματική διαχείριση του κόστους και της ποιότητας σε κάθε οργανισμό. Η διοίκηση του σχολείου περιλαμβάνει πολλές λήψεις αποφάσεων ώστε να διαχειριστεί τους λιγοστούς πόρους που διαθέτει για το συμφέρον του κοινού καλού. Η καλή διαχείριση του χρόνου αποτελεί σημαντικό εργαλείο διοίκησης που διευκολύνει την εσωτερική διοικητική διαδικασία (Ugwulashi, 2012). Συμβάλλει στη λήψη καλύτερων αποφάσεων συμβάλλοντας στην αξιολόγηση των εναλλακτικών προτάσεων και στην επιλογή της καλύτερης λύσης, περιορίζει την αναβλητικότητα και συντελεί στη μείωση του άγχους (Macan, 1994).

Ένα σύστημα διαχείρισης του χρόνου συνδυάζει διαδικασίες, δεξιότητες, εργαλεία και τεχνικές, με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων εργασιών και στόχων εντός ορισμένων προθεσμιών και είναι απαραίτητο στοιχείο για την άσκηση της διοίκησης, καθώς ο χρόνος αποτελεί ένα μέσο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Green & Skinner, 2005, p.137· Britton & Tesser, 1991, p. 405). Ο χρόνος αν δε χρησιμοποιηθεί σωστά τη στιγμή που πρέπει, χάνεται, επομένως, ο σωστός έλεγχός του εξασφαλίζει την υψηλή ποιότητα εργασίας και την αποδοτικότητα (Bluedorn & Denhardt, 1988, p.303).

Με ποιον τρόπο οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές σχολείων συγκεκριμένα χρησιμοποιούν τον χρόνο τους γίνεται ένας σημαντικός παράγοντας στην πρακτική της διοίκησης των σχολείων. Οι σχολικοί διευθυντές, όπως και άλλοι διευθυντές, διαφέρουν στον τρόπο που διοικούν και οδηγούν το σχολείο τους. Γίνεται σαφές ότι η διαχείριση του χρόνου, όπως εφαρμόζεται στη βιομηχανία, δεν μπορεί να εφαρμοστεί απλά στη σχολική πραγματικότητα. Ένα σχολείο, όπως και κάθε άλλος ανθρωποκεντρικός οργανισμός, έχει μοναδικά χαρακτηριστικά στα οποία ο διευθυντής και το προσωπικό πρέπει να προσαρμόσουν τη χρήση του χρόνου τους. Κατά τη διάρκεια των σχολικών ωρών, ο χρόνος του διευθυντή δεν είναι δικός του, καθώς πρέπει να τον μοιράζεται με τους συναδέλφους, τους μαθητές και τα άλλα μέλη της σχολικής κοινότητας (Botha, 2013, p.367).

Ένας σχολικός διευθυντής που δε χρησιμοποιεί τον χρόνο του αποτελεσματικά, θα σπαταλάει τον χρόνο και πολλών άλλων ατόμων. Με τις όλο αυξανόμενες απαιτήσεις της πολιτείας και της κοινωνίας από την εκπαίδευση και από τους σχολικούς διευθυντές, η γνώση της διαχείρισης του χρόνου και οι δεξιότητες διαχείρισης χρόνου γίνονται απολύτως απαραίτητες για κάθε εκπαιδευτικό

ζήτημα. Η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου μπορεί να επιτρέψει στους σχολικούς διευθυντές να διαθέσουν περισσότερο χρόνο στα σημαντικά ζητήματα της εκπαιδευτικής και παιδαγωγικής ηγεσίας (Botha, 2013, p. 368).

Γενικότερα, κάποιες αξίες (“values”) της διαχείρισης του χρόνου διατύπωσε ο Alegbe (1989) (όπως αναφέρεται στο Kalu, 2012):

1. Αποφυγή στρες και ματαίωσης

Οι άνθρωποι νιώθουν συγχυσμένοι όταν δεν ολοκληρώνουν σημαντικές δουλειές που έπρεπε να γίνουν μέσα σε ορισμένο χρονικό πλαίσιο. Αυτοί οι άνθρωποι μπορεί να αναπτύξουν πανικό μέσα στη ζωή τους και να βρεθούν στη θέση να βιάζουν τα πράγματα, να δουλεύουν τις νύχτες, τα Σαββατοκύριακα και να σπαταλούν τον χρόνο τους που θα είχαν κανονικά για ξεκούραση και για να ξεφύγουν από το στρες της εργασίας τους. Η αναβλητικότητα σπαταλά τον εργασιακό τους χρόνο και έτσι η εργασία αρχίζει και «παίρνει» χρόνο που θα διέθεταν σε άλλες υποχρεώσεις. Εκεί ακριβώς είναι που εισβάλλει το στρες και η πίεση. Για αυτό η διαχείριση του χρόνου αποτελεί την καλύτερη μορφή διαχείρισης του στρες.

2. Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής

Κάποιοι διευθυντές παραπονιούνται ότι η εργασία τους δεν τους αφήνει περιθώρια χρόνου ώστε να κάνουν πράγματα που θα ήθελαν να κάνουν(π.χ. να συμμετέχουν σε σεμινάρια, να γράψουν ένα βιβλίο, να πάρουν άδεια και να πάνε διακοπές με την οικογένειά τους), ενώ κάποιοι άλλοι έχουν χρόνο για να κάνουν όλα όσα θελήσουν. Αυτή η διαφορά φυσικά και μπορεί να αποδοθεί στο πόσο καλά μπορεί να διαχειριστεί ο καθένας τον χρόνο του. Ένας διευθυντής με δεξιότητα να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον χρόνο του, μπορεί να συνδυάσει και να ξεχωρίσει τον εργασιακό του από τον προσωπικό του χρόνο. Η καλή διαχείριση του χρόνου επιτρέπει σε οποιονδήποτε να έχει μια ισορροπημένη ζωή με αρκετό χρόνο και ενέργεια για εργασία, χαλάρωση, σπíti, οικογένεια αλλά και για τον εαυτό του.

3. Παραγωγικότητα

«Ο χρόνος ισούται με παραγωγικότητα». Πώς οι διευθυντές καταναλώνουν τον χρόνο τους στην εργασία τους, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο παραγωγικότητας και της βιωσιμότητας των μελών του οργανισμού, αλλά και του ίδιου του οργανισμού. Όταν οι άνθρωποι εργάζονται με βάση έξυπνα σχεδιασμένα προγράμματα, που αφήνει περιθώρια χρόνου για ζητήματα με προτεραιότητα, που μειώνουν τις ενοχλήσεις, τις διακοπές και τις σπατάλες χρόνου, γίνονται πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί στη δουλειά τους.

4. Επίτευξη στόχων

Όταν ένας διευθυντής έχει σχεδιάσει και καταναίμει σωστά τον εργασιακό του και προσωπικό του χρόνο και διαθέτει αρκετό χρόνο για όλα, τείνει να πετυχαίνει και τους εργασιακούς αλλά και τους προσωπικούς του στόχους.

5. Εξέλιξη προσωπικού

Όταν ένας διευθυντής αναθέτει εργασίες, δίνει την ευκαιρία στο προσωπικό του να μάθει, να εξελιχθεί και αμέσως αναπτύσσει ικανότητες στο προσωπικό του μέσω της πρακτικής και της εμπειρίας.

1.3. Πολυχρονική – μονοχρονική διαχείριση του χρόνου

Η έννοια της πολυχρονικής- μονοχρονικής συμπεριφοράς και ο όρος πολυχρονικός τρόπος χρήσης του χρόνου (“polychronic time use”) εισηγήθηκε πρώτη φορά από τον ανθρωπολόγο Edward T. Hall (1959), ο οποίος ερεύνησε μια σειρά πολιτισμών σε διάφορα σημεία του κόσμου και ταυτοποίησε κοινά μοτίβα συμπεριφορών. Αντιλαμβανόταν τον «χρόνο» ως «σιωπηρή γλώσσα» (“silent language”) που επικοινωνεί τη σημασία και την οργάνωση των δραστηριοτήτων. Παρατήρησε, επίσης, ότι οι κοινωνίες οργανώνουν τον χρόνο τους πολυχρονικά ή μονοχρονικά. Αυτή η διάκριση είναι γνωστή και χρησιμοποιείται συχνά σε συγκριτικές πολιτισμικές αναλύσεις (Lindquist et Kaufman, 2007). Ανθρωπολογικές έρευνες του Hall και άλλων ερευνητών κατέληξαν ότι η μονοχρονικότητα χαρακτηρίζει τον χρόνο ως γραμμικό, απτό, διαιρετό σε διαστήματα, συνεπώς με την οικονομική προσέγγιση του χρόνου (Kaufman et Lindquist, 1998, p. 291). Η μονοχρονικότητα δίνει έμφαση στον σχεδιασμό και την εγκαθίδρυση προγράμματος, με σημαντική ποσότητα ενέργειας να δίδεται στη διατήρηση των προγραμμάτων αυτών. Αντιθέτως, η πολυχρονικότητα εμφανίζεται όταν δύο ή περισσότερες δραστηριότητες πραγματοποιούνται μέσα στο ίδιο χρονικό πλαίσιο και η εναλλαγή μεταξύ των δραστηριοτήτων θεωρείται επιθυμητή και παραγωγική (Kaufman et Lindquist, 1998, p. 291).

Η πολυχρονικότητα παραδοσιακά έχει οριστεί ως μια μορφή συμπεριφοράς όπου το άτομο εμπλέκεται σε δύο ή περισσότερες δραστηριότητες μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο (Lindquist et Kaufman, 2007· Bluedorn et al., 1992· Kaufman et al., 1991a), ενώ η μονοχρονικότητα εμφανίζεται όταν ένα άτομο εμπλέκεται σε μία δραστηριότητα τη φορά (Lindquist et Kaufman, 2007). Αυτές οι έννοιες αρχίζουν να αποκτούν μεγάλη συνάφεια σε συζητήσεις περί «χρονικής προσωπικότητας» (“time personality”), εργασιακού χρόνου στο σπίτι και τεχνολογικών αντίκτυπων στον χρόνο (Lindquist et Kaufman, 2007). Άλλες υποκείμενες διαστάσεις της πολυχρονικότητας

επίσης υπάρχουν, όπως η προτίμηση ή μη προτίμηση και τα συναισθήματα κάποιου για τη σύγχρονη εμπλοκή σε δραστηριότητες.

Τα άτομα που είναι «μονοχρονιστές» προτιμούν να συγκεντρώνονται σε μία δραστηριότητα κάθε φορά και αναμένεται να τείνουν περισσότερο στον σχεδιασμό προγράμματος, στην κατανομή του χρόνου τους και στην προτεραιοποίηση των δραστηριοτήτων τους, στην προσπάθειά τους να ολοκληρώσουν τις καθημερινές τους υποχρεώσεις (Kaufman et Lindquist, 1998, p. 289).

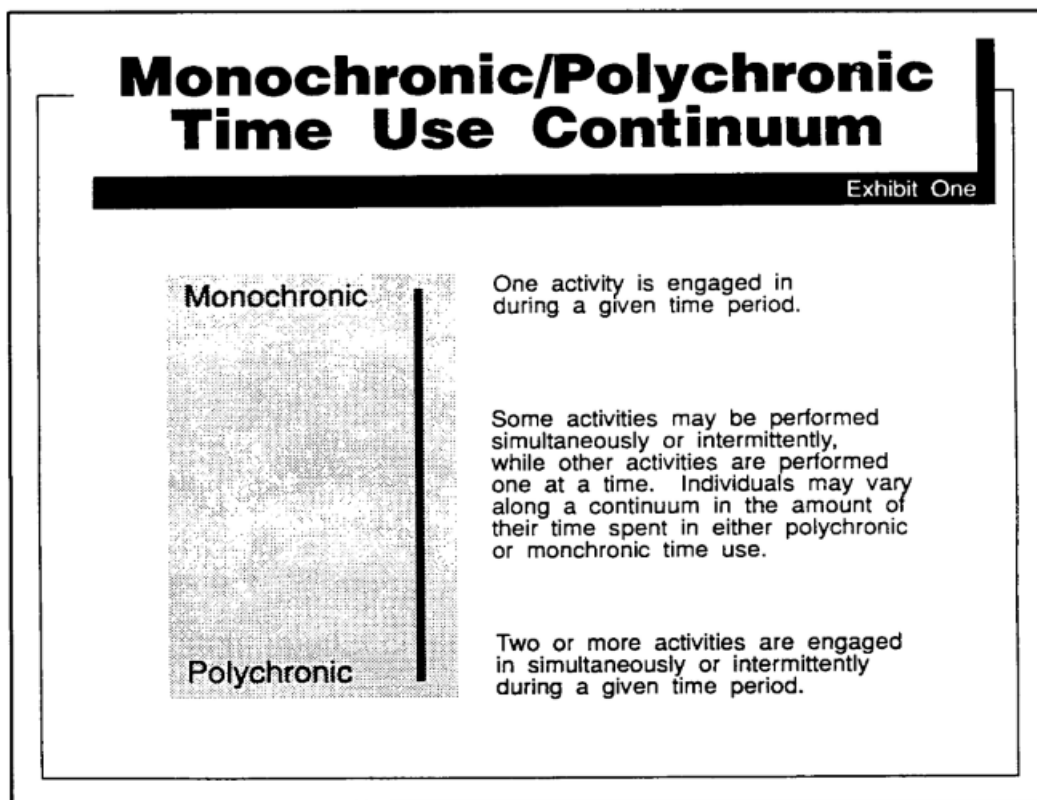
Τα άτομα που νιώθουν άνετα με την πολυχρονική χρήση του χρόνου είναι πιο πιθανό να είναι ικανοί να διαχειριστούν, αλλά και να νιώθουν άνετα με τις διακοπές και τις εναλλαγές στις εργασίες, περισσότερο από τους «μονοχρονιστές» συναδέλφους τους (Kaufman et Lindquist, 1998, p. 289). Επιπλέον, είναι πιο πιθανό να αντιλαμβάνονται ότι οι πολυχρονικές συμπεριφορές συμβάλλουν στην επίτευξη των καθημερινών τους στόχων. Η πολυχρονική συμπεριφορά φαίνεται με την πρώτη ματιά να μην ταιριάζει με τις παραδοσιακές «βήμα προς βήμα», «ένα πράγμα τη φορά» προτάσεις που χαρακτηρίζουν την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου. Αντί να θέτει προτεραιότητες και να διατάσσει στη σειρά δραστηριότητες τη μία μετά την άλλη, η πολυχρονική χρήση του χρόνου χαρακτηρίζεται από αλληλοεπικαλύψεις, διακοπές και τη συμβάδιση των εργασιών (Kaufman et Lindquist, 1998, p. 289).

Αυτοί οι δύο τύποι συμπεριφορικών τάσεων είναι παρούσες σε ποικίλους βαθμούς στον εργασιακό χώρο. Μπορεί να συνυπάρχουν δίπλα δίπλα σε πολλά εργασιακά περιβάλλοντα, αλλά μπορεί να αποτελούν και αιτία διαμάχης, εξαιτίας των αντικρουόμενων προσεγγίσεων στη διαχείριση του χρόνου. Μια από τις υποκειμενικές αντιλήψεις που μπορεί να ποικίλουν μεταξύ πολυχρονιστών και μονοχρονιστών, σχετίζεται με μια διάσταση του χρόνου που ονομάζεται δομή (“structure”) (Bond and Feather, 1988· Settle et al., 1972). Η δομή αντιπροσωπεύει μια θέαση του χρόνου που σχετίζεται με την οργάνωση και τον προγραμματισμό. Κάποιοι αντιλαμβάνονται τον χρόνο ως συνεχή και ρέοντα σαν ποταμό, λιγότερο δομημένο και τα άτομα αυτά συχνά μετακινούν την προσοχή τους μεταξύ ενός γκρουπ δραστηριοτήτων, αντίληψη που μοιάζει να ταιριάζει με τον τρόπο που οι πολυχρονιστές τείνουν να βλέπουν τον χρόνο. Αντίθετα, για άλλους ο χρόνος είναι δομημένος και στοχοπροσηλωμένος, υπάρχουν διακριτές μονάδες του, όπως οι μέρες, οι ώρες, οι δεκαετίες, και μπορεί να οργανωθεί μέσα στην καθημερινή ρουτίνα. Για αυτά τα άτομα, οι διάφορες δραστηριότητες μπορούν να ταιριάξουν όμορφα σε διακριτά χρονικά διαστήματα της ημέρας. Αυτό οδηγεί στην επιθυμία για λεπτομερή σχεδιασμό, ανάπτυξη προγραμμάτων και καταγραφή και έλεγχο των δραστηριοτήτων. Οι μονοχρονιστές συμφωνούν περισσότερο με αυτή τη θεώρηση (Kaufman et Lindquist, 1998, p. 290).

Ο Bluedorn και οι συνεργάτες του αναφέρονται σε μονοχρονική ή πολυχρονική προσέγγιση της ζωής και όπως υποδηλώνει η χρήση της λέξης «προσέγγιση», αναφέρονται σε διαβάθμιση πολυχρονικότητας, που κυμαίνεται από άτομα που τείνουν να είναι πολύ μονοχρονικά έως άτομα που είναι εξαιρετικά πολυχρονικά (Bluedorn et al., 1992, p.17). Ένα ερώτημα που εγείρεται στην ιδέα περί πολυχρονικότητας είναι η σημασία του «ταυτόχρονα» και του «την ίδια στιγμή». Για παράδειγμα, το να εργάζεσαι σε τρία διαφορετικά project κατά τη διάρκεια μιας ώρας αποτελεί παράδειγμα πολυχρονικής ή μονοχρονικής συμπεριφοράς; Εκτελούνται την ίδια στιγμή ή είναι κομμάτια μιας δραστηριότητας που παρεμβάλλεται ή συμβαδίζει με άλλες; Στην πραγματικότητα, όλα τα παραπάνω μοτίβα θεωρούνται πολυχρονική χρήση του χρόνου. Αν τρεις εργασίες πραγματοποιούνται και ολοκληρώνονται με διαδοχή ή μία της άλλης, δηλαδή η πρώτη ξεκινάει και ολοκληρώνεται πριν τη δεύτερη, η δεύτερη ξεκινάει και ολοκληρώνεται πριν την τρίτη και η τρίτη ξεκινάει και ολοκληρώνεται πριν αρχίσει οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα τότε μιλάμε για εξαιρετικά μονοχρονική συμπεριφορά. Δεν πρέπει να αντιμετωπίζουμε τις έννοιες «ταυτόχρονα» και την «ίδια στιγμή» ως απόλυτα, αλλά να προσδιορίζουμε τη χρήση του χρόνου μέσα σε ένα φάσμα, ένα συνεχές όπου υπάρχουν διαβαθμίσεις στον τρόπο χρήσης του χρόνου (Εικόνα 1) (Bluedorn et al., 1992, pp.17-18).

Η επίγνωση του ατόμου για την πολυχρονική ή μονοχρονική συμπεριφορά του μπορεί να επηρεάσει την γενικότερη προσέγγιση για τη χρήση του χρόνου, την αντίληψη του για την πίεση που προκύπτει από τον χρόνο και μπορεί να επηρεάσει τη γενικότερη εκτίμηση για την προσωπική του αποτελεσματικότητα, είτε κάποιος βλέπει τον εαυτό του ως καλό διαχειριστή χρόνου είτε ως σπάταλο του χρόνου του. Η καλή διαχείριση του χρόνου παραδοσιακά φαίνεται να συνδέεται με την «σειροθετημένη συμπεριφορά» (“orderly behavior”), με συνειδητή σειροθέτηση, συνέχεια και συνδυασμό των δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια του διαθέσιμου χρόνου. Μια τέτοια προσέγγιση, υποθέτει ότι ο χρόνος γενικά χρησιμοποιείται για έναν σκοπό μέσα σε ένα χρονικό διάστημα, όπου οι δραστηριότητες ακολουθούν η μία την άλλη και ο χρόνος μετριέται αντικειμενικά σε λεπτά και ώρες (Kaufman et Lindquist, 1998, p. 291). Αυτή μπορεί να θεωρηθεί μια οικονομική προσέγγιση, κι ενώ οι ανθρωπολόγοι έχουν αναφέρει την πολυχρονικότητα σε άλλα πλαίσια, η αναγνώρισή της και η σαφής μέτρησή της δεν αποτέλεσε στοιχείο για έρευνες στον εργασιακό ή στον οικογενειακό χώρο. Πριν από κάποιες έρευνες που έγιναν στα τέλη της δεκαετίας του '80, οι έρευνες για τον χρόνο στη διοίκηση και στο μάρκετινγκ κυρίως βασίζονταν σε υποθέσεις για τη μονοχρονικότητα (Bluedorn & Denhardt, 1988, Kaufman et al., 1991a). Αλλά και στις νεότερες έρευνες, συχνά η

εμπειρική επαλήθευση ήταν ελλιπής, και συχνά γίνονταν μετατροπές δεδομένων ώστε οι αναφορές για την πολυχρονικότητα να ταιριάζουν με τις υποθέσεις για τη μονοχρονικότητα.



Εικόνα 1. Exhibit 1 (Bluedorn A.C. et al., 1992, p.18)

1.3.1. Η πολυχρονικότητα ως κρυμμένο κατασκεύασμα

Στην προσπάθεια κατανόησης της βιομηχανοποίησης των δυτικών κρατών, έρευνες στα οικιακά οικονομικά και την κοινωνιολογία, αντιμετωπίζουν τον χρόνο ως έναν από τους πολλούς οικονομικούς πόρους (Becker, 1973 όπως αναφέρεται στο Lindquist et Kaufman, 2007), εμμέσως δίδοντας έμφαση στην μονοχρονική προοπτική του μέσω των μετρήσεων και αναλύσεών τους. Η καθημερινή συνολική χρήση του χρόνου «αναμενόμενα» να αθροίζεται σε συνολικά 24 ώρες. Η μέθοδος συγκέντρωσης δεδομένων ήταν κυρίως το «ημερολόγιο», όπου τα άτομα καλούνταν να απαντήσουν τι κάνουν σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, πού είναι, με ποιον άλλον είναι και τέλος, αν έκαναν και κάτι άλλο την ίδια στιγμή. Αυτό το «κάτι άλλο» παρείχε τις πρώτες ενδείξεις για πολυχρονική συμπεριφορά, αλλά αυθαίρετα ονομάζονταν «δευτερογενείς δραστηριότητες», καθώς θεωρούσαν ότι αυτές οι δραστηριότητες δεν απαιτούσαν την πρωταρχική προσοχή του ερωτώμενου. Αυτές οι δευτερεύουσες ή πολυχρονικές δραστηριότητες αντιμετωπίζονταν ως

μεθοδολογικό πρόβλημα, καθώς ο χρόνος ήταν συγκεκριμένος και οριοθετημένος. Παρόλα αυτά, οι ερευνητές έβρισκαν ότι οι συνολικές εβδομαδιαίες ώρες των ερωτώμενων συχνά αθροίζονταν σε περισσότερες από 168 (7 μέρες επί 24 ώρες). Τέτοιες ανακολουθίες συχνά «επιλύονταν» με την εκ νέου κωδικοποίηση των δεδομένων σε συνεχείς μονοχρονικές, όχι επικαλυπτόμενες, δραστηριότητες μικρότερης διάρκειας. Μερικοί αναλυτές, όμως, ανέφεραν τις ανησυχίες τους για το πρόβλημα αυτό της μέτρησης του χρόνου από τα ημερολογιακά δεδομένα. Ιδιαίτερα, αναφέρονταν στις γυναίκες νοικοκυρές, και ιδιαίτερα τις εργαζόμενες, όπου εμφανίζονταν να κάνουν συγχρόνως διάφορες παραγωγικές εργασίες στο σπίτι. Η πολυχρονικότητα έγινε, κατά κάποιο τρόπο, ένα κρυμμένο κατασκευάσμα που εμφανιζόταν στα δεδομένα, αλλά εξαλειφόταν μέσω της εκ νέου κωδικοποίησης και του αυστηρού «χρονικού προϋπολογισμού», που εξανάγκαζε το άθροισμα των καθημερινών συνολικών δραστηριοτήτων να είναι 24 ώρες την ημέρα και 168 ώρες την εβδομάδα. Απογοητευμένοι οι ερευνητές από τους περιορισμούς λόγω της οικονομικής προσέγγισης του χρόνου, άρχισαν να προσπαθούν να ενοποιήσουν τις πολυδιάστατες θεωρίες του χρόνου στα εργασιακά πλαίσια κι ιδιαίτερα σε έρευνες καταναλωτών. Κι ενώ η επίδραση του χρόνου στη συμπεριφορά ήταν κάτι που το αντιλαμβάνονταν, οι υποκειμενικές αντιλήψεις για τη γενικότερη χρήση του χρόνου δεν αποτελούσε αντικείμενο έρευνας. Οι ερευνητές άρχισαν να αναρωτιούνται για το πώς «νιώθουν» οι άνθρωποι για τον χρόνο και το πώς επηρεάζει αυτό τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιλέγουν. Επίσης, οι υποκειμενικές απόψεις για την πολυχρονική-μονοχρονική χρήση του χρόνου αποκάλυψε τις αντιλήψεις αντρών και γυναικών, τις πεποιθήσεις, τα συναισθήματα και τις προτιμήσεις τους καθώς αυτές οι συμπεριφορές εμφανίζονταν (Kaufman et al., 1991). Την ίδια στιγμή, οι γυναίκες άρχισαν να εισέρχονται στην εργασία εκτός σπιτιού σε μεγάλο βαθμό, οι εργαζόμενοι άρχισαν να αποκτούν ευελιξία στο ωράριο και τις ημέρες εργασίας τους, οι τεχνολογίες άρχισαν να εξελίσσονται και να διευκολύνουν την εργασία από το σπίτι. Έτσι, αυξήθηκε το ενδιαφέρον για την αλληλεπίδραση μεταξύ του χρόνου στο σπίτι και τη δουλειά. Για παράδειγμα, ερευνούσαν τις εργαζόμενες γυναίκες και τις στρατηγικές που αυτές ακολουθούσαν για να καταφέρουν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της εργασίας τους, αλλά και του νοικοκυριού τους. Συγχρόνως, προϊόντα και υπηρεσίες εμφανίστηκαν προς διευκόλυνση των εργαζόμενων νοικοκυρών, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να κάνουν πολλά πράγματα μαζί. Ενώ επίσημα δεν περιγραφόταν ως πολυχρονική η συμπεριφορά τους, οι στρατηγικές που υιοθετούσαν οι γυναίκες αποδείκνυαν ότι πολλές δραστηριότητες λάμβαναν χώρα συγχρόνως. Επίσης, οι ερευνητές άρχισαν να ερευνούν πώς η εργασία από το σπίτι επηρεάζει τις ικανότητες των ατόμων να διαχειρίζονται τις ενοχλήσεις-διακοπές την ώρα που εργάζονται, ιδιαίτερα αν αναμειγνύονται με άλλες δουλειές στο σπίτι. Ένα

τέτοιο ερώτημα θα παρείχε το ιδανικό πλαίσιο για τη διερεύνηση των στάσεων των ατόμων για την πολυχρονική συμπεριφορά. Τέλος, η εισαγωγή των τεχνολογιών στη δουλειά αλλά και στο σπίτι, θόλωσε τα όρια του χρόνου και του χώρου μεταξύ του σπιτιού και του εξωτερικού κόσμου. Μια έρευνα που έλαβε χώρα στο Ohio State University των Η.Π.Α. ρωτούσε τα άτομα που χρησιμοποιούσαν περισσότερα από ένα μέσα τεχνολογίας, αν μπορούν να δώσουν την κατάλληλη προσοχή σε διάφορα μηνύματα ή δραστηριότητες την ίδια στιγμή (π.χ. βλέπω τηλεόραση και τσεκάρω τα ηλεκτρονικά μου μηνύματα στο laptop) (Pilotta et al., 2004). Ενώ ένα τέτοιο πρότζεκτ θα ήταν ιδανικό και για έρευνα περί πολυχρονικότητας, όμως και εδώ οι ερευνητές δεν αναφέρθηκαν σε αυτή την προσέγγιση, ούτε αν υπάρχει σχέση μεταξύ της πολυχρονικής ή μονοχρονικής προσέγγισης χρήσης του χρόνου και της πολλαπλής σύγχρονης χρήσης των μέσων τεχνολογίας.

Από τα τέλη του '70 ως τις αρχές του '90, οι ερευνητές προσπάθησαν να αναπτύξουν κλίμακες μέτρησης διαφόρων πτυχών της χρήσης του χρόνου και των αντιλήψεων περί χρόνου, κι ενώ μερικά ερωτήματα αναφέρονταν στον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων, στις ενοχλήσεις, τις διακοπές, τις αλλαγές, τον σχεδιασμό, τις προτιμήσεις, κανένα δεν αναφερόταν στη μονοχρονικότητα ή πολυχρονικότητα ως συγκεκριμένα αντικείμενα έρευνας. Ερευνητές στη διοίκηση και το marketing προέβαλαν την ανάγκη για εύρεση ενός συστήματος μετρήσεων που στόχο θα έχει την σκόπιμη εξέταση της πολυχρονικής και μονοχρονικής χρήσης του χρόνου. Οι Kaufman et al. (1991a) ανέπτυξαν την κλίμακα PAI (Polychronic Attitude Index), η οποία χρησιμοποιήθηκε και από άλλους ερευνητές ως βάση για νέες κλίμακες μέτρησης και το 2007 εμφανίστηκε η αναθεωρημένη έκδοσή της από τις Lindquist και Kaufman, η PMTS (Polychronic-Monochronic Tendency Model) η οποία μετράει την πολυχρονική-μονοχρονική τάση του ατόμου που είναι ανεξάρτητη από συγκεκριμένες αρχές και μπορεί να εφαρμοστεί στο χώρο του σπιτιού, της εργασίας και του εμπορίου.

1.4. Μοντέλα διαχείρισης χρόνου

Η Macan και οι συνεργάτες της (1990) βρήκαν τρεις διαστάσεις διαχείρισης του χρόνου: α) ορισμός στόχων και προτεραιοτήτων, β) μηχανισμοί διαχείρισης χρόνου (π.χ. λίστες), και γ) προτίμηση για οργάνωση. Οι τρεις πρώτες συνδέσεις σε αυτό το μοντέλο επεξεργασίας της διαχείρισης του χρόνου (Εικόνα 2) δείχνουν ότι η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου οδηγεί σε μεγαλύτερη συχνότητα σε κάθε ένα από τους τρεις παράγοντες διαχείρισης χρόνου (Macan, 1994, p.381). Οι επόμενες τρεις συνδέσεις στο παρόν μοντέλο δηλώνουν ότι η συχνότερη εμπλοκή στους τρεις παράγοντες διαχείρισης χρόνου οδηγούν σε μεγαλύτερη αντίληψη του ελέγχου πάνω στον

χρόνο ενός ατόμου. Με τη στοχοθέτηση, τον προγραμματισμό, και την οργάνωση, το άτομο κερδίζει μια αίσθηση μαεστρίας πάνω στον τρόπο που κατανέμει τον χρόνο του: αυτό είναι και η αντίληψη του ελέγχου στον χρόνο κάποιου (Macan, 1994,p.383). Η έρευνα αυτή της Macan ήταν η πρώτη εμπειρική διερεύνηση των συνδέσεων μεταξύ συμπεριφορών διαχείρισης χρόνου και αντίληψης του χρονικού ελέγχου. Επίσης, όπως φαίνεται και από τις γραμμές διπλής κατεύθυνσης στο σχήμα της εικόνας 2 μεταξύ των συμπεριφορών διαχείρισης χρόνου, υπέθεσαν ότι οι τρεις παράγοντες σχετίζονται αμοιβαία μεταξύ τους. Είναι πιθανό δηλαδή ένα άτομο που θέτει στόχους, να χρησιμοποιεί επίσης τους μηχανισμούς διαχείρισης χρόνου και να έχει μια προτίμηση για οργάνωση (Macan, 1994,p.383).

Η Macan (1994, p.383) θεωρεί ότι οι συμπεριφορές διαχείρισης χρόνου δεν συνδέονται άμεσα με τα αποτελέσματα (όπως λιγότερο στρες, πιο αποτελεσματικές οργανώσεις) αλλά ότι λειτουργούν μέσω της αντίληψης του χρονικού ελέγχου. Μόνο αν αυτές οι συμπεριφορές δώσουν στο άτομο την αίσθηση του ελέγχου του χρόνου του, θα εμφανιστούν τα αποτελέσματα. Με την προσοχή στραμμένη στην αντίληψη του χρονικού ελέγχου, το τελικό σετ των τεσσάρων συνδέσεων υποδηλώνουν ότι η αντίληψη του χρονικού ελέγχου οδηγεί σε λιγότερο εργασιακό στρες και σωματικές εντάσεις, μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και καλύτερη εργασιακή απόδοση (Macan, 1994,p.383).

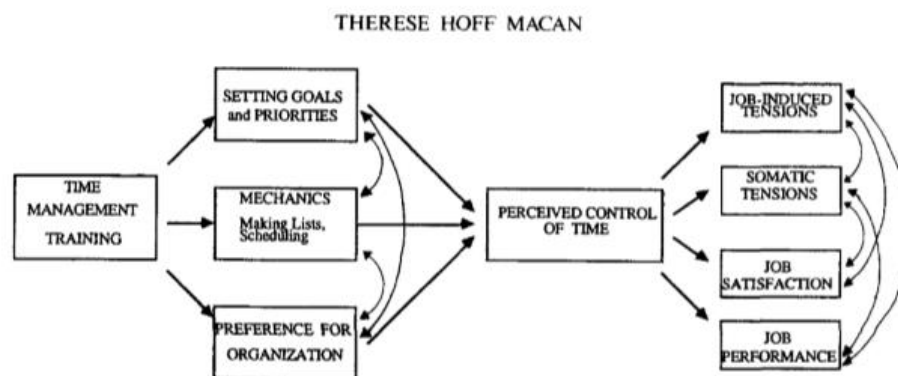


Figure 1. Proposed process model of time management.

Εικόνα 2: Προτεινόμενο μοντέλο διαχείρισης χρόνου (Macan, 1994, p.382).

Φαίνεται ότι η διαχείριση του χρόνου δεν είναι ένα κατασκεύασμα χωρίς διαστάσεις, αλλά αποτελείται από διάφορους ανεξάρτητους παράγοντες.

Αναφορικά, λοιπόν, με τα ευρήματα της πολυδιάστασης μορφής της διαχείρισης του χρόνου, τέσσερις παράγοντες αποκαλύφθηκαν. Οι δύο πρώτοι παράγοντες, η στοχοθέτηση και η προτεραιοποίηση και οι μηχανισμοί (προγραμματισμός, σχεδιασμός) αντιπροσωπεύουν αυτά που

θεωρούνται κοινώς συγκεκριμένες συμπεριφορές διαχείρισης χρόνου που μπορούν να διδαχθούν σε σεμινάρια. Ο τρίτος παράγοντας αντιπροσωπεύει την αντίληψη του ατόμου για τον έλεγχο του χρόνου του και είναι λιγότερο «συμπεριφορικός» από τους υπόλοιπους τρεις παράγοντες. Ο τέταρτος παράγοντας (προτίμηση για αποδιοργάνωση) περιλαμβάνει ερωτήματα που απευθύνονται στην προτίμηση του ατόμου για οργάνωση ή στην έλλειψη αυτής (Macan et al., 1990, p.766-767).

Η Claessens χρησιμοποίησε το μοντέλο που ανέπτυξε και επιβεβαίωσε η Macan ώστε να δημιουργήσει ένα δικό της. Και τα δύο μοντέλα υπογραμμίζουν τη μεταβλητή «αντίληψη του ελέγχου του χρόνου», καθώς φαίνεται ότι αυτή η μεταβλητή εμφανίζεται μεταξύ συμπεριφορών απέναντι στον χρόνο και στα αποτελέσματα αυτών των συμπεριφορών (στην ένταση, στην επαγγελματική ικανοποίηση, στην εργασιακή πίεση, καθώς επίσης είναι σημαντική και για την εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου η οποία αυξάνει τις συμπεριφορές διαχείρισης χρόνου). Δεν υπάρχουν άλλες επιστημονικές έρευνες για διάφορους οργανισμούς. Αν και το θέμα είναι δημοφιλές, μόνο τελευταία έχει αρχίσει να ερευνάται επιστημονικά και με τη χρήση επιστημονικών εργαλείων και διαδικασιών (Claessens, 2004). Στο πεδίο της εκπαίδευσης, η έρευνα επικεντρώνεται περισσότερο στην κατανομή του χρόνου των σχολικών διευθυντών και όχι στη διαχείριση του χρόνου τους με έναν συστηματικό τρόπο.

1.5. Καθηκοντολόγιο διευθυντών σχολικών μονάδων

Ο ρόλος των διευθυντών σχολικών μονάδων είναι πολυδιάστατος και τα καθήκοντά τους πολλαπλά και απαιτητικά. Οι διευθυντές βρίσκονται αντιμέτωποι καθημερινά με πολλές και διαφορετικές λειτουργίες του σχολείου (διδασκαλία, προσωπικό, οικονομικά, μαθητές, εξωτερικό περιβάλλον, επικοινωνία με φορείς κτλ.). Ο διευθυντής καλείται να λειτουργήσει παιδαγωγικά, διοικητικά, διεκπεραιωτικά, καθοδηγητικά, ελεγκτικά, ηγητικά. Στο ΦΕΚ 1340/2002 και συγκεκριμένα στα άρθρα 27-32 καθορίζονται τα ειδικότερα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών σχολικών μονάδων. Συγκεκριμένα:

Άρθρο 27- Έργο των Διευθυντών σχολικών μονάδων

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό.

2. Ειδικότερα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας:

α) Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.

β) Καθοδηγεί και βοηθεί τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.

γ) Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.

δ) Προϊσταται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει την συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς.

ε) Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν. Τέλος, αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει, έχοντας ως γνώμονα της αξιολόγησής του τους στόχους της αξιολόγησης.

Άρθρο 28- Γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων

1. Ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος σχολείου συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους, τα Στελέχη της Διοίκησης, τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους μαθητές και τους γονείς για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες οι οποίες συμβάλλουν στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων πολιτών.

2. Ειδικότερα:

α) Εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους.

β) Παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής.

γ) Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών Διοίκησης, είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους και υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων.

δ) Προωθεί, σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων, το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή Προϊστάμενο Γραφείου και τους Σχολικούς Συμβούλους, τη λειτουργία τμημάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας, τάξεων υποδοχής, φροντιστηριακών τμημάτων, τμημάτων διευρυμένου ωραρίου, Ολοήμερου σχολείου και των λοιπών εκπαιδευτικών καινοτομιών και έχει την ευθύνη για την οργάνωση και τη λειτουργία αυτών.

ε) Συγκροτεί με πράξη του τις επιτροπές για τις εξετάσεις, για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών και την έκδοση των αποτελεσμάτων και όσες άλλες προβλέπονται για τη λειτουργία του σχολείου.

στ) Συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις για το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό, όπως προβλέπει η νομοθεσία.

ζ) Ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές, για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου.

η) Στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ο Διευθυντής ενημερώνει και φυλάσσει τους φακέλους των υπηρεσιακών μεταβολών των εκπαιδευτικών του σχολείου του και, σε περίπτωση μετάθεσης, τους διαβιβάζει στα νέα τους σχολεία.

θ) Έχει την ευθύνη συγκέντρωσης και αποστολής των στοιχείων εκκαθάρισης των αποδοχών του προσωπικού της σχολικής μονάδας στο Γραφείο ή τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης (Τροποποιήθηκε με την Αρ. 841/72/ΙΒ ΥΑ - ΦΕΚ 1180/2010)

ι) Έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας.

ια) Ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και τους χορηγεί αντίγραφα των βασικών νόμων, αποφάσεων και εγκυκλίων σχετικών με την εκπαίδευση.

ιβ) Στην περίπτωση που υπηρετούν στο σχολείο περισσότεροι του ενός Υποδιευθυντές, ορίζει με πράξη του έναν υποδιευθυντή ως νόμιμο αναπληρωτή του και καταμερίζει τις αρμοδιότητες και τις εργασίες σ' αυτούς.

ιγ) Είναι υπεύθυνος σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή, το γραμματέα του σχολείου και τον αρμόδιο εκπαιδευτικό για την τήρηση της αλληλογραφίας του σχολείου και των πάσης φύσεως βιβλίων και εντύπων που προβλέπονται από τις ισχύουσες διατάξεις.

ιδ) Φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

ιε) Χορηγεί στο εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό της σχολικής μονάδας που προΐσταται τις άδειες που προβλέπονται από τα άρθρα 48, 50 (ειδικές), 53 παρ. 6-7 (παρακολούθησης σχολικής επίδοσης), 54 (αναρρωτικές) και 60 (εξετάσεων) του Ν.3528/2007 (26 Α'), όπως ισχύουν, ενημερώνοντας αμελλητί τον οικείο Διευθυντή Εκπαίδευσης. (Προστέθηκε με την υπ.αρ.Φ.353.1/26/153324/Δ1/25-09-2014/ΥΠΑΙΘ – ΦΕΚ

Άρθρο 29- Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με τον Σύλλογο των Διδασκόντων

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας προσκαλεί τα μέλη του Συλλόγου στις συνεδριάσεις, στις οποίες και προεδρεύει. Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη και εισηγείται ο ίδιος ή αναθέτει την εισήγηση θεμάτων σε άλλον εκπαιδευτικό.

2. Σε συνεδρίαση του Συλλόγου των Διδασκόντων εισηγείται την κατανομή των πρόσθετων εξωδιδασκικών εργασιών. Αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του προσωπικού μέσα στο πλαίσιο των διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων του.

3. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες έχει την ευθύνη της σύνταξης του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου με γνώμονα την αποδοτική λειτουργία του.

4. Ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για το έργο της σχολικής επιτροπής. Μεριμνά μαζί με το Σύλλογο των Διδασκόντων για τη συντήρηση και λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων καθώς και την προμήθεια των απαραίτητων εποπτικών μέσων διδασκαλίας.

5. Είναι υπεύθυνος, μαζί με τους εκπαιδευτικούς, για την καθαριότητα και αισθητική των χώρων του διδακτηρίου, καθώς και για την προστασία της υγείας και ασφάλειας των μαθητών.

6. Ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για την εκπαιδευτική νομοθεσία, τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου και την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης.

7. Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς των διδασκόντων και των μαθητών και είναι υπεύθυνος, σε συνεργασία με τους διδάσκοντες, για την τήρηση της πειθαρχίας.

8. Φροντίζει να καλύπτονται οι διδακτικές ώρες σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικών, τροποποιώντας το ημερήσιο πρόγραμμα διδασκαλίας ή αναθέτοντας την κάλυψη του κενού σε διαθέσιμο εκπαιδευτικό.

9. Είναι υπεύθυνος για τη διανομή των διδακτικών βιβλίων, σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή του σχολείου και τον ορισθέντα εκπαιδευτικό.

10. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες καταρτίζει το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων, το οποίο κοινοποιεί στο σύλλογο γονέων και τον οικείο Διευθυντή ή Προϊστάμενο Γραφείου Εκπαίδευσης.

11. Συνεργάζεται με τους διδάσκοντες για τον ορισμό των θεμάτων των εξετάσεων, ορίζει τους επιτηρητές και είναι υπεύθυνος για την τήρηση των σχετικών με τις εξετάσεις διατάξεων.

12. Παρέχει στους διδάσκοντες συγκεκριμένες οδηγίες για να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.

13. Απευθύνει στους διδάσκοντες, όταν είναι απαραίτητο, συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης. Στις περιπτώσεις που διδάσκοντες δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους και οι προσπάθειες του μένουν χωρίς αποτέλεσμα, ενημερώνει σχετικά το Σύλλογο των Διδασκόντων, το διοικητικό του Προϊστάμενο και τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο. Εφόσον, παρ' όλα αυτά, δεν υπάρξει αποτέλεσμα, αναφέρεται γραπτά στο Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο του Γραφείου.

14. Ενημερώνεται για τους λόγους απουσίας του διδακτικού προσωπικού από το σχολείο και από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων και ενεργεί σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, όταν συντρέχει λόγος.

15. Είναι υπεύθυνος για την κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου εβδομαδιαίας διδασκαλίας από όλους τους εκπαιδευτικούς. Σε περίπτωση αντικειμενικής αδυναμίας για τη συμπλήρωση αυτή ενημερώνει άμεσα τον Προϊστάμενο Γραφείου ή το Διευθυντή Εκπαίδευσης.

Άρθρο 30- Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών των σχολείων σε σχέση με τους Σχολικούς Συμβούλους, τον Διευθυντή Εκπαίδευσης και τον Προϊστάμενο του Γραφείου

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας σε συνεργασία με το Σύλλογο των Διδασκόντων και τους Σχολικούς Συμβούλους προωθεί τα επιμορφωτικά προγράμματα που γίνονται για το διδακτικό προσωπικό και συμμετέχει σ' αυτά. Ο ίδιος έχει την ευθύνη της οργάνωσής τους.

2. Συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους ή το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου ή προκαλεί συσκέψεις με αυτούς για την αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα.

3. Αναλαμβάνει, σε συνεργασία με τους αρμόδιους Σχολικούς Συμβούλους, πρωτοβουλίες για τη βοήθεια των νέων εκπαιδευτικών στο διδακτικό τους έργο.

4. Ενημερώνει τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο και το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου για την πραγματοποίηση μορφωτικών ή άλλων πολιτιστικών επισκέψεων σε χώρους ιστορικής και πολιτιστικής αναφοράς και σε παραγωγικές επιχειρήσεις.

5. Ενημερώνει έγκαιρα το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο του Γραφείου για τις ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό.

Άρθρο 31- Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων σε σχέση με τους μαθητές

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας συγκροτεί τα τμήματα κάθε τάξης και κατανέμει τους μαθητές στα τμήματα, με βάση τις ισχύουσες διατάξεις και σύμφωνα με τις αρχές της παιδαγωγικής, χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς.

2. Εκδίδει και υπογράφει τους τίτλους σπουδών ως υπεύθυνος και συνυπογράφουν ως συνυπεύθυνοι, ο εκπαιδευτικός που συνέταξε τον τίτλο και οι διδάσκοντες, εφόσον απαιτείται.

3. Συνεργάζεται με τις μαθητικές κοινότητες για την οργάνωση της σχολικής ζωής, μέσα σε κλίμα κατανόησης και υπευθυνότητας.

4. Εφαρμόζει τις ισχύουσες διατάξεις για την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών στο σχολείο.

5. Συντελεί στη διαμόρφωση συνθηκών φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκόντων.

6. Διενεργεί και ανανεώνει τις εγγραφές των μαθητών από τάξη σε τάξη.

7. Εφαρμόζει τις διαδικασίες που προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις για την εγγραφή μαθητών αδήλων στα μητρώα ή δημοτολόγια.

8. Εγκρίνει τις μετεγγραφές των μαθητών, όπως προβλέπεται και έχει την ευθύνη για τη φύλαξη των στοιχείων εγγραφής στο αρχείο του σχολείου.

Άρθρο 32- Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης.

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας καλεί τα μέλη του Σχολικού Συμβουλίου στις συνεδριάσεις του οργάνου με γραπτή πρόσκληση που την απευθύνει τρεις (3) τουλάχιστον ημέρες νωρίτερα και καταρτίζει την ημερήσια διάταξη, ύστερα από εισηγήσεις των οργάνων που μετέχουν στο Σχολικό Συμβούλιο.

2. Καλεί τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών για ενημέρωση και συμμετέχει στις συνεδριάσεις τους, όταν προσκαλείται και το θεωρεί αναγκαίο.

3. Παρέχει πληροφορίες σε κάθε πολίτη που έχει έννομο συμφέρον, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, και δεν τον παραπέμπει σε άλλες υπηρεσίες για θέματα που εκείνος οφείλει να γνωρίζει.

Επίσης, ο νόμος 4547/18 και συγκεκριμένα το άρθρο 49 και ο νόμος Ν. 4152/13 άρθρο 1 καθορίζουν το υποχρεωτικό διδακτικό ωράριο των διευθυντών σχολικών μονάδων. Τέλος, η Υπουργική Απόφαση Φ.353.1/26/153324/Δ1/2014 - ΦΕΚ 2648/Β/7-10-2014 προσθέτει στα καθήκοντα των διευθυντών τη χορήγηση αδειών «στο εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό της

σχολικής μονάδας που προΐσταται τις άδειες που προβλέπονται όπως ισχύουν, ενημερώνοντας αμελλητί τον οικείο Διευθυντή Εκπαίδευσης.».

Πηγές:

Καθηκοντολόγιο ΦΕΚ 1340/2002:

<https://edu.klimaka.gr/nomothesia/kathhkontologio/542-nomothesia-kathikontologio-dieyuhntes-ypodieyuhntes>

<http://dipe.ait.sch.gr/nomothesia/leitoyrgia%20sxoleion/fek-1340-2002-kathikonta-armodiotites-stelexwn-ekpaideysis-klimaka.pdf>

Διδακτικό ωράριο:

ΦΕΚ 4547/18: https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/372828/nomos-4547-2018

N. 4152/13 : <https://www.lawspot.gr/nomikes-pliروفories/nomothesia/n-4152-2013/arthro-proto-par-th2-nomos-4152-2013-rythmiseis-gia-tin>

Άδειες:

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/ya-f-353-1-26-153324-d1-2014.html>

1.6. Λειτουργίες διοίκησης και χρόνος

Η αποτελεσματική διαχείριση χρόνου είναι μια παγκόσμια συνταγή για αποτελεσματική διοίκηση (Adu-Opprong et al., 2014). Ο χρόνος εμπλέκεται σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης, καθώς όλες προϋποθέτουν τον ορθολογικό καταμερισμό των δραστηριοτήτων τους και μέσω της πραγμάτωσής τους, επιτυγχάνεται η μείωση της σπατάλης του χρόνου. Ο προγραμματισμός θεωρείται η βασικότερη από τις διαδικασίες της διοίκησης και αποτελεί ουσιαστικά τον δρόμο για την εξέλιξη του οργανισμού. Σε μια σχολική μονάδα στην οποία έχει γίνει λειτουργικός και στρατηγικός προγραμματισμός, επιτυγχάνεται η ομαλή λειτουργία, η ορθή κατανομή του χρόνου και ελαχιστοποιούνται τα απρόοπτα και ο χαμένος χρόνος. Η δεύτερη λειτουργία της διοίκησης, η οργάνωση, σχετίζεται και αυτή με τον χρόνο. Μέσω της οργάνωσης προβλέπεται ο τρόπος διεκπεραίωσης του έργου της σχολικής μονάδας, ώστε το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό να είναι στις κατάλληλες θέσεις, οπότε ο απαιτούμενος χρόνος για μια ασχολία να μειώνεται και η αποδοτικότητα να αυξάνεται. Η ύπαρξη οργανοδιαγράμματος βοηθά αυτό τον σκοπό, ώστε να επιτυγχάνονται στο μικρότερο χρονικό διάστημα τα καλύτερα αποτελέσματα. Σημαντική είναι και η λειτουργία της διεύθυνσης, καθώς ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά και τις ενέργειες άλλων ανθρώπων και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Κουτουζής, 1999) . Επιπλέον, ο

ορθός καταμερισμός του χρόνου και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού επιτυγχάνεται και μέσω του ελέγχου, καθώς η επιτυχής εφαρμογή του μειώνει τον φόρτο εργασίας και τον απαιτούμενο χρόνο υλοποίησης του εκάστοτε έργου, αφού με αυτόν τον τρόπο μειώνονται τα σφάλματα και ο «χαμένος» χρόνος για τη διόρθωσή τους. Τέλος, και η λήψη απόφασης σχετίζεται με τον χρόνο. Μια απόφαση μπορεί να είναι προγραμματισμένη ή απρογραμμάτιστη και ένας διευθυντής πρέπει να είναι ικανός να παίρνει αποφάσεις άμεσα, να αντιμετωπίζει κρίσεις επιτυχώς και να προβλέπει πάντα αρκετό χρόνο για να επιλυθεί οποιοδήποτε πρόβλημα (Κουτούζης, 1999).

Η ιδιοσυγκρασία του διευθυντή, το διευρυμένο καθηκοντολόγιο, το είδος της εκπαιδευτικής μονάδας, ο ατυχής καταμερισμός έργου και η άγνοια βασικών αρχών διοίκησης αποτελούν βασικούς αρνητικούς παράγοντες για τον χρόνο που έχει στη διάθεσή του ο διευθυντής. Μέσω της σωστής εφαρμογής των λειτουργιών της διοίκησης όμως, ο εκπαιδευτικός οργανισμός μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ανταποκρινόμενος στις αυξανόμενες απαιτήσεις (Τσούνη, 2015).

1.7. Ηγεσία σχολικών μονάδων και διαχείριση του χρόνου

Οι διευθυντές βρίσκονται αντιμέτωποι με πολλά καθήκοντα και υποχρεώσεις, διοικητικές και παιδαγωγικές. Τα διοικητικά καθήκοντα περιλαμβάνουν τη διαχείριση διαφόρων θεμάτων, όπως την πειθαρχία και έλεγχο των μαθητών και εκπαιδευτικών, δουλειές γραφείου, διαχείριση των κτιριακών υποδομών και του εξοπλισμού, συναντήσεις με γονείς και άλλους παράγοντες. Οι υποχρεώσεις που περιλαμβάνονται στις παιδαγωγικές στρέφουν την προσοχή στο πρόγραμμα σπουδών, στην καθοδήγηση και τη βελτίωση: τον έλεγχο της δουλειάς των μαθητών και των εκπαιδευτικών, την παρατήρηση και την περιδιάβαση του χώρου, συζητήσεις με γονείς, λήψη αποφάσεων, διδασκαλία, επαγγελματική ανάπτυξη, σχεδιασμός, πρόγραμμα σπουδών, επαγγελματική βελτίωση και εκδηλώσεις (Walker, 2009, p.217).

Η ικανότητα διαχείρισης του χρόνου αποτελεί μια πολύ σημαντική ικανότητα στη διοίκηση, καθώς η απουσία της, σε συνδυασμό με τις άλλες πολύ σημαντικές ικανότητες στη διοίκηση (η προφορική και γραπτή επικοινωνία, η δυνατότητα αριθμητικών υπολογισμών και η κατανόηση κωδίκων οργανωτικής συμπεριφοράς) στερεί τη δυνατότητα από τα ανώτατα στελέχη να εργάζονται αποτελεσματικά (Ο' Neal, 1985). Δυστυχώς στην πράξη, αξιοποιείται αποτελεσματικά μόνο ένα μέρος του συνολικού χρόνου εργασίας των στελεχών, καθώς ένα μεγάλο τμήμα του χρόνου καταναλώνεται για την καθημερινή ρουτίνα λειτουργίας των οργανισμών και την αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν ξαφνικά (Τσακίρη, 2001). Είναι σημαντικό να γνωρίζει το ανώτατο

στέλεχος ποιες συμπεριφορές και συνήθειές του συνδέονται με τη χρήση του χρόνου του και να αναγνωρίζει ποιες από αυτές ευνοούν και ποιες εμποδίζουν την καλύτερη αξιοποίηση του εργασιακού του χρόνου (Τσακίρη, 2001).

Η εποικοδομητική χρήση του χρόνου των διευθυντών έχει αποδειχθεί ότι δρα θετικά στην πραγματοποίηση των στόχων των οργανισμών και στην άσκηση διοίκησης, ενώ η έλλειψη χρόνου σε συνδυασμό με τις αυξημένες απαιτήσεις και τη συσσώρευση πληροφοριών δημιουργούν συνθήκες πίεσης και άγχους (Κεραμιδά, 2014). Έτσι, ο ρόλος των διευθυντών επιφορτίζεται περισσότερο με τη βελτίωση της διαχείρισης και αξιοποίησης του εργασιακού τους χρόνου, καθώς από αυτό προσδιορίζονται και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν (Taylor & Mackenzie, 1986). Οι τρόποι αξιοποίησης του χρόνου από τους οργανισμούς αποτελούν μια από τις δυναμικότερες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Britton & Tesser, 1991, p.405, Green & Skinner, 2005, p. 137).

Ο χρόνος είναι ένας πολύ σημαντικός πόρος για την εκπαίδευση. Κάθε σχολική δραστηριότητα κατευθύνεται από τον χρόνο. Οι διευθυντές στην εκπαίδευση σπαταλούν πολύ χρόνο καθημερινά για σχεδιασμό, οργάνωση, έλεγχο, συναντήσεις και επικοινωνία. Αυτές οι κοπιαστικές εργασίες αποζητούν μια συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση του χρόνου και έναν σαφή προσδιορισμό και κατανομή των καθηκόντων (Olawolu & Ahaiwe, 2011, pp. 63-64). Κάποιοι από τους λόγους που αναδεικνύουν την αναγκαιότητα της διαχείρισης του χρόνου:

- Μειώνει τις παρανοήσεις και τη σύγχυση για τα βασικά καθήκοντα
- Δημιουργεί χρόνο και ευκαιρίες για την εκτέλεση των βασικών καθηκόντων
- Μειώνει την ύπαρξη ταυτόχρονων υποχρεώσεων στα προγράμματα, τις δραστηριότητες και τις προσωπικές σχέσεις.
- Διευκολύνει την ανάθεση καθηκόντων στο προσωπικό.
- Αυξάνει την παραγωγικότητα του προσωπικού
- Διευκολύνει το προσωπικό στην τήρηση των προθεσμιών (Ajayi, 2007, p.112). Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί χειρίζονται την ανθρώπινη γνώση, τις δραστηριότητες και την ευφυΐα που απαιτούν πολύ χρόνο. Η συνετή χρήση του χρόνου είναι σημαντική στα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα όπου ο προϋπολογισμός του χρόνου είναι ένα απαραίτητο διαχειριστικό εργαλείο (Olawolu & Ahaiwe, 2011, p. 64).

1.8. Παιδαγωγική ηγεσία και σημασία της διαχείρισης του χρόνου

Αν και γνωρίζουμε ότι η παιδαγωγική ηγεσία των διευθυντών είναι το κλειδί για την αυξημένη απόδοση των μαθητών, η έρευνα δείχνει ότι τα διευρυμένα καθήκοντα των διευθυντών έχουν έναν αρνητικό αντίκτυπο στον χρόνο που αφιερώνουν οι διευθυντές σε παιδαγωγικά ζητήματα (Grissom et al., 2012). Η βιβλιογραφία διαβεβαιώνει για τη σημασία της παιδαγωγικής ηγεσίας ως ενός βασικού στοιχείου της αποτελεσματικής σχολικής διοίκησης (Claessens et al., 2007), ενώ την ίδια στιγμή η έρευνα δείχνει ότι οι διευθυντές δεν ασκούν αρκετή παιδαγωγική ηγεσία και ότι πολλοί διευθυντές συνεχίζουν να εγκλωβίζονται σε διοικητικές δραστηριότητες και λειτουργίες (Goldring et al. 2007, p. 350).

Ο παιδαγωγικός ρόλος του διευθυντή εναπόκειται στο πώς ο ίδιος αντιλαμβάνεται αυτόν τον ρόλο. Ο διευθυντής όμως που πραγματικά θέλει να ασχοληθεί με αυτόν τον ρόλο, πρέπει να χειρίζεται αποτελεσματικά τον χρόνο του, έτσι ώστε να είναι σε θέση να επιτύχει την ισορροπία που απαιτείται μεταξύ των διοικητικών και των παιδαγωγικών του ευθυνών (Kouali et Pashiardis, 2015, p.508).

Οι Hallinger και Murphy (2012, p.8) υπογραμμίζουν τρεις παράγοντες που σχετίζονται με τις προθέσεις των διευθυντών που θέλουν να υιοθετήσουν την παιδαγωγική ηγεσία, αλλά βρίσκονται να δυσκολεύονται μεταξύ των προθέσεών τους και των καθημερινών επαγγελματικών τους υποχρεώσεων. Αυτοί περιλαμβάνουν την εξειδίκευση, το κανονιστικό πλαίσιο του σχολείου και τον χρόνο για την ηγεσία. Τα θεωρούν τρία στοιχεία κλειδιά για την παιδαγωγική ηγεσία όπως φαίνεται και στην εικόνα 3.



Figure 1. Putting intentions to lead learning into practice

Εικόνα 3 (Hallinger et Murphy, 2012, p.9)

Οι ερευνητές έχουν παρατηρήσει ότι η προθυμία των περισσότερων διευθυντών να ασκήσουν πιο παιδαγωγικό ρόλο στα σχολεία τους και να βελτιώσουν τις πρακτικές διδασκαλίας και μάθησης, έρχεται σε σύγκρουση με την καθημερινή λειτουργία και τις ρουτίνες των σχολείων. Διευθυντές που ξεκινούν το πρωί με την πρόθεση να επισκεφθούν τάξεις, τους σταματούν συχνά στον διάδρομο μαθητές, δάσκαλοι, προσωπικό, γονείς για επείγοντα θέματα που αναζητούν λύση. Η επίσκεψη στην τάξη, που απαιτεί την αφιέρωση ενός ανεμπόδιστου χρονικού διαστήματος, αναβάλλεται. Ο διευθυντής που σκοπεύει να αφιερώσει μια ώρα στη διαμόρφωση μιας ομαδικής πρότασης για ένα σημαντικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα, καλείται για μια επείγουσα και απρόοπτη συνάντηση στο γραφείο του ή στη διεύθυνση εκπαίδευσης. Με τον έναν ή τον άλλο τρόπο, οι διευθυντές το βρίσκουν δύσκολο να διατηρήσουν την προσοχή τους σε δραστηριότητες-κλειδιά της παιδαγωγικής ηγεσίας όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με μια σειρά αιτημάτων, συχνά μικρής σημασίας, με κρίσεις και συναντήσεις που έχουν αποφασιστεί από άλλους (Hallinger et Murphy, 2012, p. 10).

Ο Covey (2004) θεωρεί ότι ένα μεγάλο λάθος των διευθυντών είναι η τάση τους να οδηγούνται από επείγοντα περιστατικά, χωρίς να διαφοροποιούν τον βαθμό σημαντικότητας κάθε περιστατικού. Ενώ πολλές καταστάσεις μπορεί να φαίνονται επείγουσες σε αυτούς που τις παρουσιάζουν, ποικίλλουν πολύ σε όρους σπουδαιότητας. Γι' αυτό, πρότείνει ένα πλαίσιο που

αναλύει τις εργασίες σύμφωνα με την επείγουσα φύση τους, αλλά και τη σπουδαιότητά τους. Σύμφωνα με τον Covey η λύση ξεκινά από την κατανόηση των πραγματικών σκοπών των ηγετών και την ευθυγράμμισή τους με τις αντίστοιχες πράξεις. Σύμφωνα με τα λεγόμενά του, οι ηγέτες πρέπει «να ξεκινούν με το τέλος στο μυαλό τους». Η πρόκληση του παιδαγωγικού ρόλου του διευθυντή ξεκινά με ένα ξεκάθαρο όραμα και με διαδικασίες που δίνουν περισσότερη προσοχή σε δραστηριότητες που θα επιτύχουν αυτό το όραμα. Η διαφοροποίηση και η διάκριση της σπουδαιότητας κάθε έργου είναι κεντρικό στοιχείο της αυτο-διαχείρισης. Το ξεκάθαρο όραμα είναι το θεμέλιο για τη δημιουργία χρόνου που απαιτείται για την ηγεσία και αποτελεί το φίλτρο του διευθυντή, ώστε να διακρίνει τα σημαντικά από τα ασήμαντα. Με τα λόγια του Covey: «χωρίς ένα μεγαλύτερο εσωτερικό «ναι», είναι δύσκολο να πεις «όχι» σε «επείγουσες» απαιτήσεις των άλλων».

Φυσικά, στο προσωπικό ξεκάθαρο όραμα προστίθενται η σημασία της ομάδας, το κοινό όραμα και στόχοι του προσωπικού, η συμμετοχική ηγεσία, η καθοδήγηση, τα πλαίσια των προγραμμάτων σπουδών, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων (που αποτελεί και κλειδί για την αύξηση του χρόνου των διευθυντών για τα σημαντικά ζητήματα). Όλα αυτά μπορεί να αποτελέσουν εργαλεία για την επιτυχημένη ηγεσία, αλλά κάθε μία από αυτές τις στρατηγικές απαιτεί την επένδυση του χρόνου του διευθυντή στα σημαντικά, αλλά όχι επείγοντα. Αν εφαρμοστούν όλα μαζί συγχρονισμένα, θα αναδιαμορφώσουν μελλοντικά το κανονιστικό πλαίσιο του σχολείου με σεβασμό στις προσδοκίες της διοίκησης και θα δημιουργήσουν περισσότερο χρόνο για «ηγεσία» (Hallinger et Murphy, 2012, p. 17).

1.9. Στοιχεία καλής διαχείρισης του χρόνου

Οι Britton & Tesser (1991) αναφέρουν τρία χαρακτηριστικά της διαχείρισης χρόνου: βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός, μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και στάσεις απέναντι στον χρόνο. Με τον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό εννοούμε την ικανότητα να σχεδιάζεις και να οργανώνεις δραστηριότητες σε βάθος ημέρας ή εβδομάδας. Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός είναι η ικανότητα να διαχειρίζεσαι δραστηριότητες σε ευρύτερο χρονικό ορίζοντα (π.χ. τετράμηνο) θέτοντας στόχους, παρακολουθώντας τις σημαντικές ημερομηνίες και ελαχιστοποιώντας τις αναβολές. Οι θετικές στάσεις απέναντι στον χρόνο υποδεικνύουν ένα άτομο που προσανατολίζεται στο να χρησιμοποιεί τον χρόνο του εποικοδομητικά και να κρατάει τον έλεγχο στον πώς καταναλώνει τον χρόνο του.

Η Macan (1994) αναγνωρίζει τρεις διαστάσεις στη διαχείριση χρόνου: 1) στόχοι και προτεραιότητες , 2) μηχανισμοί (λίστες, προγραμματισμός), 3) προτίμηση για οργάνωση. Η πρώτη περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως τον ορισμό στόχων και την ικανότητα να κατηγοριοποιείς με βαθμό προτεραιότητας τις δραστηριότητες που απαιτούνται, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Η δεύτερη σχετίζεται με συμπεριφορές διαχείρισης χρόνου, όπως η καταγραφή των υποχρεώσεων σε λίστα και ο προγραμματισμός. Η τελευταία διάσταση περιλαμβάνει την προτίμηση κάποιου για οργάνωση του χώρου εργασίας του και την προσέγγισή του στα διάφορα projects. Σε αυτό το μοντέλο, η Macan το 1990 πρόσθεσε και την έννοια της αντίληψης του ελέγχου του χρόνου. Φάνηκε ότι, από τη μια πλευρά επηρεάζει η αντίληψη του χρονικού ελέγχου τις προηγούμενες τρεις διαστάσεις, και από την άλλη σχετίζεται και με την επαγγελματική ικανοποίηση, το εργασιακό στρες και τις σωματικές εντάσεις (Claessens et al. 2004, p. 939).

Ενώ οι δύο παραπάνω προσεγγίσεις διαφέρουν μεταξύ τους , τα ζητήματα του ορισμού στόχων και προτεραιοτήτων και της οργάνωσης παραμένουν κοινά και στα δύο σχήματα με διαφορετικές ορολογίες (Grissom et al., 2015, p. 4· Claessens et al. 2004, p. 938).

1.10. Συμπεριφορές και στρατηγικές διαχείρισης του χρόνου των διευθυντών

Πολλοί συγγραφείς έχουν περιγράψει συμπεριφορές διαχείρισης χρόνου, αλλά οι έρευνες εστιάζουν συνήθως σε τρεις τύπους συμπεριφορών: συμπεριφορές αξιολόγησης/αποτίμησης του χρόνου, συμπεριφορές οργάνωσης και συμπεριφορές ελέγχου/ παρακολούθησης (Claessens et al., 2007).

Οι συμπεριφορές αξιολόγησης στοχεύουν στην επίγνωση του «εδώ και τώρα», του παρόντος και του μέλλοντος, και της αυτεπίγνωσης της χρήσης του χρόνου ενός ατόμου και βοηθούν στην ανάληψη έργων και ευθυνών που ταιριάζουν στις ικανότητες του ατόμου (Kaufmann et al., 1991).

Σχετικά με τις συμπεριφορές οργάνωσης αυτές περιλαμβάνουν στόχους, σχεδιασμό δραστηριοτήτων, προτεραιοποίηση, λίστες, ομαδοποίηση έργων, στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου (Macan, 1994). Οι συμπεριφορές ελέγχου επικεντρώνονται στην παρακολούθηση του τρόπου που κάποιος χρησιμοποιεί τον χρόνο του ενώ πραγματοποιεί εργασίες, δημιουργώντας μια ανατροφοδότηση που επιτρέπει την επιβολή ορίων στις διακοπές από τρίτους (Claessens et al., 2007).

Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας δεν έχει καταγραφεί μια γενικευμένη κοινή συνισταμένη για την καλύτερη διαχείριση του χρόνου από τους διευθυντές (Τσέτσος, 2016), αλλά οι πρακτικές που φαίνεται να εφαρμόζονται περισσότερο και συχνότερα από τους αποτελεσματικούς διευθυντές σχολείων είναι:

1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

Ο διευθυντής πρέπει να έχει καθορίσει τους βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του και να έχει σχεδιάσει και προγραμματίσει βάσει αυτών τις καθημερινές, εβδομαδιαίες, μηνιαίες και ετήσιες δραστηριότητες (Τσέτσος, 2016).

2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Οι διευθυντές πρέπει να σχεδιάζουν τις δραστηριότητές τους, ώστε να χρησιμοποιούν τον χρόνο τους αποτελεσματικά και να μην τις αφήνουν «στην τύχη». Ο σχεδιασμός μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμος και να καλύπτει τις καθημερινές, εβδομαδιαίες, μηνιαίες δραστηριότητες ή να είναι μακροπρόθεσμος. Το καθημερινό χρονοδιάγραμμα είναι ένα παράδειγμα καθαρού, μάλλον άκαμπτου σχεδιασμού, για το πώς η κάθε μέρα της εβδομάδας μπορεί να είναι παραγωγική για το σχολείο. Παρουσιάζει ένα καθημερινό/εβδομαδιαίο σχέδιο κατανομής του χρόνου στις διάφορες σχολικές δραστηριότητες, προγράμματα ή άλλες ασχολίες (Εικόνα 4). Διαβεβαιώνει ότι όλοι στη σχολική μονάδα απασχολούνται παραγωγικά όλη την ώρα, πράττοντας αυτό που το σχολείο θεωρεί αξιόλογο. Για να σχεδιάσει όμως ο διευθυντής του σχολείου ένα πλάνο απολεσματικής και αποδοτικής κατανομής του χρόνου, πρέπει να είναι πολύ εξοικειωμένος και να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά της εργασίας του και τους στόχους του σχολείου που πρέπει να επιτευχθούν σε μια συγκεκριμένη περίοδο χρόνου (Kalu, 2012, σ.117). Μια λίστα με τα πράγματα που πρέπει να γίνουν είναι μια καλή συμβουλή, ώστε να μπορεί ο διευθυντής να σχεδιάσει τον προσωπικό του πρόγραμμα σε καθημερινή και εβδομαδιαία βάση. Με μια ματιά θα μπορεί να δει τι πρέπει να ολοκληρώσει και ποιοι είναι οι στόχοι του (Achunine, 2004, p.228). Ο χρόνος που θα υπολογίζεται για κάθε δραστηριότητα πρέπει να είναι κατά λίγο αυξημένος από τον αναμενόμενο, κάτι που θα βοηθήσει στο να χρησιμοποιηθεί και τυχόν περισσευούμενος χρόνος σε άλλες δραστηριότητες (Hornig et al., 2009).

Όταν οι εργασίες έχουν σχεδιαστεί, οι διευθυντές δεν πρέπει να αφήνουν τα έκτακτα συμβάντα να καταστρέφουν το πρόγραμμά τους. Μερικές συνέπειες της έλλειψης σχεδιασμού είναι:

- Σύγχυση και κακή συνεννόηση

- Έλλειψη κατεύθυνσης, στόχων και δέσμευσης
- Πανικός για να προλάβεις τις προθεσμίες
- Γενικά κακοδιοίκηση και φτωχά αποτελέσματα και από τους υπαλλήλους
- Έλλειψη συντονισμού
- Έλλειψη αυτοπραγμάτωσης από τη σπατάλη του χρόνου και του λίγου διαθέσιμου χρόνου για προσωπικά ζητήματα.
- Συγκρούσεις στα προγράμματα, τις δραστηριότητες ακόμα και στις προσωπικές σχέσεις λόγω κακού προγραμματισμού. (Nwankwo & Lulseged, 1985, p.26)

Personal Time Chart

Activity From..... To.....	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday

Εικόνα 4 (Kalu, 2012, p.118)

3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Αφορά τη δεξιότητα του διευθυντή να σχεδιάσει ένα αρχείο συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που θα οδηγήσουν στην πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της σχολικής μονάδας. Το κλειδί της επιτυχίας στον στρατηγικό σχεδιασμό είναι η αξιοποίηση του χρόνου με παραγωγικό τρόπο (Kalu, 2012, p.118). Η διατήρηση ενός καθημερινού ισορροπημένου προγράμματος βοηθά τους διευθυντές να βρουν τη χρυσή τομή μεταξύ έκτακτων και προγραμματισμένων συναντήσεων και δραστηριοτήτων (Τσέτσος, 2016).

4. ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ

Αφού έχουν σχεδιαστεί οι εργασίες, το επόμενο βήμα είναι να θέσεις τις συγκεκριμένες δραστηριότητες σε ιεραρχία σύμφωνα με τον βαθμό σημαντικότητάς τους ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του σχολείου (Εικόνα 5).

Daily Planning Document

Priority order of activities	Estimated time needed for completion	When is this time available?	Who else is competent to do it?
Priority 1 Activities			
Priority 2 Activities			
Priority 3 Activities			

Setting Priorities By Executives

Εικόνα 5 (Kalu, 2012, p.119)

5. ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η μόνη ουσιαστική δυνατότητα να αποδεσμεύσουν σημαντικό χρόνο οι διευθυντές και να τον διαθέσουν σε σημαντικές δραστηριότητες είναι η ανάθεση αρμοδιοτήτων στους υφισταμένους τους (Τσακίρη, 2001). Ως ανάθεση εργασίας ορίζεται η δυνατότητα αποδέσμευσης και απεμπλοκής των διευθυντών από τα τρέχοντα και επείγοντα θέματα ρουτίνας, αξιοποιώντας τις δυνατότητες των συνεργατών και υφισταμένων τους (Κεραμιδά, 2014). Αυτή όμως πρέπει να γίνεται με προσοχή, καθώς είναι ουσιώδους σημασίας να ανατίθεται η κατάλληλη εργασία στον κατάλληλο άνθρωπο, και ο χρόνος που τελικά αποδεσμεύεται για τον προϊστάμενο να διατίθεται σε σημαντικές δραστηριότητες που αφορούν την επίτευξη των στόχων και τη βιωσιμότητα του οργανισμού και να μην σπαταλάται πάλι για την αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων ρουτίνας (Τσακίρη, 2001· Κεραμιδά, 2014). Ένας διευθυντής πρέπει να αναρωτηθεί ποιες από τις εργασίες που έχει μπροστά του μπορούν να ανατεθούν σε κάποιον άλλο. Δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για έναν διευθυντή ώστε να κάνει μόνος του όλα αυτά που θεωρεί σημαντικά. Γι' αυτό το λόγο, πρέπει να επιλέξει προσεκτικά ποιες εργασίες ταιριάζουν στον ίδιο, στην εμπειρία και τις γνώσεις του και ποιες μπορεί να αναθέσει στο υπόλοιπο προσωπικό (Kalu, 2012, p.120). Ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει σε βάθος την εργασία του, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του και τους στόχους της σχολικής μονάδας, ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζει ποιες εργασίες μπορεί να αναλάβει ο ίδιος και ποιες πρέπει να αναθέσει στο υπόλοιπο προσωπικό (Smithson, 1998, p.178).

Η ανάθεση εργασίας αποτελεί και έναν τρόπο αξιοποίησης του χρόνου που απορροφάται από τις συνεχείς διακοπές/ενοχλήσεις, π.χ. αιτήσεις γονέων/κηδεμόνων για έκδοση πιστοποιητικών και συμβάλλει ουσιαστικά στον περιορισμό του εργασιακού άγχους.

Το μοίρασμα των υποχρεώσεων της ηγεσίας αφορά τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των ανθρώπων του οργανισμού και τη διασφάλιση της εμπλοκής τους και της αίσθησης υπευθυνότητας όλων απέναντι στον κοινό σκοπό (Walker, 2009, p. 222).

6. ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΡΝΗΣΗ

Οι διευθυντές θα πρέπει να εξοικειωθούν με την άρνηση ορισμένων αιτημάτων και επισκέψεων που φαίνονται χρονοβόρα και ήσσονος σημασίας και που θα δημιουργήσουν αλυσιδωτά προβλήματα στον προγραμματισμό των σημαντικών δραστηριοτήτων τους (Τσέτσος, 2016).

7. ΔΙΑΚΟΠΕΣ ΚΑΙ ΕΝΟΧΛΗΣΕΙΣ

Το μεγαλύτερο ποσοστό των διακοπών οφείλεται σε επισκέψεις διαφόρων ενδιαφερομένων από το προσωπικό του σχολείου, μέχρι και από τεχνικούς ή τηλεφωνήματα μη σημαντικά όπως π.χ. τι ώρα θα σχολάσουν τα παιδιά; (Τσέτσος, 2016). Ο διευθυντής πρέπει να μάθει να χειρίζεται αυτές τις διακοπές και να τις ελαχιστοποιεί με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα ένα «συμβόλαιο» που να καθορίζει το χρόνο συναντήσεων του από την αρχή της σχολικής χρονιάς με μαθητές, γονείς και προσωπικό (Ruber, 2008).

8. «METRON APIS TON»

Μερικές φορές οι διευθυντές τείνουν να είναι πολύ αυστηροί με την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, κάτι που συντελεί στην αύξηση του άγχους και του δικού τους, αλλά και του προσωπικού τους, με αποτέλεσμα η λειτουργία της σχολικής μονάδας να δυσχεραίνεται περισσότερο από την αυστηρότητα του χρονικού πλαισίου (Τσέτσος, 2016).

Ο Khan και οι συνεργάτες του (2015) ομαδοποίησαν 6 πρακτικές διαχείρισης χρόνου που προέκυψαν από τη βιβλιογραφία, αλλά και από την προσωπική τους εμπειρία:

- Πρακτικές σχεδιασμού/ προγραμματισμού επαφών
- Πρακτικές διαχείρισης συναντήσεων

- Πρακτικές ανάθεσης εργασίας
- Πρακτικές διαχείρισης της γραφειοκρατίας
- Πρακτικές ορισμού προτεραιοτήτων
- Πρακτικές διαχείρισης των διακοπών/ενοχλήσεων

Η Achunine (2004) αναφέρει ότι ο χρόνος μπορεί να διαχειριστεί και πέρα από τον σχεδιασμό των στόχων και των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν και την οργάνωση όλων των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στόχων αυτών. Επισημαίνει την «ευθύνη» της σύγχρονης διοίκησης, τη «λογοδοσία» και την «αξιοπρέπεια» και την αποτελεσματικότητα. Η μεγαλύτερη δυσκολία των διευθυντών είναι να συνειδητοποιήσουν ότι υπάρχουν πολλά παραπάνω από το να προγραμματίζουν και να διαβεβαιώνουν ότι «η δουλειά γίνεται». Είναι ευθύνη τους να διαπιστώσουν την προσήλωση στα χρονοδιαγράμματα και την συμμόρφωση των υπαλλήλων τους. Ο διευθυντής πρέπει να είναι υπεύθυνος:

- Για τον εαυτό του.
- Για ό,τι μπορεί να κάνει.
- Για ό,τι έχει αναλάβει.
- Προς τους ανωτέρους του.

Η λογοδοσία, δηλαδή η ανάληψη ευθυνών και η αξιολόγηση, υπηρετούν διαφόρους σκοπούς και τα ερωτήματα που καλούνται να απαντήσουν οι διευθυντές, καθώς η διαχείριση του χρόνου αποτελεί εγγύηση για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων εγκαίρως και επιτυχώς, είναι:

- Ο «σχεδιασμός του χρόνου» βοήθησε στην επίτευξη των στόχων;
- Βοήθησε στην επιτυχία των αποτελεσμάτων του σχολείου;
- Τι χρειάζεται να γίνει στη συνέχεια;
- Υπάρχουν αλλαγές που πρέπει να γίνουν;
- Ποιο θα είναι το μέλλον του συστήματος;

Τέλος, η διαχείριση του χρόνου εξαρτάται από την αρχή της αποτελεσματικότητας. Αυτό σημαίνει συγκέντρωση της προσοχής στο πιο σημαντικό, καθώς «ποτέ δε θα υπάρχει αρκετός χρόνος για να κάνεις όλα όσα πρέπει». Αυτό είναι και η πραγματική σημασία της έννοιας του Pareto που λέει ότι 20% των δραστηριοτήτων σου, θα μετρήσουν ως 80% της αξίας των δραστηριοτήτων. Αυτό σημαίνει ότι αν έχεις μια λίστα με 10 πράγματα να κάνεις, 2 από αυτά θα αξίζουν περισσότερο από 8 άλλα μαζί. Επομένως, αυτά τα δύο πράγματα αξίζουν την προσήλωσή σου, καθώς συμβάλλουν στη μεγαλύτερη αξία της εργασίας σου. Η αρχή αυτή αναφέρεται μερικές φορές ως «καταναγκαστική

αποτελεσματικότητα» (forced effectiveness) που δηλώνει ότι «δεν υπάρχει ποτέ χρόνος να τα κάνεις όλα, αλλά υπάρχει πάντα χρόνος να κάνεις τα πιο σημαντικά» (Achunine,2004).

1.11. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση του χρόνου

Υπάρχουν παράγοντες στη σχολική διεύθυνση που επηρεάζουν σημαντικά τις πρακτικές διαχείρισης του χρόνου, παρά τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό των υποχρέωσεων που μπορεί να έχουν κάνει οι σχολικοί διευθυντές (Adu-Oppong et al.2014). Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι:

1.ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΠΟΥ ΜΟΛΙΣ ΠΡΟΕΚΥΨΑΝ

Τα απρόοπτα γεγονότα επηρεάζουν πολύ τον προγραμματισμό. Έχουν το χαρακτηριστικό να κατακερματίζουν το καθημερινό, εβδομαδιαίο, μηνιαίο και ετήσιο ημερολόγιο του διευθυντή. Ο διευθυντής καλείται να δράσει για τα συμβάντα που μόλις προέκυψαν, αντί να εργάζεται στις ήδη προγραμματισμένες εργασίες του. Οι διευθυντές πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές, ώστε να αφιερώνουν χρόνο στις προτεραιότητές τους πρώτα, αντί να σπαταλούν πολύ χρόνο σε έκτακτα γεγονότα (Kalu, 2012 p.121). Πολύ σημαντικό στοιχείο είναι οι διευθυντές να είναι σε θέση να διακρίνουν τα έκτακτα και επείγοντα περιστατικά σε «πραγματικά» τα οποία δε γινόταν να προβλεφθούν ή σχετίζονται με σημαντικούς στόχους του οργανισμού και δικαιολογούν την άμεση ενασχόληση με αυτά, από τα «δθήθεν έκτακτα και επείγοντα» τα οποία εμφανίστηκαν λόγω κακής οργάνωσης, αμέλειας και έλλειψης σχεδιασμού των καταστάσεων από την αρχή, οδηγώντας σε προβλήματα που θα μπορούσαν να έχουν αποφευχθεί (Τσακίρη, 2001). Οι Freeston και Costa (1998) αναφέρουν τον χρόνο που σχετίζεται με τέτοια γεγονότα ως «waste work», δηλαδή σε χρόνο που σπαταλάται για κάτι που έγινε λάθος από την αρχή, ενώ τον χρόνο ρουτίνας που σχετίζεται κυρίως με την άσκηση ελέγχου ως «necessary work» που διατίθεται για την καλή λειτουργία του οργανισμού. Στα πλαίσια έρευνάς τους σχετικής με την κατανομή του χρόνου των διευθυντών σχολείων, οι Freeston και Costa (1998) αναφέρουν τρεις κατηγορίες χρόνου: i) τη value-added work, η οποία αντιστοιχεί σε πρωτεύοντα χρόνο, ii) τη necessary work, η οποία αντιστοιχεί σε χρόνο που διατίθεται προκειμένου να κρατήσει τον οργανισμό (σχολείο) σε λειτουργία, και iii) τη waste work, κατηγορία χρόνου η οποία αντιστοιχεί σε χαμένο χρόνο επειδή κάτι δεν έγινε σωστά από την αρχή. Στα αποτελέσματά τους βλέπουμε ότι οι ασχολίες που αντιστοιχούν σε value-added work δεν ξεπερνά το 10% του συνόλου των δραστηριοτήτων των

διευθυντών, ενώ το υπόλοιπο 90% αφορά χρόνο που καταναλώνεται σε ασχολίες που ανήκουν στην κατηγορία του χρόνου δευτερεύουσας σημασίας. Κάποιες έρευνες που έγιναν στην Κύπρο επιβεβαιώνουν ότι οι διευθυντές αναλώνουν πολύ χρόνο σε θέματα ρουτίνας και καθημερινότητας, ενώ αφιερώνουν ελάχιστο χρόνο στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού και στην ενίσχυση της ποιότητας μάθησης (Πορίσματα συνεδρίου,2015).

2. ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΕΙΨΗ ΓΝΩΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ.

Στην έλλειψη ακαδημαϊκής και επαγγελματικής μόρφωσης και δεξιοτήτων αποδίδεται η ανεπαρκής απόδοση πολλών διευθυντών. Επιπλέον, οι περισσότεροι σχολικοί διευθυντές δεν έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια/μαθήματα για τη διαχείριση του χρόνου όπως διευθυντές σε άλλους οργανισμούς και βιομηχανίες. Σίγουρα, η ανεπάρκεια στην επιμόρφωση συμβάλλει στην ανεπαρκή και αναποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων γενικότερα και του χρόνου ειδικότερα (Kalu, 2012 p.121).

3. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΑΘΗΤΙΚΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ

Ο αριθμός των μαθητών καθώς και ο πληθυσμός του προσωπικού πρέπει να είναι ο ελάχιστος δυνατός, ώστε να αποτρέπεται η σπατάλη του χρόνου σε περιττά ζητήματα που δεν έχουν άμεση σχέση με την εκπαίδευση, τη διδασκαλία και τη βελτίωση του προγράμματος σπουδών (Kalu, 2012 p.121).

4. ΦΟΒΟΣ ΠΡΟΣΒΟΛΗΣ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ

Οι σχολικοί διευθυντές πρέπει να μάθουν να λένε «όχι» σε καταστάσεις και ανθρώπους και να κατανοήσουν ότι δεν μπορεί πουθενά κανένας να κάνει πάντα ότι του ζητούν (Kalu, 2012, p.121).

5. ΑΝΑΒΛΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ

Η αναβλητικότητα μπορεί να ορισθεί ως συμπεριφορά αποφυγής και μπορεί να εμφανιστεί ως αποφυγή της εκτέλεσης μιας προγραμματισμένης δράσης. Η δράση είναι (διανοητικά) σημαντική στο άτομο αλλά αναμένεται ως κάτι (συναισθηματικά) μη ελκυστικό, δημιουργώντας μια διαμάχη προσέγγισης-αποφυγής. Η αποφυγή της εργασίας δεν είναι πάντα εφικτή, αλλά οι άνθρωποι μπορεί να χρησιμοποιήσουν περισπασμούς στη δουλειά, ώστε να μειώσουν το συναισθηματικό στρες, για

παράδειγμα σερφάρουν στο διαδίκτυο αντί να προετοιμάζουν μια παρουσίαση. Η ανικανότητα να ελεγχθεί η προσοχή και να ξεπεράσει τον πιο ευχάριστο περισπασμό αποτελεί τον πυρήνα της αναβλητικότητας (Van Eerde, 2003, p.422). Η αναβλητικότητα στην εκτέλεση ορισμένων εργασιών, συχνά λόγω έλλειψης εμπειρίας στον προγραμματισμό, λόγω εργασιακού φόρτου και άγχους ή δυσαρέσκειας προς μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, δημιουργεί προβλήματα στη διάθεση του χρόνου και στην κατανομή του και σε άλλα έργα που πρέπει να ολοκληρωθούν (Ugwulashi, 2011). Η αναβλητικότητα μπορεί να θεωρηθεί μέρος ενός φαύλου κύκλου που αυξάνει την πίεση του χρόνου. Οι απασχολούμενοι αναβάλλουν εργασίες, ακόμα και αν βρίσκονται υπό πίεση (Van Eerde, 2003, p. 421). Πώς μπορεί να αντιμετωπιστεί η αναβλητικότητα; Πρώτα από όλα, πρέπει να υπάρξει κατανόηση της κατάστασης και της συμπεριφοράς αυτής και δεύτερον, οτιδήποτε μπορεί να κάνει μια εργασία λιγότερο «απειλητική» ή πιο ευχάριστη μπορεί να είναι βοηθητικό. Η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου μπορεί να φανεί βοηθητική στην κατανόηση και υιοθέτηση στρατηγικών, κυρίως στην περιοχή του σχεδιασμού, που θα συγκρατούν την προσοχή στα πιο σημαντικά μελλοντικά αποτελέσματα που θέλουμε ή χρειαζόμαστε (Van Eerde, 2003, p.423).

6. ΣΤΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Οι Claessens et al.(2007) αναφέρουν δύο στιλ διευθυντών σχετικά με τον τρόπο χρήσης του χρόνου: τους πολυχρονιστές και τους μονοχρονιστές. Ο πολυχρονισμός αναφέρεται στην αλληλοεπικάλυψη δύο ή περισσότερων δραστηριοτήτων ταυτόχρονα. Ο μονοχρονισμός χαρακτηρίζεται από την ιεράρχηση προτεραιοτήτων και την εκτέλεση ενός έργου τη φορά. Το πολυχρονικό ή μονοχρονικό στιλ του διευθυντή φαίνεται να επηρεάζει την αντίληψη για την προσέγγιση, την πίεση και την κατανομή του χρόνου (Τσέτσος, 2016). Η Κουάλη (2012) διακρίνει τρία στιλ διευθυντών αναφορικά με τη χρήση του χρόνου τους: τους συγκεντρωτικούς μονοχρονιστές, τους αναβλητικούς διεκπεραιωτές και τους αποκεντρωτικούς πολυχρονιστές. Από την έρευνά της διαπίστωσε ότι οι αποκεντρωτικοί πολυχρονιστές και οι συγκεντρωτικοί μονοχρονιστές οργανώνουν και χρησιμοποιούν καλύτερα τον χρόνο τους από τους αναβλητικούς διεκπεραιωτές.

7. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Ο Νόμος 2517/97 και 4152/13 καθορίζει το διδακτικό ωράριο των διευθυντών όπου είναι υποχρεωμένοι να διδάσκουν σε τάξη ανάλογα με την προϋπηρεσία τους και την οργανικότητα του

σχολείου τους. Έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, απουσία ολοκληρωτικής αυτονομίας, ενασχόληση με κτιριακά και υλικοτεχνικά προβλήματα περιέχονται στους ανασταλτικούς παράγοντες για την αποτελεσματική οργάνωση και εφαρμογή του εργασιακού χρόνου σε αποδοτικές δραστηριότητες (Τσέτσος,2016).

8. ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

Καθημερινά οι εργασίες που σχετίζονται με τη λεγόμενη γραφειοκρατία είναι πολλές και χρονοβόρες, χωρίς «συμφωνημένο χρόνο» ολοκλήρωσης, με αποτέλεσμα να συμπίεζεται ο εργασιακός χρόνος (Τσέτσος,2016).

9. ΔΙΑΚΟΠΕΣ ΚΑΙ TIME WASTERS

Ως σπατάλη χρόνου (time waster) ορίζουμε κάτι που συμβαίνει μέσα στη μέρα και το οποίο δεν είναι απαραίτητο για την ημέρα ή μια δραστηριότητα που καταναλώνει περισσότερο από τον απαραίτητο χρόνο (Ajayi, 2007). Η Acomolafe (2005) κατέγραψε τα ακόλουθα ως σπατάλες χρόνου: τηλεφωνήματα, περαστικοί επισκέπτες, συζητήσεις με συναδέλφους, απρογραμματίστες συναντήσεις με άλλους. Επιπλέον έκτακτα γεγονότα με μαθητές, γονείς ή προσωπικό, αιτήματα, επισκέψεις, επείγουσες καταστάσεις όπου πρέπει να μεσολαβήσει ο διευθυντής, ενασχόληση με αποκατάσταση υλικοτεχνικών προβλημάτων κτλ. αποτελούν καταστάσεις που σπαταλούν πολύτιμο χρόνο των διευθυντών.

10. ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η δυσκολία του διευθυντή να πει «όχι» , η παρακολούθηση και καθοδήγηση των μαθητών, η κούραση λόγω του εργασιακού φόρτου, το εργασιακό στρες αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση και τη χρήση του χρόνου των διευθυντών (Τσέτσος, 2016).

Η Adu-Oppong και οι συνεργάτες της (2014) αναφέρονται στις εξής δυσκολίες των διευθυντών που επηρεάζουν τον τρόπο διαχείρισης του χρόνου τους:

- «Αντιδραστικός» τρόπος εργασίας: κάποιοι διευθυντές ανησυχούν μόνο για το τι συμβαίνει αυτή τη στιγμή στον οργανισμό τους. Δεν αφιερώνουν χρόνο για να δράσουν για γεγονότα που μπορεί να φαίνεται ότι «πλησιάζουν», παρά μόνο αντιδρούν όταν συμβούν και συνεχίζουν να παραπονιούνται.

- Αδυναμία να σκεφτούν σωστά πριν δράσουν: να δρα κάποιος χωρίς να προηγηθεί προσεκτική σκέψη αποτελεί αιτία αποτυχίας στη διαχείριση του χρόνου. Μερικοί διευθυντές δυσκολεύονται να πιστέψουν ή το βρίσκουν δύσκολο να εφαρμόσουν την αρχή του 10/90 της αποτελεσματικής διαχείρισης χρόνου, που δηλώνει ότι το 10% του χρόνου που θα αφιερώσεις στον προσεκτικό σχεδιασμό των δραστηριοτήτων σου προκαταβολικά, θα σου εξοικονομήσει 90% από την προσπάθεια που θα χρειαστεί να καταβάλλεις στην επίτευξη των στόχων σου αργότερα.
- Αδυναμία στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων γνώσεων και ικανοτήτων: κάποιοι διευθυντές αποτυγχάνουν να επικαιροποιούν τις γνώσεις τους, να παρακολουθούν σεμινάρια ή διαλέξεις που θα διευρύνουν τους ορίζοντές τους. Αντιθέτως, συχνά νιώθουν ότι τα γνωρίζουν όλα και δε χρειάζεται να «εκσυγχρονιστούν».
- Αναβολή των δύσκολων και απαιτητικών εργασιών: ορισμένοι διευθυντές χρονοτριβούν και αναβάλλουν απαιτητικές εργασίες και αντί να ξεκινούν και να κατανέμουν καλό χρόνο σε αυτές, αρνούνται πεισματικά να καταπιαστούν με αυτές τις εργασίες. Η πιο επιζήμια διάσταση αυτής της πρακτικής είναι ότι τέτοιες «δύσκολες» εργασίες βρίσκονται συνήθως στο 20% των εργασιών που προσθέτουν μεγαλύτερη αξία στη δουλειά του διευθυντή.
- Άλλες δυσκολίες: έλλειψη ομαδικού πνεύματος, άρνηση για χαλάρωση, χαμηλή δημιουργικότητα, χαμηλή αυτο-πεποίθηση, ανικανότητα δημιουργίας ενός πρόσφορου, ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος κτλ.

1.12. Προτάσεις αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου

Η μέρα των σχολικών διευθυντών είναι γεμάτη με ποικίλες δραστηριότητες. Η δράση και η αντίδραση σε αυτές τις δραστηριότητες έχουν μεγάλη σημασία για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ο διευθυντής μπορεί να χειριστεί τον λίγο χρόνο που διαθέτει μέσω των παρακάτω διαδικασιών:

- Αξιολόγηση κάθε εργασίας και αναγνώριση των εργασιών που θα γίνουν, ορισμός στόχων και εκτίμηση του χρόνου που θα απαιτηθεί για την ολοκλήρωσή τους.
- Ανάλυση του πώς περνάει η κάθε μέρα (π.χ. διατήρηση ημερολογίου).
- Ο σχολικός διευθυντής πρέπει να σχεδιάζει την εργασία της εβδομάδας και να υποδεικνύει εκ των προτέρων τι εύχεται να επιτύχει την κάθε μέρα.
- Σχεδιασμός και οργάνωση της καθημερινής εργασίας, χαρτογράφηση προτεραιοτήτων.

- Ανάθεση διάφορων λειτουργιών σε ικανούς υπαλλήλους και ανάληψη ευθυνών.
- Οργάνωση του προσωπικού με καταγραφή των στόχων, δραστηριοτήτων που πρέπει να ολοκληρωθούν και χρονοδιάγραμμα.
- Όταν έχετε επισκέπτες, μιλήστε κατευθείαν για το θέμα για το οποίο σας επισκέφθηκαν.
- Να είστε δίκαιοι αλλά αυστηροί στη διαχείριση του προσωπικού και των επισκεπτών. Πείτε «όχι» ή «ναι» χωρίς φόβο ή εύνοια για κάποιους.
- Να είστε καλός και προσεκτικός ακροατής στις συζητήσεις, ώστε να ξέρετε ακριβώς τι να πείτε.
- Διατηρείτε ήσυχες στιγμές για τον εαυτό σας, ώστε να κάνετε δουλειές που δε χρειάζονται διακοπές.
- Μάθετε να κάνετε διάλειμμα. Η πολύωρη εργασία χωρίς διάλειμμα δεν είναι ποτέ αποτελεσματική χρήση του χρόνου.
- Μειώστε τις διακοπές όπως τα τηλεφωνήματα, τους επισκέπτες κτλ. (Maduagwu & Nwogu, 2006, p.66).

Ο Heaney (2001) θεωρητικός της Διοίκησης της Εκπαίδευσης δίνει τις εξής συμβουλές στους διευθυντές για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του χρόνου:

- Σχεδίαζε μπροστά. Φτιάξε ένα σχέδιο δράσης το οποίο να μπορείς να συμβουλεύεσαι, να σημειώνεις τι έχει γίνει και από το οποίο να ενημερώνεται το προσωπικό.
- Κράτα σημειωματάριο. Οι λίστες με πράγματα που πρέπει να γίνουν και η διαγραφή τους όταν ολοκληρωθούν μπορεί να φανούν χρήσιμες.
- Βάλε κατά μέρος «κομμάτια χρόνου» για να κάνεις κάποια πράγματα. Μπορείς έτσι να εστιάσεις στην τρέχουσα δραστηριότητα.
- Επιμερίστε την εργασία όταν ενδείκνυται. Μειώνει τον φόρτο εργασίας του διευθυντή, προσφέροντάς του χρόνο να ασχοληθεί με άλλα ζητήματα και δίνει την ευκαιρία στο υπόλοιπο προσωπικό να βελτιώσει τις ικανότητές του.

Ως χρυσοί κανόνες των Olawolu & Ahaiwe (2011, p.69) για καλή διαχείριση του χρόνου από διευθυντές στην εκπαίδευση αναφέρονται οι εξής:

- ✓ Εγκαθίδρυση μιας καθημερινής ρουτίνας και καθορισμός προθεσμιών για την ολοκλήρωση όλων των εργασιών.

- ✓ Σημαντικά ζητήματα δεν πρέπει να αναβάλλονται, ένα βήμα τη φορά και πάντα να καταγράφονται οι ιδέες που αναδύονται.
- ✓ Προσπάθεια για διάλειμμα όταν δε δουλεύετε πια αποτελεσματικά, ώστε να ξεκουραστείτε για λίγο: μάθετε να λέτε όχι και να είστε επιλεκτικοί.
- ✓ Ο σχολικός διευθυντής πρέπει να πάρει μέτρα για την αποφυγή των ενοχλήσεων και των «ληστών» του χρόνου.
- ✓ Καθώς περνά η μέρα, ορίστε μια εργασία και προσπαθήστε να τελειώσετε τουλάχιστον αυτήν πριν πάτε σπίτι.
- ✓ Αποφύγετε να παίρνετε δουλειά για το σπίτι, εκτός αν είστε σίγουροι ότι μπορείτε να κάνετε κάτι σχετικά με αυτήν.
- ✓ Σκεφτείτε πριν πράξετε, τίποτα δεν είναι τόσο επείγον που δεν υπάρχει καθόλου χρόνος για να σκεφτείς την απόφαση που θα πάρεις. Ο χρόνος για σχεδιασμό δεν είναι ποτέ χαμένος χρόνος.

Σε αυτές τις προτάσεις συμφωνούν και η Adu-Oppong και οι συνεργάτες της (2014) συμπληρώνοντας τα εξής:

- ✓ Οι διευθυντές πρέπει να συγκεντρώνονται στα σημαντικά ζητήματα για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Η συγκέντρωση στα σημαντικά διαμορφώνει επίσης τον χαρακτήρα του διευθυντή σε ένα ανώτερο, πιο επαρκή, πιο σίγουρο, πιο χαρούμενο και πιο παραγωγικό άτομο.
- ✓ Οι διευθυντές χρειάζεται να κάνουν μια λίστα με τα πράγματα που πρέπει να ασχοληθούν στη διάρκεια της μέρας από το προηγούμενο βράδυ. Κάνοντας τη λίστα, το προηγούμενο βράδυ ή απόγευμα, κάνει το υποσυνείδητό σου να δουλέψει σε αυτή τη λίστα όλη τη νύχτα ενώ κοιμάσαι. Ακόμα, μια μεγάλη λίστα στην οποία θα περιέχονται καθημερινές, εβδομαδιαίες και μηνιαίες λίστες πρέπει να δημιουργηθεί.
- ✓ Ενώ θέτουν προτεραιότητες, και αυτό είναι ένα στάδιο πολύ σημαντικό, κάθε διευθυντής πρέπει να σκεφτεί πότε, ποιες ώρες της ημέρας, είναι πιο αποδοτικός ο ίδιος ώστε να χρησιμοποιήσει αυτό το χρονικό διάστημα για τα δυσκολότερα και πιο πολύπλοκα έργα.
- ✓ Επίσης σημαντικό είναι πριν το ξεκίνημα της μέρας, να αφιερώνεται λίγος χρόνος στην οργάνωση του χώρου εργασίας, ώστε να είναι άνετος, ελκυστικός και πρόσφορος για δουλειά διάρκειας πολλών ωρών.

- ✓ Μεγάλης σημασίας είναι και η ανάπτυξη της αίσθησης του επείγοντος και ότι κάθε λεπτό μετράει, η προορατικότητα, η δυναμικότητα και η δέσμευση σε ένα ομαδικό πνεύμα και η αποτελεσματική ανάθεση αρμοδιοτήτων.
- ✓ Αποφυγή αναβλητικότητας.
- ✓ Αποδοχή των λαθών ώστε να μαθαίνουμε από αυτά και αποφυγή τους στο μέλλον. Όχι υπερβολικές αντιδράσεις.
- ✓ Αυτοπεποίθηση- λέμε «όχι»: να λες όχι δεν είναι τόσο δύσκολο αν γίνεται με τακτ και επιχειρηματολογία για τους λόγους που δεν μπορείς ή δεν πρέπει να κάνεις κάτι. Αντίθετα, μπορείς να προσφέρεις εναλλακτικές.
- ✓ Αποτελεσματική ανάθεση: δεν πρέπει να αναθέτονται δύσκολες εργασίες που ξεπερνούν τις ικανότητες του προσωπικού. Οι δραστηριότητες πρέπει να οργανώνονται και να δίνονται στα σωστά άτομα και με τα σωστά υλικά.

1.13. Διαχείριση των time wasters/της σπατάλης χρόνου

Σχετικά με τις συνεχείς διακοπές και τις ενοχλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές, η Tracy (2004) δημιούργησε μια λίστα όπου συμπεριέλαβε τις κύριες πηγές που σπαταλούν τον χρόνο στον εργασιακό μας χώρο, η οποία προέκυψε από στοιχεία εκατοντάδων ερευνών και δημοσκοπήσεων κι αυτές είναι: 1) τηλεφωνικές διακοπές, 2) αναπάντεχοι επισκέπτες, 3) συναντήσεις, 4) ανάγκη «πυρόσβεσης» και επείγοντα, 5) αναβλητικότητα, 6) κοινωνικές συναναστροφές και άσχετες συζητήσεις, 7) αναποφασιστικότητα και καθυστέρηση. Η ίδια ανέπτυξε προτάσεις διαχείρισης των παραγόντων αυτών που σπαταλούν τον χρόνο μας. Συγκεκριμένα:

Συνέστησε 7 τρόπους διαχείρισης των διακοπών λόγω τηλεφωνημάτων:

1. Χρησιμοποιήστε το τηλέφωνο ως επαγγελματικό εργαλείο. Απαντήστε και κλείστε το τηλέφωνο γρήγορα.
2. Έχετε αναγνώριση τηλεφωνημάτων. Βρείτε ποιος είναι στο τηλέφωνο και τι θέλει πριν απαντήσετε.
3. Αφήστε τα τηλέφωνα στην αναμονή. Όποτε είναι δυνατό, αφήστε μια περίοδο μέσα στην ημέρα όπου δεν επιτρέπονται οι διακοπές.
4. Ορίστε με σαφήνεια πότε να σας τηλεφωνούν.
5. Μαζεμένα τηλεφωνήματα. Κάντε όλα τα απαραίτητα τηλεφωνήματα μαζί. Μην τα διαμοιράζετε στη διάρκεια της ημέρας.

6. Σχεδιάστε εκ των προτέρων. Σκεφτείτε το τηλέφωνο ως συνάντηση, και σημειώστε τι θα πείτε.
7. Κρατήστε καλές σημειώσεις. Η δύναμη βρίσκεται στο άτομο με τις καλύτερες σημειώσεις (Tracy, 2014, p. 143).

Γραφειοκρατία

Η Tracy (2004, p.58) αναφέρει τα 4 πράγματα που μπορούν να βοηθήσουν με τη γραφειοκρατία:

1. Πετάξτε ό,τι δεν είναι απολύτως απαραίτητο.
2. Αναθέστε σε άλλον.
3. Λάβετε δράση: ιδιαίτερη προσοχή σε ό,τι πρέπει να ολοκληρωθεί.
4. Αρχαιοθετήστε για μελλοντική χρήση.

Συναντήσεις

Η Tracy (2004, p.167) υποστηρίζει ότι οι συναντήσεις αποτελούν τον τρίτο μεγαλύτερο παράγοντα σπατάλης χρόνου και προτείνει 7 τρόπους για να τις κάνει πιο αποτελεσματικές:

1. Αναρωτηθείτε αν η συνάντηση είναι απαραίτητη.
2. Γράψτε μια ατζέντα θεμάτων.
3. Ξεκινήστε και τελειώστε εγκαίρως.
4. Ασχοληθείτε με τα σημαντικά ζητήματα πρώτα.
5. Επαναλάβετε εν συντομία κάθε συμπέρασμα.
6. Αναθέστε συγκεκριμένες υπευθυνότητες.
7. Κρατήστε σημειώσεις και μοιράστε τον χρόνο σε όλους.

Οι διευθυντές υιοθετώντας επίσης τις εξής στρατηγικές, μπορούν να διαχειρίζονται τον χρόνο των συναντήσεων τους καλύτερα (Akinfolarin, 2017, p.24-25):

- Ενημερώνοντας για την ατζέντα θεμάτων από την προηγούμενη μέρα.
- Θέτοντας σαφή χρονικά όρια για τις συναντήσεις και τις εργασίες.
- Ορίζοντας ώρα έναρξης και λήξης των συναντήσεων και μένοντας πιστοί σε αυτές.
- Διαχειριζόμενοι αποτελεσματικά τις διακοπές.
- Ανακεφαλαιώνοντας τα σημαντικά σημεία στο τέλος της συνάντησης

- Προχωρώντας σε δράσεις μετά τη συνάντηση.

Ανάθεση

Η ανάθεση αποτελεί στοιχείο κλειδί για την εργασία κάθε διευθυντή. Αν χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά αποτελεί πραγματικό όφελος για όλα τα μέρη. Η κατάλληλη ανάθεση θα επιτρέψει στον διευθυντή να έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα μέσω της ενδυνάμωσης των μελών της σχολικής κοινότητας (Ghamrawi et Al- Jammal, 2013, p. 57). Σύμφωνα με την Tracy (2004) ένας διευθυντής χρειάζεται να απευθύνει συνεχώς στον εαυτό του τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποιος άλλος μπορεί να κάνει αυτή τη δουλειά;
- Ποιος μπορεί να κάνει τη δουλειά καλύτερα;
- Μπορεί η δουλειά αυτή να απαλειφθεί;

Προτείνει 6 βήματα για αποτελεσματική ανάθεση εργασιών (Tracy, 2004, p.132):

- Ταίριαξε το άτομο με την εργασία.
- Συμφωνήστε για το τι πρέπει να γίνει.
- Εξήγησε πώς πρέπει να γίνει.
- Ανατροφόδοτηση από τους υπαλλήλους του τι ειπώθηκε.
- Ορίστε προθεσμία για την ολοκλήρωση.
- Διαχειριστείτε τις προσδοκίες.

Οι διευθυντές μπορούν να αναθέτουν καθήκοντα ως εξής (Akinfolarin, 2017, p.24-25):

- Επιτρέποντας στους βοηθούς/συναδέλφους να παίρνουν αποφάσεις σχετικά με τα ζητήματα που τους έχουν ανατεθεί.
- Αναθέτοντας την εξουσία και την ευθύνη στο σωστό άτομο.
- Παραχωρώντας την απαραίτητη εξουσία, πόρους και υποστήριξη.
- Έχοντας απόλυτη πίστη στην ικανότητα του προσωπικού.
- Δίνοντας χρόνο στο προσωπικό να ενημερώνουν για τις εργασίες που έχουν αναλάβει.

1.14. Εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου

Οι έρευνες αναδεικνύουν ότι οι δεξιότητες και στρατηγικές διαχείρισης χρόνου μπορούν να διδαχθούν. Η διαχείριση του χρόνου βέβαια δεν είναι ανεξάρτητη από την προσωπικότητα: υπάρχει

ένα θεωρητικώς εύλογο μοντέλο προσωπικότητας/διαδράσεων διαχείρισης του χρόνου. Η φύση της διαχείρισης του χρόνου ως μιας σειράς σαφών και παρατηρήσιμων συμπεριφορών (όπως τη τήρηση ενός διαγράμματος με τις ημερομηνίες και τις δραστηριότητες) την μετατρέπει σε εύπλαστη διαδικασία στην οποία μπορεί να εκπαιδευτεί κάποιος (Nadinloyi et al., 2013). Εάν κάποιος γνωρίζει πώς να χρησιμοποιήσει τον χρόνο του αποτελεσματικά και αποδοτικά, πολλά προβλήματα θα προλαμβάνονταν ή θα λύνονταν αποτελεσματικά. Είναι αξιοσημείωτο ότι ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός μπορεί να μετατρέψει τους στόχους και τα οράματα κάποιου σε δράση. Αυτό επίσης σημαίνει ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής, εργασίας και άλλων υποχρεώσεων. Συνεπώς, η ισορροπία μεταξύ των υποχρεώσεων σημαίνει «θέτω προτεραιότητες» και η διαχείριση του χρόνου δεν έχει να κάνει με το «κάνω περισσότερα» αλλά «κάνω τα σημαντικά» (Khan et al., 2015). Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου περιλαμβάνει δύο βασικά βήματα που προσομοιάζουν στις δύο φάσεις της στοχοθέτησης και της προσπάθειας επίτευξης των στόχων. Πρώτα από όλα, το άτομο ενθαρρύνεται να κατανοήσει και να αναγνωρίσει ποιοι στόχοι έχουν για τον ίδιο αξία και πόσο χρόνο χρησιμοποιεί τώρα για να φτάσει αυτούς τους στόχους, προσδιορίζοντας ρουτίνες και συνήθειες. Δεύτερον, το άτομο πρέπει να θέσει τους στόχους του με σειρά προτεραιότητας, να σχεδιάσει πώς θα τους φτάσει, και να αυτο-παρακολουθήσει τη χρήση του χρόνου του. Τα περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης διαχείρισης χρόνου βασίζονται πάνω σε αυτά τα δύο βήματα και μπορεί να προσθέτουν και άλλα θέματα όπως την αποτελεσματική χρήση της ενέργειας, τη διαχείριση των διακοπών και πώς να είσαι δυναμικός στη διαχείριση των αιτήματων τρίτων (Van Eerde, 2003, p. 423). Σύμφωνα με τη Macan (1994) και το προτεινόμενο μοντέλο διαχείρισης του χρόνου, η διαχείριση του χρόνου μπορεί να βοηθήσει το άτομο να αποκτήσει δομή και συναισθήματα ελέγχου, που θα επηρεάσουν με τη σειρά τους την απόδοση και την ικανοποίηση θετικά και θα μειώσουν την ένταση και τις αντιδράσεις στρες.

Επειδή τα προβλήματα, τα σχετικά με τον χρόνο, αποτελούν ένα σημαντικό ζήτημα για πολλούς εργαζόμενους, η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου που επιφέρει καλύτερο σχεδιασμό φαίνεται να αποτελεί επαρκής παρέμβαση, ώστε να προαχθεί η αντίληψη του χρονικού ελέγχου και να μειωθεί το προσλαμβανόμενο στρες. Ακόμα και μια μικρή παρέμβαση μιας ημέρας μπορεί να έχει θετική επίδραση στην ευημερία του ατόμου (Hafner & Stock, 2010, p. 441).

Συμπερασματικά, η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου βασισμένη σε ψυχολογικές θεωρίες και έρευνες μπορεί να αποτελέσει έναν τρόπο αύξησης της αίσθησης ελέγχου στον χρόνο και της γενικότερης ευημερίας (Hafner & Stock, 2010, p. 444). Οι προτάσεις περιλαμβάνουν την εύρεση μιας ισορροπίας μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών απαιτήσεων και την υιοθέτηση

αναπτυξιακών ιδεών από την ψυχολογία και την κοινωνιολογία, ώστε να ταιριάζουν στις μοναδικές ανάγκες κάθε διευθυντή (Kellogg, 2005). Από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, προέκυψαν σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τη σχέση της κατάρτισης σε θέματα διαχείρισης χρόνου και την προσφορότερη χρήση του χρόνου. Οι Green και Skinner (2005) βρήκαν ότι οι συμμετέχοντες σε πρόγραμμα εκπαίδευσης στη διαχείριση του χρόνου, εμπλούτισαν τη γνώση τους για τη διαχείριση του χρόνου και έδειξαν σημαντική βελτίωση στο σχεδιασμό, στον καθορισμό προτεραιοτήτων, στη διεκδικητικότητα και στη μείωση του στρες, ενώ ανέφεραν επίσης μεγαλύτερη ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και στο σπίτι.

Στην έρευνα του Robertson (1999) η εκπαίδευση ήταν η μόνη μεταβλητή που προέβλεπε τη συνολική χρήση των πρακτικών διαχείρισης χρόνου. Οι διευθυντές με περισσότερη κατάρτιση χρησιμοποιούσαν πιο συχνά πρακτικές διαχείρισης του χρόνου. Μετά από ένα μήνα εκπαίδευσης στη διαχείριση του χρόνου και σύμφωνα με τις αναφορές των εκπαιδευόμενων, βρέθηκε ότι η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου αύξησε την ικανότητα στη διαχείριση του χρόνου και μείωσε σημαντικά την αναβλητικότητα και την ανησυχία (Van Eerde, 2003, p. 421).

Εν κατακλείδι, η μεγάλη πλειοψηφία των ερευνών έδειξε ότι η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου έχει θετικά αποτελέσματα, αφού βελτιώνει την αίσθηση ελέγχου του χρόνου, τον προγραμματισμό, αντιμετωπίζει βασικά προβλήματα αυτορρύθμισης, ενώ μειώνει το στρες και δίνει ευκαιρίες για χαλάρωση. Επιπλέον, μπορεί να αυξήσει το χρόνο που αφιερώνουν οι διευθυντές στην εκπαιδευτική ηγεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΤΡΕΣ

2.1. Ορισμός και έννοια του στρες

Η λέξη στρες (stress) προέρχεται από το λατινικό ρήμα *stringere* που σημαίνει σφίγγω κάποιον (ή κάτι) τόσο δυνατά με αποτέλεσμα να πάθει ασφυξία, ακόμη και πνιγμό. Στην αγγλική γλώσσα η λέξη χρησιμοποιείται από τον 12^ο αιώνα στον τομέα της μεταλλουργίας για να περιγράψει μια δύναμη (πίεση) ικανή να παραμορφώσει ή να λυγίσει ένα έλασμα. Τον 15^ο αιώνα η λέξη εμφανίζεται στις φυσικές επιστήμες και σημαίνει την ισχυρή πίεση πάνω σε ένα αντικείμενο. Τον 18^ο αιώνα εξελίσσεται σημασιολογικά και χρησιμοποιείται και για τους ανθρώπους, οι οποίοι κατά αναλογία είναι δυνατόν να παραμορφωθούν, να αλλοιωθούν, ακόμα και να διαλυθούν, αν υποστούν μια εξαιρετική πίεση. Στη γαλλική γλώσσα η λέξη στρες (stress) συναντάται επίσης τον 12^ο αιώνα και σημαίνει την κρίσιμη κατάσταση, την απελπισία ή την αγωνία. Από εκείνη την εποχή ο όρος έχει ήδη μια διπλή σημασία: σε φυσικό επίπεδο σημαίνει τον καταναγκασμό και την πίεση, ενώ σε ψυχολογικό επίπεδο περιγράφει μια δύσκολη κατάσταση που προκαλεί στο άτομο έντονες συγκινήσεις. Με αυτή τη γενικόλογη σημασία η λέξη χρησιμοποιείται για αιώνες και, από τη δεκαετία του '50, καθιερώνεται όχι μόνο στον καθημερινό αλλά και στον επιστημονικό λόγο. Από τότε η λέξη περιγράφει ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που αναφέρεται τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και στον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου, στο θολό τοπίο των συγκινησιακών καταστάσεων του ανθρώπινου ψυχισμού. Ενδιαφέρον είναι ότι στη σταδιακή εξέλιξή της, η λέξη συνδέεται με την άποψη πως, από τη στιγμή που οι πιέσεις οδηγούν μακροπρόθεσμα σε παραμορφώσεις ή/και ρήξεις, ενδέχεται να προκαλούν ψυχικές και σωματικές «αλλοιώσεις», δηλαδή ασθένειες (Κορωναίου, 2010, σ. 54-55).

Η λέξη στρες χρησιμοποιείται συνεχώς σχετιζόμενη με συναισθηματικές καταστάσεις. Εμφανίζεται τόσο συχνά σε συζητήσεις περί άγχους όσο και το ίδιο το «άγχος». Η έκφραση φαίνεται να έχει υιοθετηθεί με διαφορετικούς τρόπους, συνήθως χωρίς μια συγκεκριμένη εξήγηση για την πρόθεση αυτού που την χρησιμοποιεί. Αυτή η χρήση καταλήγει σε σοβαρή σύγχυση και υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει επικρατούσα άποψη για τη σημασία της. Αλλά η ίδια η λέξη έχει τόσο πολύ εμφυτευθεί στην επιστημονική βιβλιογραφία για τα αισθήματα που δεν μπορεί να αγνοηθεί (Levitt, 1980 όπως αναφέρεται σε Carr, 1994). Το στρες αντιμετωπίζεται ως γενικός ή κοινός όρος που περιγράφει «μια πίεση ή ένταση» στο άτομο και μπορεί να είναι σωματικής, συναισθηματικής, πνευματικής ή ψυχικής προέλευσης. Σύμφωνα με τον Becker το άγχος είναι η απάντηση σε αυτήν την πίεση και είναι «ένα συναίσθημα επικείμενης καταστροφής και σχετίζεται με την ανησυχία» (όπως αναφέρεται σε Carr, 1994).

Πρέπει να σημειωθεί ότι για τους σκοπούς αυτού του κεφαλαίου η έννοια «άγχος» δε χρησιμοποιείται με τη σημασία που έχει στην κλινική ψυχολογία, δηλαδή της γενικής και αόριστης «ανησυχίας» που είναι βασικό συστατικό στοιχείο των νευρώσεων. Χρησιμοποιείται περισσότερο με τη συγκεκριμένη έννοια της αγγλικής λέξης stress, με την οποία αποδίδουμε γενικότερα τη θυμική ένταση του ατόμου, όταν εκείνο συναντά ένα αρνητικό γεγονός, μια δυσκολία, ένα πρόβλημα (Βασιλάκη κ.ά., 2001, σ. 30).

2.2. Εργασιακό στρες και Διοίκηση της Εκπαίδευσης

Από τη δεκαετία του '70 και πολύ περισσότερο στη δεκαετία του '90, το γενικό στρες φαίνεται να παραχωρεί τη θέση του στο εργασιακό στρες. Καθώς οι σχετικές εμπειρικές μελέτες και έρευνες πολλαπλασιάζονται στις ανεπτυγμένες κοινωνίες, το στρες στην εργασία τείνει να θεωρηθεί μια σύγχρονη επαγγελματική ασθένεια με πανδημικές διαστάσεις. Το Διεθνές Γραφείο Εργασίας και η Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας αρχίζουν να παρακολουθούν συστηματικά το φαινόμενο και οι επίσημες εκθέσεις διεθνών οργανισμών παρέχουν σε ετήσια πλέον βάση ερευνητικά πορίσματα που επιβεβαιώνουν την εξάπλωση της ασθένειας (Κορωναίου, 2010, σ. 59).

«Η πίεση που μπορεί να βιώνει το άτομο σε σχέση με την εργασία συνδέεται με την περιορισμένη εναρμόνισή του με το εργασιακό του περιβάλλον. Όσο μικρότερη είναι η προσαρμογή του ατόμου στον χώρο εργασίας, τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα μειωμένης παραγωγικότητας, αλλά και προβλημάτων υγείας. Ως εκ τούτου, όταν οι επαγγελματικές απαιτήσεις υπερβούν την ικανότητα του να διαχειρισθεί αποτελεσματικά την κατάσταση, τότε το άτομο βιώνει συναισθήματα ματαίωσης, άγχους, θλίψης ή και θυμού» (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Το εργασιακό στρες λοιπόν ορίζεται ως «δυσάρεστα, αρνητικά αισθήματα, όπως θυμός, άγχος, ένταση, σύγχυση ή κατάθλιψη» ως αποτέλεσμα μιας πτυχής της εργασίας κάποιου (Kyriacou, 2001).

Το άγχος δεν εξετάζεται μόνο στη βιβλιογραφία της ιατρικής επιστήμης αλλά και στη βιβλιογραφία της Οργάνωσης και Διοίκησης των διαφόρων οργανισμών. Τα ευρήματα που προέκυψαν από την ιατρική επιστήμη και αυτά που προέκυψαν από το μάνατζμεντ συνδυάστηκαν, δίνοντας το πλαίσιο της σχέσης ανάμεσα στα αίτια που δημιουργούν το άγχος στα άτομα ενός οργανισμού και των φυσιολογικών και ψυχολογικών ανωμαλιών που προκαλεί το άγχος στα άτομα. Από τον συνδυασμό των δύο βιβλιογραφιών προκύπτουν τα παρακάτω:

Α. Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία οργανωτικών και περιβαλλοντικών καταστάσεων που μπορεί να δημιουργήσουν άγχος.

Β. Διαφορετικά άτομα αντιδρούν διαφορετικά στις ίδιες καταστάσεις .

Γ. Η ένταση και το μέγεθος του άγχους που παρουσιάζεται στο άτομο είναι δύσκολο να προβλεφθεί.

Δ. Τα αποτελέσματα ενός παρατεταμένου άγχους στο άτομο μπορούν να προκαλέσουν μια αλλαγή στη συμπεριφορά του ή μια αλλαγή φυσιολογική ή και τα δύο.

Ε. Οι συνέπειες ενός παρατεταμένου άγχους στο άτομο μπορούν να προκαλέσουν χρόνιες αρρώστιες (Ζαβλανός, 1999, σ. 110-111).

Αναφορικά με τον ορισμό και την έρευνα του εργασιακού στρες στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης έχουν αναπτυχθεί κάποιες προσεγγίσεις. Για παράδειγμα, ο όρος «στρες» έχει κατηγοριοποιηθεί ως έναυσμα, ως απάντηση ή ως αντίδραση και ως συναλλαγή μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος (Allison, 1996, p.40). Σύμφωνα με τον Heibert, το στρες αντιμετωπίζεται ως ένα φαινόμενο αλληλεπίδρασης που εμφανίζεται όταν οι εισερχόμενες απαιτήσεις μιας κατάστασης θεωρούνται μεγαλύτερες από τους εισερχόμενους πόρους που έχει το άτομο, ώστε να διαχειριστεί αυτές τις απαιτήσεις (όπως αναφέρεται σε Allison, 1996). Πιο αναλυτικά, η πρώτη προσέγγιση (“engineering or stimulus approach”) θεωρεί το εργασιακό στρες ως ένα έναυσμα, ένα ερέθισμα από το περιβάλλον, ως ένα αντικρουόμενο ή βλαβερό χαρακτηριστικό του εργασιακού περιβάλλοντος, που επηρεάζει τα εργαζόμενα άτομα και είναι δυνητικά επιβλαβές. Η δεύτερη προσέγγιση, (“physiological approach”) βλέπει το στρες ως μια φυσιολογική απάντηση ή αντίδραση του ανθρώπινου σώματος σε αρνητικές εργασιακές συνθήκες ή ενοχλήσεις και επικεντρώνεται στις φυσιολογικές συνέπειες που εκδηλώνονται, απειλώντας ή βλάπτοντας περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η τρίτη προσέγγιση, που είναι η πιο πρόσφατη, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ των χαρακτηριστικών του ατόμου και των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος, και αναφέρεται συνήθως ως «αλληλεπιδραστική προσέγγιση» (“interactional/interactive approach”) . Αυτή η προσέγγιση περιγράφει το εργασιακό στρες ως τη ψυχολογική κατάσταση που βιώνει το άτομο, όταν βρίσκεται αντιμέτωπο με καταστάσεις ή χαρακτηριστικά της εργασίας του και του περιβάλλοντός του (πηγές εργασιακού στρες), που τα αντιλαμβάνεται ως σημαντικά αυξημένες απαιτήσεις, που ξεπερνούν τις ικανότητές του, και για αυτό μπορεί να αποφέρουν αρνητικές συνέπειες για αυτόν ή αυτήν, και σε ψυχολογικό και σε φυσικό επίπεδο. Υπό αυτήν την έννοια, το στρες είναι δυναμικό στη φύση, αντικατοπτρίζει τη σχέση και την αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος και εμφανίζεται ως αποτέλεσμα της έλλειψης που

αντιλαμβάνεται το άτομο στη δύναμη που έχει να ισορροπήσει μεταξύ του ίδιου του εαυτού και του περιβάλλοντός του. Εξετάζοντας το στρες, ως αποτέλεσμα ενός «κακού ταιριάσματος» μεταξύ του ατόμου και του συγκεκριμένου περιβάλλοντος και δίνοντας έμφαση σε δυνητικά διαφορετικές νοητικές εκτιμήσεις που μπορεί να έχουν τα άτομα για τις εργασιακές τους συνθήκες και τους διαθέσιμους πόρους τους για να ανταπεξέλθουν, μπορούμε να κατανοήσουμε γιατί ένα άτομο μοιάζει να τα καταφέρνει καλύτερα κάτω από ορισμένες συνθήκες, ενώ άλλο μπορεί να υποφέρει (Lainas, 2010, pp.457-458).

Σήμερα, οι λέξεις εργασιακό στρες και επαγγελματική εξουθένωση είναι πλέον της μόδας. Πάμπολλα δημοσιεύματα αφιερώνονται στο «στρες στο γραφείο», απαριθμώντας αιτίες και συμπτώματα, αλλά και συμβουλές και οδηγίες για τον έλεγχο του στρες. Σε επιστημονικό επίπεδο, εδώ και δεκαετίες, γνωρίζουμε ότι ορισμένα επαγγέλματα έχουν εκ φύσεως αυξημένες πιθανότητες εμφάνισης στρεσογόνων καταστάσεων. Πρόκειται για τα λεγόμενα επαγγέλματα «φροντίδας ή πρόνοιας» με κύριο χαρακτηριστικό τους τις στενές διαπροσωπικές σχέσεις (Κορωναίου, 2010, σ. 31). Για τους εκπαιδευτικούς το πρόβλημα είναι πολύ σπουδαίο. Η κοινωνία μας, ο μοντέρνος τρόπος ζωής και το κλίμα που στα περισσότερα από τα σχολεία επικρατεί, έχουν δημιουργήσει μια επιδημία που λέγεται άγχος. Το επιπλέον άγχος επιβαρύνει τους δασκάλους και τους διευθυντές με κούραση, πονοκεφάλους, στομαχικές διαταραχές και άλλα πολλά. Οι εκπαιδευτικοί κάτω από την πίεση που δημιουργείται εξ αιτίας των καθημερινών απαιτήσεων της τάξης και του σχολείου, βρίσκονται σε πολύ δύσκολη θέση για να πραγματοποιήσουν τους σκοπούς του οργανισμού και των δικών τους σκοπών (Ζαβλανός, 1999, σ. 111). Το επάγγελμα του διευθυντή σε μια σχολική μονάδα αποτελεί μια στρεσογόνο εργασία σύμφωνα με έρευνες στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό. Στις κυριότερες πηγές άγχους των διευθυντών αναφέρονται ο φόρτος εργασίας και η διαχείριση του χρόνου, ο τεράστιος όγκος της γραμματειακής εργασίας σε συνδυασμό με την έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, οι πολύπλευρες αρμοδιότητες και οι ρόλοι που καλούνται να εκπληρώσουν, η επικοινωνία και η διαχείριση κρίσεων με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας κοκ. (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Ενώ το στρες και η επαγγελματική εξουθένωση έχουν εγκαθιδρυθεί ως ζητήματα στην εκπαιδευτική έρευνα τα τελευταία χρόνια, οι εκπαιδευτικοί έχουν τύχει μεγαλύτερης προσοχής από ό,τι οι σχολικοί διευθυντές (Carr, 1994).

Το στρες φαίνεται να αποτελεί επιδημία μεταξύ των διευθυντών των σχολικών μονάδων το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί (Mahfouz, 2018, p.15). Οι ποικίλες εργασιακές απαιτήσεις είναι πολύ στρεσογόνες και εξαντλητικές για τους σχολικούς διευθυντές που καλούνται να εργαστούν κάτω από

πρωτοφανή πίεση μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον με συνεχείς αλλαγές, όπου πρέπει να προσαρμόζονται παραμένοντας συγκροτημένοι και θετικοί. Οι διευθυντές αναφέρουν τρεις κυρίως τύπους στρεσογόνων παραγόντων οι οποίοι σχετίζονται με την εργασία, τις σχέσεις και τον χρόνο, με τον τελευταίο να κατέχει από τα υψηλότερα ποσοστά. Τα συναισθήματα που προκαλούνται από τους στρεσογόνους αυτούς παράγοντες είναι η ενοχή, η αίσθηση αδικίας, μοναξιάς ή απογοήτευσης. Οι στρατηγικές που υιοθετούν οι ίδιοι για την αντιμετώπισή τους αποτελούνται από την αφιέρωση χρόνου στους αγαπημένους τους ή σε μια διάξοδο από την εργασία (Mahfouz, 2018, p. 1).

Όσον αφορά τις συνέπειες του εργασιακού στρες, το στρες σε χαμηλά επίπεδα μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα για το άτομο, επειδή μπορεί να λειτουργεί ως πρόκληση παρά ως απειλή, να διευκολύνει την απόδοση ως ένα βαθμό και να συμβάλλει στην εξέλιξη του ατόμου. Παρόλα αυτά, είναι ευρέως αποδεκτό ότι υψηλά επίπεδα στρες, ειδικά όταν είναι ασυνήθιστα έντονο ή διαρκεί πολύ, έχουν δυσάρεστες και αρνητικές συνέπειες. Γενικά, το στρες και ειδικά, το εργασιακό στρες πάνω από ορισμένα όρια που είναι διαφορετικά για κάθε άτομο, επηρεάζει αρνητικά τον τρόπο που οι άνθρωποι νιώθουν, σκέφτονται ή συμπεριφέρονται ή τους επηρεάζει ακόμα και σωματικά. Οι συνέπειες του στρες, γι' αυτούς που το βιώνουν, μπορεί να εκδηλωθούν ως πολλά διαφορετικά συμπτώματα που συνήθως ανήκουν σε τρεις κατηγορίες: 1) συναισθηματικές/ψυχολογικές συνέπειες (άγχος, μη επαγγελματική ικανοποίηση, κατάθλιψη, φόβος, ανία, σύγχυση, χαμηλή αυτοπεποίθηση και συναισθηματική εξουθένωση), 2) συμπεριφορικές συνέπειες (κατανάλωση αλκοόλ, κάπνισμα, ναρκωτικά, διατροφικές διαταραχές και διαταραχές ύπνου, επιθετική συμπεριφορά, τάση για απόσυρση και απομόνωση) και 3) φυσιολογικές συνέπειες που σχετίζονται με το ανθρώπινο σώμα όπως καρδιαγγειακά νοσήματα, διαβήτη, μυοσκελετικά προβλήματα, πονοκέφαλοι, αίσθημα κόπωσης, ψυχοσωματικές ασθένειες). Εκτός από τις παραπάνω τρεις κατηγορίες, συνήθως προστίθεται και μια τέταρτη για την περίπτωση του εργασιακού στρες και είναι οι συνέπειες που αφορούν τον οργανισμό, όπως είναι ο απουσιασμός, η μεγαλύτερη τάση των υπαλλήλων να εγκαταλείψουν την εργασία τους, ο μεγαλύτερος δείκτης κινητικότητας/αλλαγής του προσωπικού, η χαμηλή απόδοση, η χαμηλή ποιότητα αποφάσεων από το διοικητικό προσωπικό κτλ.

Μετά την εξέταση των αποτελεσμάτων των διαφόρων ερευνών, η αντιμετώπιση του άγχους σε ατομικό επίπεδο περιλαμβάνει τις εξής τεχνικές:

1. Τη σωματική άσκηση, π.χ. τρέξιμο, ποδήλατο, περπάτημα κτλ.
2. Τη χαλάρωση, π.χ. βιοανατροφοδότηση, συλλογισμός κτλ.
3. Τη διασκέδαση και την ψυχαγωγία.

4. Τον προγραμματισμό του χρόνου. Η σωστή κατανομή του χρόνου μειώνει το άγχος.
5. Την αλλαγή εργασιών (Ζαβλανός, 1999, σ. 130).

2.3. Η διαχείριση του χρόνου ως τεχνική διαχείρισης του στρες

Οι Jex & Elacqua (1999) αναφέρονται στη διαχείριση χρόνου ως έναν πολύ απλό και χαμηλού κόστους τρόπο που μπορεί να συμβάλλει στον περιορισμό της επίδρασης του άγχους. Αποτελεί μια μορφή ενεργούς αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους, ενισχύοντας την ετοιμότητα των ατόμων (Jex & Elacqua, 1999, p.184). Η διαχείριση του χρόνου ορίζεται ως η συμπεριφορά του ατόμου που κάνει τη βέλτιστη χρήση του χρόνου στην πραγματοποίηση στοχευμένων δραστηριοτήτων. Περιγράφεται ως μια μίξη ευαισθησίας για την αξία του χρόνου, τη στοχοθέτηση, την προτεραιοποίηση των εργασιών και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων (Claessens et al., 2007).

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι η χρήση δεξιοτήτων καλής διαχείρισης του χρόνου, όπως η ικανότητα να θέτεις ρεαλιστικούς στόχους, να αναγνωρίζεις προτεραιότητες, να παρακολουθείς την ίδια σου την πρόοδο, να παραμένεις οργανωμένος (Claessens et al., 2007) μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, όπως μειωμένο εργασιακό στρες και αυξημένη εργασιακή απόδοση (Britton & Tesser, 1991· Jex & Elacqua, 1999).

Η Claessens et al. (2007) έκαναν μια επισκόπηση ερευνών που είχαν πραγματοποιηθεί για το θέμα της διαχείρισης του χρόνου μεταξύ 1982 και 2004. Διαπίστωσαν ότι η διαχείριση του χρόνου συσχετίζεται θετικά με τον έλεγχο του χρόνου, την επαγγελματική ικανοποίηση, την υγεία και αρνητικά με το στρες.

Η Macan (1994) περιέγραψε πώς η αντίληψη ενός ατόμου ή η ανικανότητά του να ελέγχει τον χρόνο επηρεάζει μια σειρά αποτελεσμάτων (σωματικές εντάσεις, εργασιακές εντάσεις, επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική απόδοση). Σύμφωνα με το μοντέλο της Macan τα αποτελέσματα δεν είναι ανεξάρτητα το ένα με το άλλο, αλλά μάλλον συνυφαίνονται και λειτουργούν μέσω της αντίληψης του χρόνου που έχει το άτομο. Άτομα με αντίληψη του χρονικού τους ελέγχου βρέθηκε ότι είχαν λιγότερη ένταση από άτομα που δεν αντιλαμβάνονταν να έχουν έλεγχο πάνω στον χρόνο τους.

Πιο συγκεκριμένα, οι έρευνες υποδεικνύουν ότι η διαχείριση του χρόνου μειώνει το εργασιακό στρες, καθώς μια πηγή του στρες στον εργασιακό χώρο αποτελεί η σκέψη του ατόμου ότι αυτά που πρέπει να ολοκληρώσει ξεπερνούν τον διαθέσιμο χρόνο (Schuler, 1979). Οι Grissom et al.

(2015) βρήκαν ισχυρές ενδείξεις ότι η κατοχή δεξιοτήτων διαχείρισης του χρόνου σχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα στρες στους διευθυντές, ασχέτως των ατομικών χαρακτηριστικών. Επίσης, βελτίωση στη διαχείριση του χρόνου σχετίζεται με μείωση του εργασιακού στρες. Η Macan (1994) βρήκε ότι άτομα με καλύτερες δεξιότητες διαχείρισης του χρόνου είχαν καλύτερο έλεγχο πάνω στον χρόνο τους και στον τρόπο που τον χειρίζονται. Η διαμόρφωση των χρονικών πλασιών για την εφαρμογή και την ολοκλήρωση των διαφόρων εργασιών δίνει τη σιγουριά στον ηγέτη, αλλά και στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού, ότι οι στόχοι τους θα επιτευχθούν, γεγονός που σχετίζεται με μειωμένα επίπεδα εργασιακής πίεσης και λιγότερες αναφορές σωματικής έντασης ή άλλων συμπτωμάτων στρες, όπως οι πονοκέφαλοι και αϋπνία (Grissom et al., 2015, p.6). Οι Claessens et al. (2004) καταγράφουν παρόμοιες αναφορές που οδηγούν από τη διαχείριση του χρόνου στην αντίληψη του χρονικού ελέγχου, στη μειωμένη εργασιακή πίεση και στην αυξημένη εργασιακή απόδοση. Άλλες έρευνες έχουν αναδείξει τη θετική συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης του χρόνου και της υγείας των υπαλλήλων, επηρεαζόμενοι και από άλλους παράγοντες, όπως η αντίληψη του χρονικού ελέγχου και η ανισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Jex & Elacqua, 1999). Επίσης, επαγγελματίες που διαχειρίζονται καλύτερα τον χρόνο, αναφέρουν λιγότερη συναισθηματική εξάντληση, τη πιο σημαντική διάσταση του εργασιακού “burn-out” (Peeters & Rutte, 2005).

Η χρήση τεχνικών διαχείρισης του χρόνου συσχετίζεται αρνητικά με το άγχος (Lang, 1992· Jex & Elacqua, 1999). Οι χαμηλές δεξιότητες στη διαχείριση του χρόνου είναι ένας παράγοντας που συνδέεται με την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών, ενώ η διαχείριση του χρόνου είναι μια μέθοδος που συχνά προτείνεται και χρησιμοποιείται για την ανάρρωση από την επαγγελματική εξουθένωση (Peeters & Rutte, 2005) και το άγχος (Wells, 2013b).

Παρόμοια συμπεράσματα αναφέρουν και άλλοι ερευνητές, όπου καταλήγουν ότι επειδή η βέλτιστη διαχείριση του χρόνου ελέγχει και ρυθμίζει τις πιέσεις και την καθημερινή ροή των δραστηριοτήτων, ενώ συγχρόνως μειώνει το άγχος και το στρες του ατόμου, οι βελτιωμένες τεχνικές και τεχνολογίες διαχείρισης χρόνου αναμένεται να έχουν ένα σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας (Golabli et al., 2013, p.33), ενώ συγχρόνως η κακή διαχείριση του χρόνου φαίνεται όχι μόνο να αυξάνει το στρες των υπαλλήλων, αλλά να βλάπτει την απόδοση σε πολλούς τομείς (Macan, 1994).

Μια από τις πρωταρχικές μορφές της σύγκρουσης μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής (WFC: work-family conflict) έχει τη βάση της στη διαμάχη του χρόνου για αυτά τα δύο, κι ένα προσωπικό χαρακτηριστικό που φαίνεται ιδιαίτερα να μειώνει τη WFC είναι η διαχείριση του χρόνου (Adams & Jex, 1999, p. 72). Έρευνες για την επιρροή της διαχείρισης του χρόνου διατύπωσαν τρεις

ομάδες συμπεριφορών διαχείρισης χρόνου: α) ορισμός στόχων και προτεραιοτήτων, β) υιοθέτηση μηχανισμών διαχείρισης χρόνου όπως λίστες και προγράμματα, γ) προτίμηση για οργάνωση (Macan, 1994· Phillips, 1990) οι οποίες έχουν άμεση και έμμεση επιρροή (μέσω της αντίληψης του ελέγχου στον χρόνο) στην παρέμβαση της εργασίας στην οικογένεια, και της παρέμβασης της οικογένειας στην εργασία (Adams & Jex, 1999, p. 72). Τέτοιες συμπεριφορές διαχείρισης χρόνου επίσης βοηθούν στη μείωση πιέσεων, όπως προβλήματα σωματικής υγείας, μέσω της αντίληψης του χρονικού ελέγχου (Macan, 1994).

Η εργασιακή υπερφόρτωση (ορισμένη ως «περισσότερη εργασία από όση μπορεί το άτομο να ολοκληρώσει στον διαθέσιμο χρόνο) έχει αναγνωριστεί ως η αιτία ψυχολογικής και σωματικής πίεσης. Η εργασιακή υπερφόρτωση αποτελεί μία διαμάχη βασισμένη στον χρόνο μεταξύ δραστηριοτήτων που πρέπει να ολοκληρωθούν στην εργασία. Δύο πηγές εργασιακής υπερφόρτωσης αποτελούν οι πολλές εργασίες στη δουλειά και οι πολλαπλοί ρόλοι και οι απαιτήσεις που προκύπτουν από αυτούς και που είναι περισσότερες από όσες μπορεί το άτομο να ικανοποιήσει. Είναι ένα ζήτημα που απασχολεί τις οργανώσεις, γιατί οι αρνητικές συνέπειες της εργασιακής υπερφόρτωσης επηρεάζουν και την υγεία και την απόδοση του ατόμου, αλλά και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Lang, 1992, p.169).

Η Macan και οι συνεργάτες της (1990) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση του χρόνου μπορεί είναι χρήσιμη στην αποφυγή της πίεσης που οφείλεται στην εργασιακή υπερφόρτωση.

Συμπερασματικά, η διαχείριση του χρόνου συντελεί στη μείωση του άγχους. Διαχειριζόμενοι τον χρόνο ορθά μπορούμε να επιτύχουμε καλύτερο προγραμματισμό και αποτελεσματικό έλεγχο των απαιτούμενων εργασιών, ενώ συγχρόνως μπορούν πιο εύκολα να ολοκληρωθούν οι εκκρεμότητες και να οργανωθούν οι επόμενες δραστηριότητες, περιορίζοντας κατά αυτό τον τρόπο τις συνθήκες που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν στρες (Macan, 1994, p.386· Chang & Nquyen, 2011, p.189· Azar & Zafer, 2013, p.947).

Είναι γεγονός ότι υπάρχει αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της διαχείρισης του χρόνου και του επαγγελματικού στρες. Όσο πιο καλή η διαχείριση του χρόνου, τόσο λιγότερο το άγχος, και όσο πιο υψηλό το στρες, τόσο πιο αδύναμη η διαχείριση του χρόνου. Τα ίδια αποτελέσματα υποστηρίζουν οι Schuler (1979), Macan et al. (1990), Lang (1992), Jex et Elacqua (1999), Claessens (2004) οι οποίοι βρήκαν ότι υφίσταται αρνητική σχέση μεταξύ της διαχείρισης του χρόνου και του εργασιακού στρες.

Η έρευνα για τη διαχείριση του χρόνου είναι σημαντική και για την καλύτερη κατανόηση της διεργασίας του στρες και για την παροχή μιας βάσης για τις παρεμβάσεις διαχείρισης στρες που

υλοποιούνται στην αγορά. Η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου θα μπορούσε να είναι μια εξαιρετικά χρήσιμη παρέμβαση για το στρες, καθώς μπορεί να αποκτηθεί ακόμα και με προσωπικό διάβασμα και μελέτη σχετικών εγχειριδίων και βιβλίων (Lang, 1992, p.170).

2.4. Διαστάσεις και τεχνικές διαχείρισης χρόνου και διαχείριση εργασιακού στρες: επισκόπηση ερευνών

Ο σχεδιασμός της συμπεριφοράς, η πρώτη διάσταση του μοντέλου διαχείρισης χρόνου της Macan (1994), συσχετίζεται με την αντίληψη του χρονικού ελέγχου η οποία με τη σειρά της σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση και αρνητικά με το εργασιακό στρες και τις σωματικές εντάσεις (Claessens et al. 2004, p. 938)

Κάποιος μπορεί να υποστηρίξει ότι συγκεκριμένα ο σχεδιασμός της συμπεριφοράς μπορεί να επηρεάσει άμεσα την απόδοση και την εργασιακή πίεση, επειδή μπορεί να οδηγεί σε καλύτερο χρονικό ταίριασμα μεταξύ προσωπικών πόρων και εργασιακών απαιτήσεων. Ο σχεδιασμός μπορεί απλά να βοηθά το άτομο να διαμοιράσει την προσοχή και την ενέργειά του πιο αποτελεσματικά, κι επομένως να αποφεύγει καθυστερήσεις ή υπερφόρτωση. Έτσι μια άμεση σχέση του σχεδιασμού συμπεριφοράς με την απόδοση και το εργασιακό στρες μπορεί να υπάρχει, επιπρόσθετα με μία έμμεση, μέσω της αντίληψης του χρονικού ελέγχου (Claessens et al. 2004, p. 939).

Τα ευρήματα της Macan και των συνεργατών της (1990) για το στρες είναι συνεπή με τις έρευνες με το στρες που δείχνουν ότι το αίσθημα ελέγχου πάνω σε μια κατάσταση σχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα στρες (Macan et al., 1990, p.767). Η αντίληψη χρονικού ελέγχου συνδέεται με θετικά αποτελέσματα, όπως λιγότερες εργασιακές και σωματικές εντάσεις και στρες και μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση. Τα άτομα που θέτουν στόχους και προτεραιότητες και έχουν προτίμηση προς την οργάνωση, θεωρούν ότι έχουν καλύτερο έλεγχο στον χρόνο τους από τα άτομα που δε θέτουν στόχους και δεν προτιμούν την οργάνωση (Macan, 1994).

Σύμφωνα με έρευνα, ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός και η συγκέντρωση σχετίζονται αρνητικά με το εργασιακό στρες, ενώ φτωχότερη αντίληψη του χρόνου προβλέπει μεγαλύτερο στρες. Μόνο η ανάθεση δε σχετίζεται με το στρες (Grissom et al., 2015). Τα αποτελέσματα συμφωνούν με τη θεωρία, όπου η καλή διαχείριση του χρόνου οδηγεί σε καλύτερη αντίληψη του χρονικού ελέγχου, που οδηγεί σε λιγότερο εργασιακό στρες (Claessens et al., 2004· Macan, 1994).

Σύμφωνα με τους Jex και Elacqua (1999) οι στρεσογόνοι παράγοντες βρέθηκαν να σχετίζονται μόνο με την προτίμηση για οργάνωση. Αυτή η διάσταση συσχετιζόταν σημαντικά και με

τα αισθήματα ελέγχου πάνω στον χρόνο. Τα αισθήματα χρονικού ελέγχου σχετίζονταν αρνητικά με το στρες, καθώς και με τις υπόλοιπες διαστάσεις αλλά σε μικρότερο βαθμό. Η διαχείριση του χρόνου δεν περιόρισε τις επιπτώσεις του εργασιακού φόρτου, αλλά όλες οι διαστάσεις διαχείρισης χρόνου άμβλυναν τις σχέσεις μεταξύ εργασιακής-οικογενειακής διαμάχης και στρες.

Από την έρευνα της Allison (1996) για τις τεχνικές διαχείρισης του στρες των διευθυντών σχολείων προέκυψαν, μετά από παραγοντική ανάλυση, κάποιες κατηγοριοποιήσεις των τεχνικών διαχείρισης του στρες βάσει του περιεχομένου τους. Δύο από τους παράγοντες που προέκυψαν ήταν «η διαχείριση του χρόνου και η οργάνωση» και «η απόσυρση και η επαναφόρτωση». Και οι δύο κατηγορίες τεχνικών διαχείρισης του στρες έχουν άμεση σχέση με τη διαχείριση του χρόνου. Για παράδειγμα, αναφέρονται ως τεχνικές η προτεραιοποίηση και η χρήση άλλων τεχνικών διαχείρισης χρόνου, η εφαρμογή διαδικασιών στην εργασία ώστε οι επισκέπτες να ελέγχονται και οι διακοπές να ελαχιστοποιούνται, η ανάθεση εργασιών και η συνεργατική προσέγγιση που επιτρέπει σε γονείς, προσωπικό, μαθητές να αναλάβουν υποχρεώσεις, η πρόβλεψη για δομημένες δραστηριότητες στο σχολείο που θα «αφήσουν» περισσότερο ελεύθερο χρόνο σε περιόδους πίεσης, το «σπάσιμο» απαιτητικών εργασιών σε πιο εύκολα διαχειρίσιμες δραστηριότητες, η διαμερισματοποίηση της εργασιακής και προσωπικής ζωής, η αφιέρωση χρόνου για σκέψη, για διάλειμμα, για πιο αργό ρυθμό εργασίας κοκ. Παρόλα αυτά, από τις απαντήσεις των διευθυντών φάνηκε ότι αυτές οι στρατηγικές είναι οι λιγότερο δημοφιλείς μεταξύ τους. Επίσης, από τις απαντήσεις προκύπτει ότι οι διευθυντές προσπαθούν να μετριάσουν τις συνέπειες του στρες υιοθετώντας και εφαρμόζοντας διάφορες τεχνικές διαχείρισης, όπως η αισιόδοξη αντιμετώπιση καταστάσεων, η καλή σωματική υγεία, η συμμετοχή σε δραστηριότητες που υποστηρίζουν την πνευματική και κοινωνική ανάπτυξη, αλλά αναφέρουν συγχρόνως ότι σπάνια χρησιμοποιούν τεχνικές που θα μείωναν τον βαθμό του στρες που προκαλείται από το περιβάλλον, όπως αυτές που περιλαμβάνουν διαχείριση του χρόνου, οργάνωση, αυξημένη εμπλοκή των άλλων κοκ. Θα ήταν σημαντικό να εφαρμοστούν προγράμματα από τις υπηρεσίες εκπαίδευσης, ώστε οι διευθυντές να βοηθηθούν στην ανάπτυξη περισσότερων τεχνικών διαχείρισης του στρες, όπως ο έλεγχος και η διαχείριση των τηλεφωνημάτων, η διεξαγωγή αποτελεσματικών συναντήσεων, η απόκτηση υποστήριξης από την κοινότητα του σχολείου, η χρήση τεχνικών διαχείρισης της γραφειοκρατίας. Οι διευθυντές θα επωφελούνταν σε μεγάλο βαθμό από προγράμματα και εργαστήρια που θα περιλάμβαναν πληροφορίες για τη διαχείριση των εργασιών και του χρόνου τους (Allison, 1996). Σύμφωνα με έρευνα, μετά από ένα μήνα εκπαίδευσης στη διαχείριση του χρόνου, οι εκπαιδευόμενοι ανέφεραν μια σημαντική μείωση στη συμπεριφορά αποφυγής και της ανησυχίας και μια αύξηση στην ικανότητά τους να διαχειρίζονται τον χρόνο. Τα

αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου μπορεί να είναι βοηθητική στην ελάφρυνση της ανησυχίας και της αναβλητικότητας στην εργασία (Van Eerde, 2003, p. 421).

Οι αναφορές μετά την εκπαίδευση σε πρόγραμμα διαχείρισης χρόνου έδειξαν ότι υπήρξε βελτίωση στις συμπεριφορές διαχείρισης χρόνου και στην υιοθέτηση τεχνικών διαχείρισης, γεγονός που πάει μαζί με αυξημένη αντίληψη χρονικού ελέγχου και καλύτερη ευημερία, αλλά όχι απόδοση. Οι τεχνικές διαχείρισης χρόνου όπως η προτεραιοποίηση, η δόμηση της εργασιακής ημέρας, ο έλεγχος αυξάνει την αίσθηση ελέγχου και αυτή η αίσθηση ελέγχου μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερο στρες (Hafner and Stock, 2010, p.440). Αν και δεν μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα μιας σχέσης αιτίας-αποτελέσματος από τα δεδομένα μεταξύ των τεχνικών διαχείρισης που χρησιμοποιούνται συχνά από τους διευθυντές και που αναφέρουν υψηλά ή χαμηλά επίπεδα στρες, μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι οι διευθυντές με ένα πιο διευρημένο ρεπερτόριο τεχνικών, είναι πιο πιθανό να βρίσκονται με καλύτερη υγεία και να βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα στρες και επίσης, αν διευρυνθεί το υφιστάμενο ρεπερτόριο τεχνικών είναι πολύ πιθανό να μειωθεί το εργασιακό τους στρες (Allison, 1996, p.52).

2.5. Σχολικοί διευθυντές, χρόνος και στρες.

Η πυρετώδης καθημερινή ζωή και οι όλο αυξανόμενες απαιτήσεις της εργασίας αποτελούν τον πυρήνα αυτού που αποκαλούμε πίεση. Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί πολλές αλλαγές σε σχολεία, κολλέγια και πανεπιστήμια. Στις νέες πολιτικές καλούνται να απαντήσουν οι σχολικοί οργανισμοί, γεγονός που προσθέτει κι άλλη πίεση στα σχολεία και συγκεκριμένα στους διευθυντές (Heaney, 2001). Η διαχείριση του χρόνου γίνεται δύσκολη από τις υπερβολικές απαιτήσεις σε χρόνο της διεύθυνσης η οποία είναι μία από τις μεγαλύτερες πηγές απογοήτευσης (Eckman, 2004).

Η αυξημένη γραφειοκρατία υιοθετείται από εκπαιδευτικά συστήματα που αναζητούν αυξημένη ανάληψη ευθυνών και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Εκτός από τα διοικητικά και τα γραφειοκρατικά καθήκοντά τους, οι σύγχρονοι διευθυντές ασκούν πρόσθετες λειτουργίες όπως η οργάνωση και η διαχείριση των σχολείων, ο συντονισμός των ανθρώπων που εμπλέκονται στην διδασκαλία και τη λειτουργία του σχολείου και μεσολαβούν στην αναμόρφωση και την αναβάθμιση των σχολείων τους (Stravakou, 2003· Athanasoula – Reppa, 1999). Επιπρόσθετα, πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες όπως η ικανότητα συνεργασίας, η γνώση ψυχολογίας του ατόμου και των ομάδων, η αντιληπτική ικανότητα και η παρατηρητικότητα, η διοικητική φαντασία και η ενέργεια, η διοικητική

εμπειρία και η επιστημονική κατάρτιση (Anagnostopoulou, 2001· Saitis et al. 1997· Leventis et al., 2017). Στην Ελλάδα, οι διευθυντές έχουν επιπρόσθετες υποχρεώσεις, όπως τα διδακτικά καθήκοντα, και το εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται συγκεντρωτικό καθώς το υπουργείο Παιδείας αποφασίζει για τα περισσότερα διοικητικά ζητήματα (Mavrogiorgos, 2005). Γίνεται αντιληπτό, λοιπόν, ότι οι διευθυντές σχολείων αντιμετωπίζουν πολυάσχολες και υψηλά απρόβλεπτες εργασιακές μέρες με πολλά ξεχωριστά άτομα, αλλά και ομάδες να συναγωνίζονται για τον χρόνο τους. Καθώς σε τέτοιες συνθήκες, το στρες δεν μπορεί να αποφευχθεί τελείως, ο προσδιορισμός αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισής του μπορεί να παράσχει στους σχολικούς διευθυντές σημαντικά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για τη μείωση του βαθμού του στρες που προκύπτει από το εργασιακό τους περιβάλλον και για τον μετριασμό των αποτελεσμάτων του στρες στο άτομο. Με μια καλύτερη επίγνωση και κατανόηση των τεχνικών διαχείρισης του στρες, οι διευθυντές θα μπορούσαν να ηγηθούν με πιο υγιή τρόπο, απελευθερωμένοι από την πίεση και να ασκούν τον ρόλο τους πιο αποτελεσματικά. (Allison, 1996).

Ένας βαθμός πίεσης μερικές φορές είναι καλός, μας βοηθά να συγκεντρωθούμε και μας ενθαρρύνει στην ολοκλήρωση των εργασιών μας. Όμως, έχει αποδειχθεί από γιατρούς, ψυχολόγους και θεραπευτές, ότι η μεγάλη πίεση καταλήγει σε στρες και μακροπρόθεσμα το στρες καταστέλλει την αποτελεσματικότητα, ενώ συγχρόνως ζημιώνει την υγεία και την ευζωΐα του ατόμου. Όλοι κάποια στιγμή έχουμε νιώσει ότι βρισκόμαστε «υπό πίεση» και ότι αυτή η κατάσταση «πνίγει» την ικανότητά μας για καθαρή σκέψη και αποτελεσματική δράση. Αυτό συνήθως προκύπτει από το γεγονός ότι έχουμε πολλά να κάνουμε και όχι αρκετό χρόνο για να τα κάνουμε (Heaney, 2001, p. 200).

Μια κύρια πηγή στρες λοιπόν φαίνεται να είναι η πίεση του χρόνου, καθώς αυτή σε συνδυασμό και με τις πολλές ώρες εργασίας αναπόφευκτα προκαλεί εντάσεις και οδηγεί σε στρες (Day et al. 2000). Η πλειοψηφία των διευθυντών στην ερώτηση τι βρίσκουν πιο στρεσογόνο στη δουλειά τους, απάντησαν ότι «έχουν να κάνουν πάρα πολλά πράγματα ενώ ο χρόνος τους είναι δεδομένος». Πολλοί απάντησαν ότι νιώθουν «πνιγμένοι» από τα διοικητικά τους καθήκοντα και ότι «δεν έχουν αρκετό χρόνο» και πολλοί ανέφεραν τις ανησυχίες τους για την έλλειψη χρόνου για παιδαγωγική ηγεσία. Στην ίδια έρευνα, επίσης, ανέφεραν ότι οι ευθύνες στην εργασία τους συχνά καταναλώνουν χρόνο από την οικογένειά τους ή την αναψυχή τους και ότι «απλά δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για να δουλέψεις με τον δικό σου τρόπο ή για να ισορροπήσεις μεταξύ σχολείου και σπιτιού» (Boyland, 2011).

Στην έρευνα αυτή συγκεντρώθηκαν οι τεχνικές διαχείρισης του εργασιακού στρες που οι ίδιοι οι σχολικοί διευθυντές αναφέρουν ως βοηθητικές και οι οποίες ανταποκρίνονται και σε αυτά που αναφέρονται στη βιβλιογραφία, γεγονός που επικυρώνει την αποτελεσματικότητά τους. Από τις 20 τεχνικές διαχείρισης του στρες, μπορούμε να δούμε ότι τουλάχιστον 5 από αυτές σχετίζονται με τεχνικές διαχείρισης χρόνου (Εικόνα 6) (Boyland, 2011).

Appendix

Sharing of Principals' Stress-Management Strategies

Following are the twenty most common techniques principals reported as helpful in managing their job stress. These techniques came directly from school administrators around the state of Indiana. However, they closely mirror research-based strategies found in the literature, which validates their effectiveness (Larimore, 2003; Queen & Queen, 2005; Weil, 2007).

1. *Regular exercise* (this was the number one strategy principals reported as helpful). When you can't leave work, take a brisk walk in or outside your school.
2. *Try to leave your work at work*. Don't allow yourself to think about school problems when you are at home. Get out of the habit of taking work home every night.
3. *Take time to eat during the day*. Principals often work through lunch. Try to force yourself to set aside some time to eat and take a break each day. Also, keep healthy snacks on hand and drink plenty of water.
4. *Don't dwell on your mistakes*. We all make mistakes, so learn from them and move on. Be as forgiving of yourself as you are of others.
5. *Journaling*. Many principals said that they journal after a tough day to relieve stress and reflect. Journaling can also help you put your school issues in perspective.
6. *Get out of the office and go be with the kids*. They bring you back to your purpose and adjust your focus.
7. *Network with others*. The principalship can be very lonely. Build a supportive network. Find another administrator you can talk to. Get away to a conference occasionally.
8. *Play relaxing or inspirational music* in your office during the day.
9. *Increase your daily levels of communication* with staff and parents. More communication means fewer problems. People like to feel "in the know."
10. *Write out tomorrow's "to do" list before you leave each day*. It will help you start the next day feeling prepared.
11. *Look at the big picture* and realize that you can't get it all done in one day, or one week, or even one month. Stay organized and plan ahead, but take each day a day at a time.
12. *Don't make snap decisions* (unless it is an emergency). Don't rush to judgment, especially when people are upset. Slow down your reaction to an emotional situation. Gather input and data before you make a big decision.
13. *Don't take it personally*. Realize that it is usually the position, not you as a person that is upsetting people. Plan to serve others and realize that "thank you's" are seldom given. When you need a lift, do something nice for someone else.
14. *Keep your sense of humor*. As one principal said, "learn to laugh at the little stuff and don't take yourself too seriously."
15. *Be optimistic*. Don't lose your positive attitude. Start each day with a smile. Count your blessings. Several principals said they keep a file of positive notes and re-read them on crazy days to regain their perspective.
16. *Hire good staff*. Surround yourself with great people who love kids and let them do their jobs. Don't feel that you have to control everything.
17. *Balance your life*. Make time for family, friends, recreation, a hobby. Schedule some "down time" for yourself. Schedule some fun too!
18. *Identify something you really enjoy that is healthy and positive for you*, for example, a hot bath, a walk in the woods, or getting a massage, and do it regularly.
19. *Deep Breathing*. When you are stressed, your breathing becomes shallow. So, focus on breathing deeply, into the abdomen, hold it for a few seconds and then exhale.
20. *Get Organized*. Organize your office, your desk, your computer files, and your paper filing system so that you don't waste time and energy looking for items.

Εικόνα 6 (Boyland, 2011, p. 9)

Ο εργασιακός φόρτος αποτελεί τον πιο στρεσογόνο παράγοντα σύμφωνα με τους διευθυντές. Μετά την ομαδοποίηση των απαντήσεων σύμφωνα με το περιεχόμενό τους, ο «χρόνος» που περιελάμβανε και τον εργασιακό φόρτο ήταν το πιο σοβαρό ζήτημα των διευθυντών (Shields, 2007).

Ως οι δύο βασικοί παράγοντες που προκαλούν στρες στους διευθυντές αναφέρονται ο εργασιακός φόρτος και η ανισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής (Phillips et al. 2008). Και στην έρευνα των Cooper & Kelly (1993) το αυξημένο εργασιακό φορτίο αποτελούσε έναν από τους πιο στρεσογόνους παράγοντες για τους διευθυντές και ακολουθούσαν οι σχέσεις με το προσωπικό. Συγκεκριμένα, ο παράγοντας «εργασιακός φόρτος» περιελάμβανε τις μεταβλητές πίεση του χρόνου, πολλές ώρες, πολλή δουλειά, διαχείριση χρόνου όπου υπήρχαν και τα μεγαλύτερα ποσοστά και ακολουθούσαν και άλλες μεταβλητές όπως οι εσωτερικές προθεσμίες, η τήρηση του προγράμματος κι άλλες με υψηλές τιμές κι αυτές.

Σε άλλη έρευνα, όλοι οι διευθυντές που συμμετείχαν, ανέφεραν τον χρόνο ως καθοριστικό παράγοντα πυροδότησης του στρες. Εξέφρασαν τη χρήση του χρόνου ως στρεσογόνο παράγοντα με δύο διαφορετικούς τρόπους: τη φυσική χρήση του χρόνου και τη συναισθηματική χρήση του χρόνου. Όσο αφορά τη φυσική χρήση του χρόνου ανέφεραν ότι βιώνουν στρες που προέρχεται από τη «συνεχόμενη ροή διακοπών από δασκάλους, μαθητές» και διάφορα γεγονότα που απαιτούν την προσοχή τους. Επίσης, επισήμαναν τις δυσκολίες τους στη διαχείριση του χρόνου και ότι μερικές φορές θυσιάζουν τον χρόνο που θα αφιέρωναν στην οικογένειά τους για χάρη της εργασίας τους. Σχετικά με τη συναισθηματική χρήση του χρόνου, η ενοχή είναι ένα κυρίαρχο αίσθημα που οι περισσότεροι διευθυντές εσωτερικεύουν όταν «παίρνουν χρόνο από την οικογένειά τους», όταν απουσιάζουν από την εργασία λόγω οικογενειακών θεμάτων ή απλά όταν προσπαθούν να χαλαρώσουν και να προσέξουν τον εαυτό τους. Επίσης, ενώ ανέφεραν κάποιες στρατηγικές που τους βοηθούν να διαχειρίζονται το στρες τους, όπως η άσκηση, κάποιο χόμπι, η ανάγνωση λογοτεχνικών βιβλίων, οι δραστηριότητες με την οικογένεια, η υποστήριξη και η βοήθεια από τους συναδέλφους, οι συζητήσεις με φίλους, όλοι παραδέχθηκαν ότι ενώ όλες αυτές οι στρατηγικές θα απάλυναν το στρες τους, δεν έχουν αρκετό χρόνο ώστε πραγματικά να τις ακολουθούν. Στην πραγματικότητα δίνουν αγώνα ώστε να έχουν χρόνο για τις οικογένειες και τους φίλους τους ή για άλλες δραστηριότητες (Mahfouz, 2018, p.12).

Και στην Ελλάδα το απαιτητικό καθηκοντολόγιο των εκπαιδευτικών και οι πολλοί ρόλοι τους (διοικητικός, επιστημονικός, παιδαγωγικός, συντονιστικός κτλ), οι νέες αλλαγές πολιτικής, οι πολλές ώρες εργασίας, η πίεση του χρόνου, ο τεράστιος όγκος της γραφειοκρατίας, η έλλειψη γραμματειακού προσωπικού, αποτελούν πηγές εντάσεων και πιέσεων που οδηγούν τους διευθυντές σε στρες (Γεωργογιάννης κ.ά, 2009 (α, β)).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη σε διευθυντές δημοτικών σχολείων στη Θεσσαλία, προέκυψαν 23 στρεσογόνοι παράγοντες από τους οποίους τουλάχιστον 6 σχετίζονται με

τον χρόνο και οι οποίοι είναι η ταυτόχρονη άσκηση διοικητικών καθηκόντων και διδασκαλίας, η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, το αυστηρό χρονοδιάγραμμα για τη συναλλαγή με τις διάφορες εργασίες, η έλλειψη χρόνου για την παρακολούθηση της προόδου στις παιδαγωγικές επιστήμες, οι επιπρόσθετες υποχρεώσεις εκτός εργασιακού ωραρίου (εξαιτίας της θέσης του διευθυντή) γεγονός που δυσκολεύει την προσωπική, οικογενειακή και κοινωνική ζωή τους, το «χάσιμο» του χρόνου στις ατελείωτες συζητήσεις κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων με τους δασκάλους (Leventis et al. 2017).

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία αλλά και την έρευνα, ο συστηματικός σχεδιασμός μπορεί να μας βοηθήσει να δώσουμε τον «σωστό ρυθμό» και να μοιράσουμε το φορτίο εργασίας σε όλη την ημέρα, την εβδομάδα ή τον μήνα. Η ανάθεση και η βοήθεια των συνεργατών μας, η προτεραιοποίηση, οι ρεαλιστικοί στόχοι για αλλαγή ή ανάπτυξη, η διατήρηση ενός ημερολογίου ή σημειωματάριου, ο καθορισμός χρονικών πλασιών για συγκεκριμένες εργασίες ή για διαλείμματα από την εργασία, η ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής είναι πρακτικές που βοηθούν στη διαχείριση του χρόνου μας και στη διαχείριση των πιέσεων και του στρες εξίσου (Heaney, 2001, pp.200-202).

Κρίνεται σημαντικό όλοι οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν σε προγράμματα επιμόρφωσης με αντικείμενα τη «Διοίκηση της Εκπαίδευσης», όπου θα αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες, δηλαδή τη διοικητική επάρκεια που είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητά τους στην εκπλήρωση των διοικητικών αρμοδιοτήτων τους, αποκτώντας συγχρόνως με αυτόν τον τρόπο περισσότερο χρόνο για την ενασχόλησή τους με καινοτόμες προτάσεις για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και του σχολικού περιβάλλοντος (Γεωργογιάννης, χ.η.). Οι Häfner et al. (2014), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ολιγόωρη εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου αυξάνει την αίσθηση ελέγχου στο χρόνο και μειώνει το στρες. Η διαχείριση του χρόνου μπορεί να είναι αποτελεσματική και εφαρμόσιμη μέθοδος, ώστε να βοηθά να διαχειριστούν συγχρόνως τις πολλές εργασιακές υποχρεώσεις τους και τους πολλαπλούς ρόλους τους. Η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου θα μπορούσε να ενσωματωθεί εύκολα σε πολλά προγράμματα παρέμβασης για τη διαχείριση του στρες (Lang, 1992, p. 175).

Β΄ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Η αναγκαιότητα και η σημασία της έρευνας

Η ικανότητα διοίκησης του χρόνου αποτελεί θεμελιώδη ικανότητα στη διοίκηση και η ικανοποιητική αξιοποίηση του χρόνου αποτελεί έναν από τους τέσσερις κύριους συντελεστές επιτυχίας στη ζωή (Ο' Neal, 1985 σε Τσακίρη, 2001). Η αποτελεσματική διαχείριση χρόνου είναι μια παγκόσμια συνταγή για αποτελεσματική διοίκηση (Adu-Oppong et al., 2014) και οι τρόποι αξιοποίησης του χρόνου από τους οργανισμούς αποτελούν μια από τις δυναμικότερες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Britton & Tesser, 1991, p.405· Green & Skinner, 2005, p. 137).

Ο χρόνος εμπλέκεται σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης, καθώς όλες προϋποθέτουν τον ορθολογικό καταμερισμό των δραστηριοτήτων τους και μέσω της πραγμάτωσής τους επιτυγχάνεται η μείωση της σπατάλης του χρόνου. Ο χρόνος είναι ένας πολύ σημαντικός πόρος για την εκπαίδευση. Κάθε σχολική δραστηριότητα κατευθύνεται από τον χρόνο. Με ποιον τρόπο οι εκπαιδευτικοί, και οι διευθυντές σχολείων συγκεκριμένα, χρησιμοποιούν τον χρόνο τους γίνεται ένας σημαντικός παράγοντας στην πρακτική της διοίκησης των σχολείων. Ένας σχολικός διευθυντής που δε χρησιμοποιεί τον χρόνο του αποτελεσματικά, θα σπαταλάει τον χρόνο και πολλών άλλων ατόμων. Με τις όλο αυξανόμενες απαιτήσεις της πολιτείας και της κοινωνίας από την εκπαίδευση και από τους σχολικούς διευθυντές, η γνώση της διαχείρισης του χρόνου και οι δεξιότητες διαχείρισης χρόνου γίνονται απολύτως απαραίτητες για κάθε εκπαιδευτικό ζήτημα (Botha, 2013, p. 368). Συγχρόνως, η επίγνωση του ατόμου για την πολυχρονική ή μονοχρονική συμπεριφορά του μπορεί να επηρεάσει την γενικότερη προσέγγιση για τη χρήση του χρόνου, την αντίληψη του για την πίεση που προκύπτει από τον χρόνο και μπορεί και τη γενικότερη εκτίμηση για την προσωπική του αποτελεσματικότητα, είτε κάποιος βλέπει τον εαυτό του ως καλό διαχειριστή χρόνου είτε ως σπάταλο του χρόνου του.

Η πραγματικότητα είναι ότι η πυρετώδης καθημερινή ζωή και οι όλο αυξανόμενες απαιτήσεις της εργασίας αποτελούν τον πυρήνα αυτού που αποκαλούμε πίεση. Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί πολλές αλλαγές σε σχολεία, κολλέγια και πανεπιστήμια. Στις νέες πολιτικές καλούνται να απαντήσουν οι σχολικοί οργανισμοί, γεγονός που προσθέτει κι άλλη πίεση στα σχολεία και συγκεκριμένα στους διευθυντές (Heaney, 2001). Η διαχείριση του χρόνου γίνεται δύσκολη από τις υπερβολικές απαιτήσεις σε χρόνο της διεύθυνσης, η οποία είναι μία από τις μεγαλύτερες πηγές απογοήτευσης (Eckman, 2004).

Το στρες φαίνεται να αποτελεί επιδημία μεταξύ των διευθυντών των σχολικών μονάδων το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί. Οι ποικίλες εργασιακές απαιτήσεις είναι πολύ στρεσογόνες και εξαντλητικές για τους σχολικούς διευθυντές, που καλούνται να εργαστούν κάτω από πρωτοφανή πίεση μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον με συνεχείς αλλαγές, όπου πρέπει να προσαρμόζονται παραμένοντας συγκροτημένοι και θετικοί. Οι διευθυντές αναφέρουν τρεις κυρίως τύπους στρεσογόνων παραγόντων οι οποίοι σχετίζονται με την εργασία, τις σχέσεις και τον χρόνο, με τον τελευταίο να κατέχει από τα υψηλότερα ποσοστά (Mahfouz, 2018, pp. 1-15).

Ενώ το στρες και η επαγγελματική εξουθένωση έχουν εγκαθιδρυθεί ως ζητήματα στην εκπαιδευτική έρευνα τα τελευταία χρόνια, οι εκπαιδευτικοί έχουν τύχει μεγαλύτερης προσοχής από ό,τι οι σχολικοί διευθυντές (Carr, 1994). Επίσης, το στρες ενώ έχει μελετηθεί αρκετά από την πλευρά της παρουσίας ή απουσίας του ή των παραγόντων που το επιβαρύνουν, δεν έχει μελετηθεί αρκετά το πώς οι διευθυντές διαχειρίζονται την εργασιακή πίεση και τι προτείνουν οι ίδιοι ως αποτελεσματικό (Boyland, 2011).

Λίγη εμπειρική έρευνα έχει γίνει πάνω στο αντικείμενο της διαχείρισης του χρόνου, ίσως γιατί αυτή αντιμετωπίζεται συνήθως ως μια τάση και δεν τυγχάνει υψηλής εκτίμησης από τους ερευνητές. Αντιστοίχως, υπάρχουν πολύ λίγες έρευνες και έλλειψη πληροφοριών, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, τόσο για τη διαχείριση του χρόνου των διευθυντών εκπαιδευτικών μονάδων όσο και για τη διαχείριση του στρες. Ο χρόνος και το άγχος αποτελούν δύο φλέγοντα θέματα, καθώς εμπίπτουν σε όλες τις πτυχές της ζωής μας, επαγγελματικής και προσωπικής. Επιπλέον, η σύνδεση της διαχείρισης του χρόνου με τη διαχείριση του στρες αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον πεδίο έρευνας κι ενώ αναφέρεται συχνά ότι η υιοθέτηση μεθόδων διαχείρισης χρόνου φαίνεται να αποτελεί μια πολύ καλή πρακτική πρόληψης ή μείωσης του εργασιακού στρες, που είναι επιπλέον απλή και χαμηλού κόστους διαδικασία, άμεσα εφαρμόσιμη από το ίδιο το άτομο και ενεργή μορφή αντιμετώπισης του άγχους (Jax & Elacqua, 1999), δεν έχει ακόμα ερευνηθεί ενδελεχώς.

Για τους παραπάνω λόγους, στην έρευνα αυτή, θα γίνει προσπάθεια να μελετηθούν οι τεχνικές διαχείρισης του χρόνου που χρησιμοποιούν οι διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε όλη την Ελλάδα, να διερευνηθεί αν προκύπτουν στιλ διαχείρισης του χρόνου και αν οι μονοχρονικές ή πολυχρονικές τάσεις στη διαχείριση του χρόνου σχετίζονται με διαφορές στην υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης χρόνου, αλλά και στην αντίληψη του εργασιακού στρες.

Η έρευνα για τη διαχείριση του χρόνου είναι σημαντική και για την καλύτερη κατανόηση της διεργασίας του στρες και για την παροχή μιας βάσης για τις παρεμβάσεις διαχείρισης στρες που

υλοποιούνται στην αγορά. Η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου θα μπορούσε να είναι μια εξαιρετικά χρήσιμη παρέμβαση για το στρες, καθώς μπορεί να αποκτηθεί ακόμα και με προσωπικό διάβασμα και μελέτη σχετικών εγχειριδίων και βιβλίων (Lang, 1992, p.170).

3.2. Ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί ο τρόπος διαχείρισης του χρόνου των διευθυντών (στιλ, τεχνικές και πρακτικές διαχείρισης του χρόνου) και αν υπάρχει σύνδεση μεταξύ της διαχείρισης του χρόνου των διευθυντών και της αντίληψής τους για τα επίπεδα του εργασιακού στρες που βιώνουν οι ίδιοι, αλλά και για το εργασιακό στρες των διευθυντών σχολικών μονάδων γενικότερα.

Προκύπτουν οι εξής επιμέρους στόχοι:

- Να διερευνηθούν οι τύποι/στιλ των διευθυντών ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισης του χρόνου τους.
- Να διερευνηθούν τυχόν διαφορές στον τρόπο διαχείρισης του χρόνου των διευθυντών σε σχέση με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.
- Να καταγραφούν οι πρακτικές διαχείρισης χρόνου που αξιοποιούν συχνότερα οι διευθυντές.
- Να διερευνηθούν οι απόψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων για το πόσο στρεσογόνο θεωρούν το επάγγελμα του διευθυντή, αλλά και πόσο στρεσογόνα αντιλαμβάνονται τη δική τους θέση ως διευθυντή/-ντριας σχολικής μονάδας.
- Να εντοπιστούν τυχόν διαφορές μεταξύ του διαφορετικού τρόπου διαχείρισης του χρόνου και της αντίληψης του στρες.

3.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα προέκυψαν από τους παραπάνω στόχους, οι οποίοι τέθηκαν εξ αρχής σύμφωνα με τα ερευνητικό ενδιαφέρον και τη μελέτη της υπάρχουσας, ελληνικής και κυρίως διεθνούς βιβλιογραφίας.

1. Ποιοι τύποι διευθυντών προκύπτουν από τον τρόπο διαχείρισης του χρόνου τους;
2. Συσχετίζεται ο τρόπος διαχείρισης του χρόνου με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των διευθυντών;
3. Ποιες πρακτικές διαχείρισης χρόνου φαίνεται να υιοθετούν οι διευθυντές συχνότερα;
4. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της πολυχρονικής ή μονοχρονικής τάση των διευθυντών και των τεχνικών και πρακτικών διαχείρισης χρόνου που υιοθετούν οι διευθυντές;
5. Από ποιες μεταβλητές πρόβλεψης της διαχείρισης του χρόνου μπορεί να επηρεάζεται η πολυ/μονοχρονικότητα;
6. Θεωρούν οι διευθυντές το επάγγελμά τους στρεσογόνο;
7. Πόσο στρεσογόνο βρίσκουν οι διευθυντές τη θέση τους;
8. Υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα στιλ διαχείρισης χρόνου των διευθυντών και το αίσθημα του εργασιακού στρες; Η μονοχρονικότητα ενός ατόμου μπορεί να είναι δείκτης πρόβλεψης για το εργασιακό άγχος;
9. Σχετίζονται οι τεχνικές και οι δεξιότητες διαχείρισης χρόνου με το εργασιακό στρες των διευθυντών;
10. Από ποιες μεταβλητές πρόβλεψης της διαχείρισης του χρόνου επηρεάζονται οι αντιλήψεις των διευθυντών για το εργασιακό στρες;
11. Από ποιους δείκτες πολυ/μονοχρονικής διαχείρισης του χρόνου επηρεάζονται οι αντιλήψεις των διευθυντών για το εργασιακό στρες;

3.4. Το ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα και τη συλλογή των δεδομένων, ήταν το ερωτηματολόγιο. Η επιλογή χρήσης ερωτηματολογίου στηρίχθηκε στο

γεγονός ότι αποτελεί ένα από τα πλέον και ευρέως χρησιμοποιούμενα ερευνητικά εργαλεία, καθώς παρέχει τη δυνατότητα συγκέντρωσης εμπειρικών δεδομένων από μεγάλες ομάδες πληθυσμού σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα και με μικρή δαπάνη σε χρόνο, χρήμα και κόπο (Παρασκευόπουλος, 1993b). Επίσης, το ερωτηματολόγιο επιτρέπει, με την εξασφάλιση της ανωνυμίας, τη διερεύνηση όψεων της ανθρώπινης συμπεριφοράς, της οποίας την ελεύθερη έκφραση και εξωτερίκευση παρεμποδίζει η παρουσία του άλλου (Βάμβουκας, 1998).

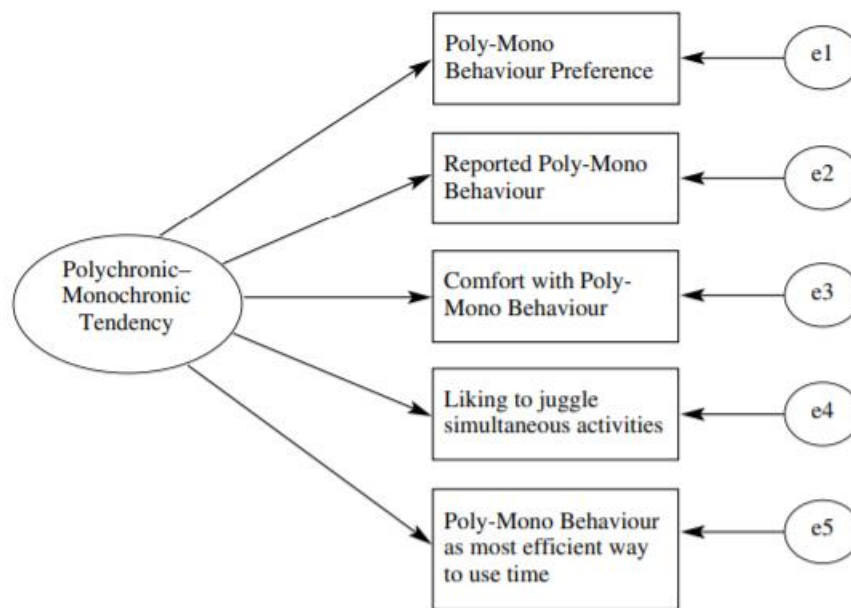
Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε ώστε να ανταποκρίνεται στους στόχους, τα ερωτήματα αλλά και στη διερεύνηση των υποθέσεων, βασισμένο στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία που μελετήθηκε, σε μια προσπάθεια να εξετασθούν και να απαντηθούν όλα τα ερωτήματα που προκύπτουν και να αντιμετωπισθεί το ζητούμενο της έρευνας όσο το δυνατόν πιο διεξοδικά και σφαιρικά. Το ερωτηματολόγιο συμπεριελάμβανε ερωτήσεις από το «The Polychronic-Monochronic Tendency Scale» (Lindquist and Kaufman-Scarborough, 2007), από το «TMQ Time Management Questionnaire» (Britton & Tesser, 1991), από το «Time Management Behavior Scale» (Macan, 1994), το «Assess Your Time Management Skills Questionnaire (AYTMSQ) (Hindle, 1998) και ερωτήσεις που προέκυψαν από τη βιβλιογραφία.

Η διαμόρφωση του ερευνητικού εργαλείου περιελάμβανε και μία πιλοτική φάση που έλαβε χώρα μεταξύ 1-10 Νοεμβρίου 2020. Σε αυτήν συμμετείχε ένα τυχαίο δείγμα 10 διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Βασικός στόχος ήταν ο εντοπισμός δυσκολιών στην κατανόηση των ερωτημάτων, παραλείψεων, λαθών, η χρονομέτρηση και ο σχολιασμός εντυπώσεων για το ερωτηματολόγιο. Από τη συμπλήρωση και τα σχόλια των ερωτηθέντων προέκυψε ότι το ερωτηματολόγιο ήταν «κατανοητό, σύντομο, με συνοχή και αλληλουχία αναφορικά με το θέμα» (σχόλια ερωτηθέντων). Το ερωτηματολόγιο είχε ηλεκτρονική μορφή και συντάχθηκε στην ηλεκτρονική πλατφόρμα “Google Forms”. Ο διαμοιρασμός των ερωτηματολογίων έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και για λόγους εξοικονόμησης χρόνου, αλλά και λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών της συγκεκριμένης περιόδου που διανύουμε και απαιτεί μέτρα υγειονομικής ασφάλειας. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου, δηλαδή ο βαθμός συνοχής και συσχέτισης των ερωτήσεων μετρήθηκε με τον δείκτη Cronbach, ο οποίος για το σύνολο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου έλαβε την τιμή $\alpha = 0,9409$, κάτι που αποδεικνύει τον υψηλό βαθμό συνοχής και συσχέτισης των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (Παράρτημα, Πίνακας Α).

Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο διαιρείται σε τέσσερα κύρια μέρη (Παράρτημα, Πίνακας Β). Αρχικά, σε ένα σύντομο εισαγωγικό κείμενο αναφερόταν ο γενικός σκοπός του

ερωτηματολογίου, σε ποιους απευθύνεται και οι απαραίτητες διαβεβαιώσεις για την ανωνυμία. Όποιος το επιθυμούσε, μπορούσε να συμπληρώσει μια διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ώστε να λάβει στο τέλος της έρευνας, τα αποτελέσματα που θα προκύψουν.

Το πρώτο μέρος αποτελείται από δύο πίνακες. Ο πρώτος πίνακας περιλαμβάνει 5 ερωτήματα από το αναθεωρημένο «PMTS- The Polychronic-Monochronic Tendency Scale» των Lindquist and Kaufman-Scarborough, 2007. Το PMTS είναι ένα μοντέλο που αντανακλά την πολυχρονική ή μονοχρονική τάση του ατόμου και αποτελείται από πέντε βασικούς δείκτες (Figure 1, Lindquist-Kaufman, 2007, p.266). Ως εκ τούτου, χρησιμοποιεί μια πεντάβαθμη κλίμακα για να μετρήσει την πολυχρονιότητα ή μονοχρονικότητα του ατόμου. Συγκεκριμένα παίρνει τιμές από 0-4 που αντιστοιχούν στις απαντήσεις «Διαφωνώ απολύτως- Διαφωνώ-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ- Συμφωνώ- Συμφωνώ απολύτως».



Note: There are five underlying indicators that are part of the polychronic-monochronic tendency construct

FIGURE 1
The polychronic-monochronic tendency model

Εικόνα 7 (Lindquist and Kaufman-Scarborough, 2007, p.266).

Ο δεύτερος πίνακας έρχεται για να ενισχύσει τα αποτελέσματα του πρώτου σχετικά με την πολυχρονική ή μονοχρονική γενικότερη χρήση του χρόνου από τους διευθυντές και περιέχει 8

ερωτήματα που προτείνονται από τη βιβλιογραφία ως μεταβλητές πρόβλεψης της πολυχρονικότητας και οι διευθυντές καλούνται να απαντήσουν επίσης σε μια πεντάβαθμη Likert κλίμακα, όπως στον παραπάνω πίνακα (Kaufman, 1999· Feather's & Bond's TSQ, 1983/1988).

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 42 ερωτήματα όπου οι διευθυντές δηλώνουν τη συχνότητα χρήσης των διαφόρων τεχνικών διαχείρισης χρόνου σε 4βαθμη διαβαθμισμένη κλίμακα από «Ποτέ- Πάντα». Τα ερωτήματα προέκυψαν από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και αναφέρονται σε διάφορες διαστάσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές διαχείρισης του χρόνου, όπως ο σχεδιασμός (11 ερωτήματα), η ανάθεση (4 ερωτήματα), η οργάνωση (4 ερωτήματα), η αντίληψη χρονικού ελέγχου (6 ερωτήματα), οι μηχανισμοί διαχείρισης χρόνου (2 ερωτήματα), οι ικανότητες και οι στρατηγικές (12 ερωτήματα) και οι δυσκολίες (6 ερωτήματα).

Στο τρίτο μέρος, οι διευθυντές καλούνται να βαθμολογήσουν σε μια διαβαθμισμένη πεντάβαθμη Likert κλίμακα απαντώντας μεταξύ «Καθόλου» έως «Πολύ», πόσο στρεσογόνο θεωρούν το επάγγελμα του σχολικού διευθυντή και πόσο στρεσογόνο αντιλαμβάνονται τη δική τους θέση ως διευθυντή/-ντριας σχολικής μονάδας (Borg & Falzon, 1989· Galloway et al., 1986). Τα μέτρα αυτοαναφοράς έχουν αποδειχθεί τα πιο χρήσιμα όταν θέλουμε να μετρήσουμε το στρες (Kyriacou et Sutcliffe, 1978b).

Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος, ζητούνταν κάποια δημογραφικά δεδομένα των διευθυντών όπως το φύλο, τα χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση αλλά και στη θέση του διευθυντή συγκεκριμένα, η ηλικία, οι τίτλοι σπουδών, η βαθμίδα εκπαίδευσης στην οποία εργάζονται καθώς και η δυναμικότητα του σχολείου που υπηρετούν.

3.5. Πληθυσμός της Έρευνας και Δειγματοληπτική Μέθοδος

Πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν οι διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης όλης της Ελλάδας. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε από τις 20 Οκτωβρίου 2020 έως τις 12 Νοεμβρίου 2020 και το τελικό δείγμα ήταν 218 σχολικοί διευθυντές προερχόμενοι κατά 77,52% από την πρωτοβάθμια (169 διευθυντές) και 22,48% (49 διευθυντές) από τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και η δειγματοληψία έγινε με τη μέθοδο της απλής, τυχαίας δειγματοληψίας. Όσον αφορά το φύλο, γυναίκες και άντρες αντιπροσωπεύονται σχεδόν ισότιμα, καθώς οι 110 από τους ερωτηθέντες ήταν άνδρες, δηλαδή το 50,46 % του δείγματος και οι 108 γυναίκες, δηλαδή 49,54% του δείγματος. Τη συλλογή των δεδομένων ακολούθησε η κωδικοποίηση των απαντήσεων, η καταχώριση και η επεξεργασία τους με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος Stata.

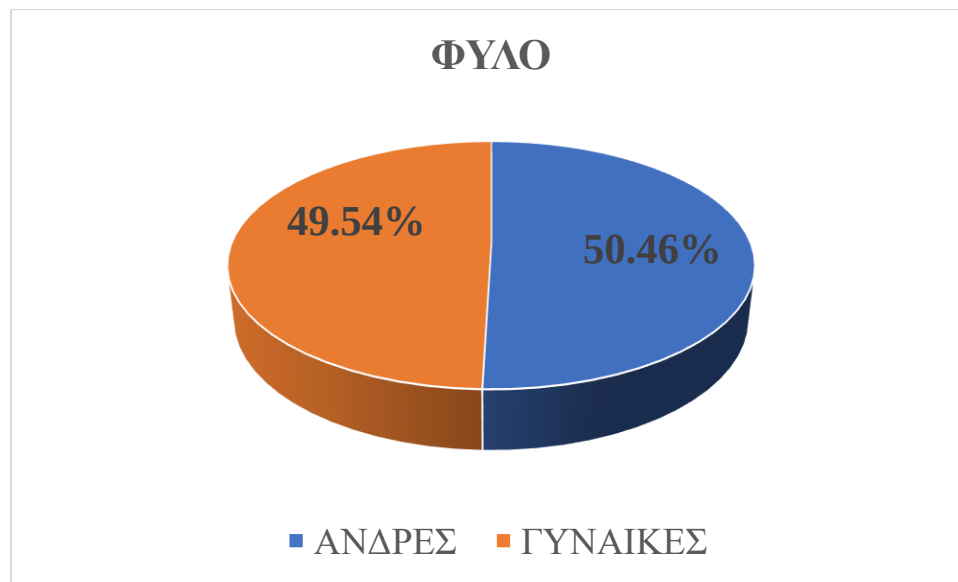
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

4.1. Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής

4.1.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην έρευνα συμμετείχαν 218 διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, από τους οποίους οι 110 ήταν άνδρες (ποσοστό 50,46%) και οι 108 γυναίκες (ποσοστό 49,54%) (Γράφημα 1).

ΓΡΑΦΗΜΑ 1: Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο



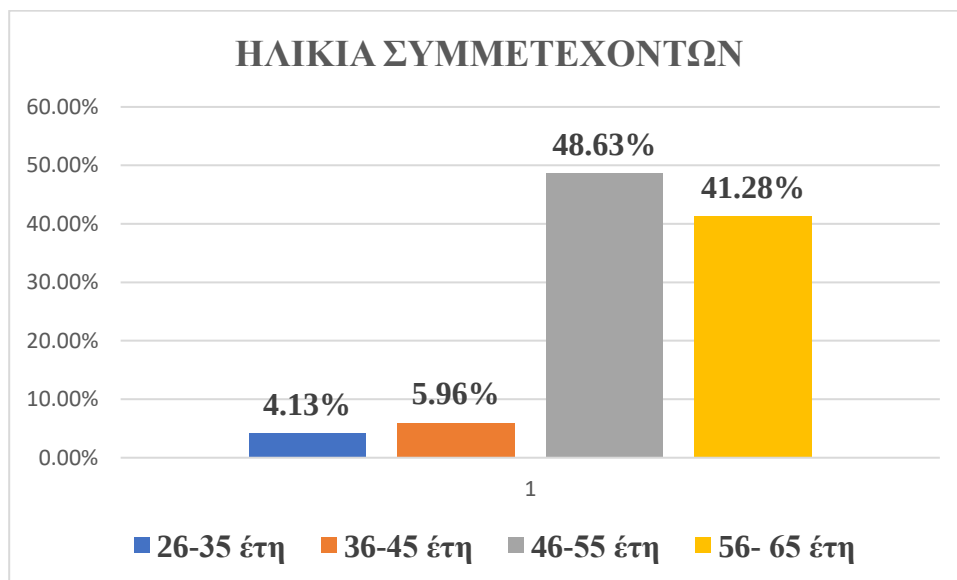
Από τους ερωτηθέντες οι 169 (ποσοστό 77,52%) υπηρετούσαν σε σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (δημοτικά) και οι 49 (ποσοστό 22,48%) σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (γυμνάσια και λύκεια), αν και τα ερωτηματολόγια στέλνονταν σχεδόν ισόποσα και στις δύο βαθμίδες (Γράφημα 2).

Γράφημα 2: Κατανομή του δείγματος ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης



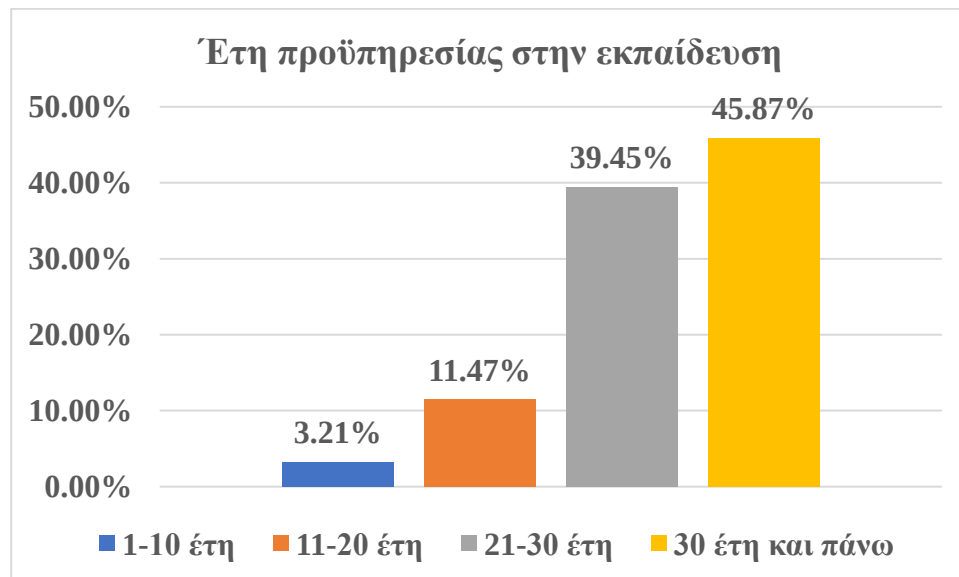
Το εύρος της ηλικίας των συμμετεχόντων κυμαίνεται από τα 26 έως τα 65 έτη με μέσο όρο ηλικίας περίπου τα 53 έτη (Μ.Ο. = 53,41 έτη) (Γράφημα 3).

Γράφημα 3: Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία



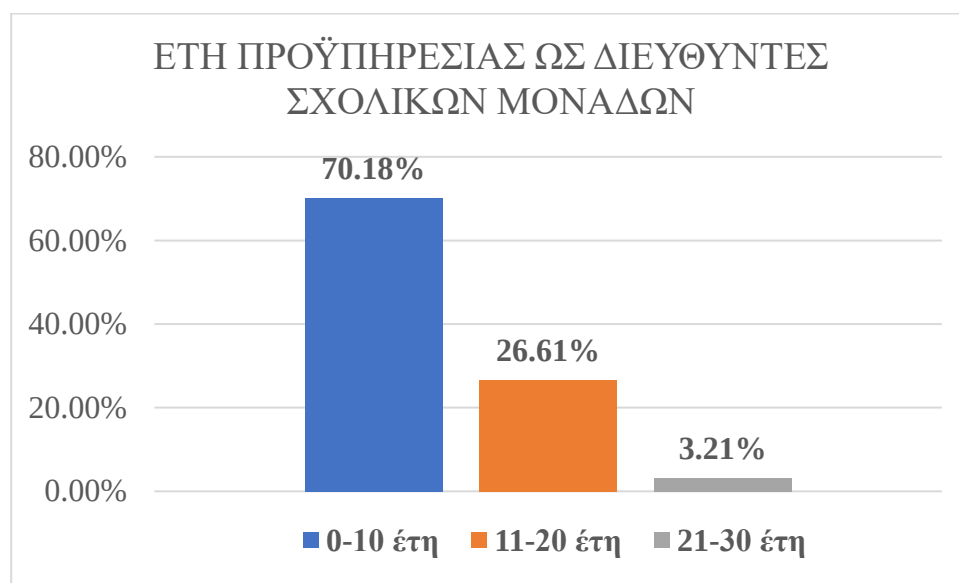
Ο χρόνο προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην εκπαίδευση κυμαινόταν από 1 έως 42 έτη με Μ.Ο.= 28,25 έτη και την πλειοψηφία των ερωτηθέντων να έχουν πάνω από 21 χρόνια προϋπηρεσίας (Γράφημα 4).

Γράφημα 4: Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση



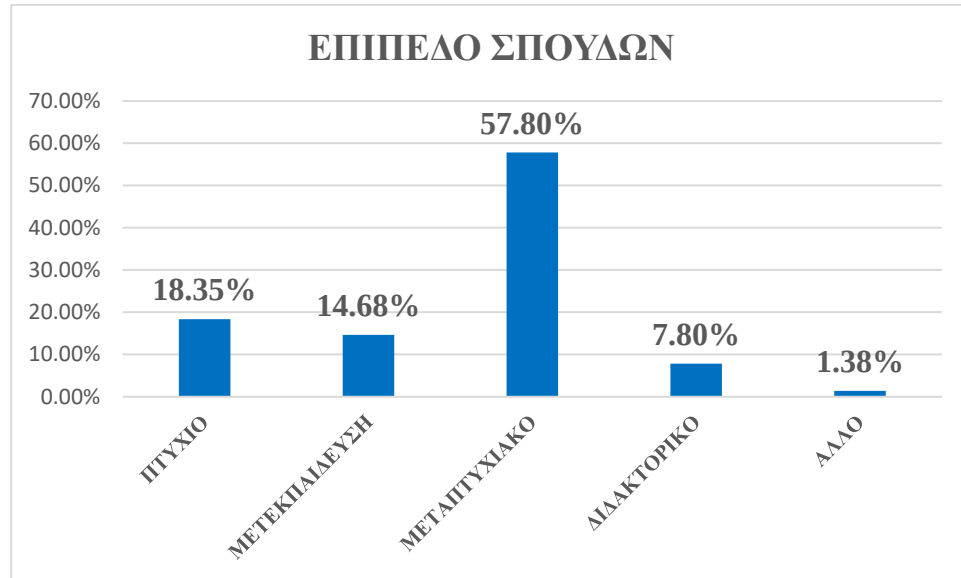
Ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στη θέση του διευθυντή, αυτά κυμαίνονταν από λίγους μήνες έως 30 χρόνια με Μ.Ο. = 8,10 έτη (Γράφημα 5).

Γράφημα 5: Κατανομή του δείγματος ως προς την προϋπηρεσία στη θέση του διευθυντή



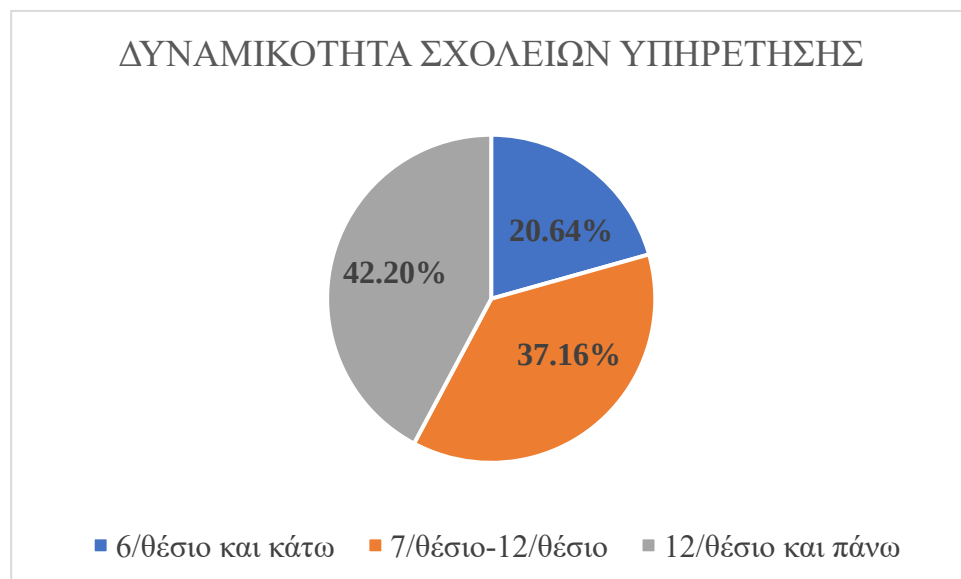
Από τους 218 συμμετέχοντες διευθυντές, οι 126 (ποσοστό 57,8%) κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο. Οι 72 (ποσοστό 33,03%) κατείχαν πτυχίο ή είχαν περάσει μετεκπαίδευση και οι 17 (7,8%) κατείχαν διδακτορικό (Γράφημα 6).

Γράφημα 6: Κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο σπουδών



Τέλος, ως προς τη δυναμικότητα του σχολείου που υπηρετούν οι διευθυντές και οι διευθύντριες της έρευνας, οι 45 υπηρετούν σε 6/θέσιο και κάτω σχολείο (20.64%), οι 81 σε 7/θέσιο-12/θέσιο σχολείο (37.16%) και οι 92 σε 12/θέσιο και πάνω σχολείο (42.20%) (Γράφημα 7).

Γράφημα 7. Κατανομή του δείγματος ως προς τη δυναμικότητα του σχολείου υπηρετήσης



4.1.2. Πολυχρονική ή μονοχρονική χρήση του χρόνου.

Οι συμμετέχοντες διευθυντές κλήθηκαν να απαντήσουν σε 5 ερωτήματα που ουσιαστικά αποτελούν τους υποκείμενους δείκτες της πολυχρονικής ή μονοχρονικής τάσης που έχουν τα άτομα στη διαχείριση του χρόνου τους. Από την κατανομή των συχνοτήτων από τον Πίνακα 1 του ερωτηματολογίου, προέκυψε ότι ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (Μ.Ο.= 3.14, Τ.Α. = 0.985) δηλώνουν ότι συνήθως κάνουν δύο ή περισσότερες δραστηριότητες την ίδια ώρα (συνολικό ποσοστό 85,78%), σε όλους τους άλλους υποκείμενους δείκτες φάνηκε ότι δεν είναι κάτι που προτιμούν να κάνουν (42.66%), που νιώθουν άνετα να κάνουν (43.58%) ή που τους αρέσει να κάνουν (48.62%). Όσον αφορά αν θεωρούν αποτελεσματικό τρόπο χρήσης του χρόνου τους να εμπλέκονται σε δύο ή περισσότερες δραστηριότητες την ίδια ώρα τα αποτελέσματα φάνηκαν μοιρασμένα, καθώς το 40,37% δεν το θεωρούν αποτελεσματικό, ενώ το 44,95% τον θεωρούν αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης του χρόνου τους. Τα αποτελεσμάτα αυτά μπορούν να ερμηνευτούν από τη φύση της εργασίας των διευθυντών, όπου αναγκάζονται πολλές φορές να κάνουν πολλά πράγματα συγχρόνως, ενώ δεν είναι κάτι που θα το επέλεγαν, αλλά μπορεί να διαπιστώνουν ότι κάποιες φορές τους βοηθάει να ολοκληρώνουν κάποιες εργασίες ή άλλες να μένουν πολλές ανολοκλήρωτες (Πίνακας 1).

Πίνακας 1 κατανομής του δείγματος ως προς την πολυχρονική ή μονοχρονική τάση χρήσης του χρόνου						
Δείκτες πολυχρονικής ή μονοχρονικής τάσης	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Μέση τιμή (Mean)
	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Τυπική απόκλιση (Standard deviation)
Προτιμώ να κάνω δύο ή περισσότερες δραστηριότητες την ίδια στιγμή.	28 12.84	65 29.82	41 18.81	56 25.69	28 12.84	1.96 1.260
Συνήθως κάνω δύο ή περισσότερες δραστηριότητες την ίδια στιγμή.	7 3.21	13 5.96	11 5.05	98 44.95	89 40.83	3.14 .985
Το να κάνω δύο ή περισσότερες δραστηριότητες συγχρόνως είναι ο πιο αποτελεσματικός	30 13.76	58 26.61	32 14.68	67 30.73	31 14.22	2.05 1.303

τρόπος να χρησιμοποιώ τον χρόνο μου.						
Νιώθω άνετα να κάνω περισσότερες από μία δραστηριότητα την ίδια στιγμή.	29 13.30	66 30.28	42 19.27	57 26.15	24 11.01	1.91 1.239
Μου αρέσει να εμπλέκομαι σε δύο ή περισσότερες δραστηριότητες την ίδια στιγμή.	36 16.51	70 32.11	47 21.56	41 18.81	24 11.01	1.75 1.248

Πίνακας 1

Στη συνέχεια στον δεύτερο πίνακα, προσθέσαμε και άλλους δείκτες πρόβλεψης ως προς την πολυχρονική ή μονοχρονική τάση των ερωτηθέντων μας που έχουν βρεθεί σε έρευνες ως σημαντικοί και αποτελούν και πρόταση των Kaufman and Lindquist για διεύρυνση του PAI3.

Ως προς τον σχεδιασμό και την οργάνωση του χρόνου τους, οι διευθυντές φαίνεται να προτιμούν τον σχεδιασμό του προγράμματός τους ώστε να ξέρουν πότε θα κάνουν το κάθε τι (Μ.Ο.= 3.17, Τ.Α.= 0.716), παρά να περιμένουν «τι θα προκύψει» και να κάνουν ένα πράγμα τη φορά, χωρίς να σχεδιάζουν εκ των προτέρων (Μ.Ο.=1.44, Τ.Α.= 0.954), ενώ κατά την πλειοψηφία τους (48.62%) δε δυσκολεύονται να οργανώσουν τις δραστηριότητές τους (Μ.Ο.= 1.66, Τ.Α.= 1.129). Ως προς την επίτευξη των καθημερινών τους στόχων δηλώνουν ότι είναι είναι επιτυχής με συντριπτική πλειοψηφία 74.77% (Μ.Ο.= 2.82, Τ.Α.= 0.676), χαρακτηριστικό που φαίνεται και από τη βιβλιογραφία να κατέχουν και οι πολυχρονιστές και οι μονοχρονιστές παρόλη τη διαφορά στη διαχείριση του χρόνου τους. Ως προς την αντίδραση στις αλλαγές, το 40.37% του δείγματος φαίνεται να αναστατώνεται με τις αλλαγές στο πρόγραμμά του, ενώ το 34.40% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή τη δήλωση. Παρόλα αυτά, η πλειοψηφία και συγκεκριμένα το 73.39% (Μ.Ο.=2.80, Τ.Α.= 0.975) φαίνεται να μεταπηδά από τη μια δραστηριότητα στην άλλη, κάτι που συμφωνεί και με τα προηγούμενα ευρήματα και ίσως εξηγείται από τη φύση της εργασίας και τα συνεχή απρόοπτα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της εργασίας. Όσον αφορά την απόδοσή τους υπό πίεση, το 55.97% του δείγματος διαφωνεί ότι μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα υπό συνθήκες πίεσης (Μ.Ο.=1.52, Τ.Α. 1.132). Τέλος, το 54.13% των συμμετεχόντων διευθυντών διαφωνεί ότι αναβάλλει πράγματα που μπορούν να γίνουν αργότερα, ενώ το 25,23% φαίνεται να αναβάλλει δραστηριότητες (Πίνακας 2).

Πίνακας 2 κατανομής του δείγματος ως προς την πολυχρονική ή μονοχρονική τάση χρήσης του χρόνου						
Δείκτες πολυχρονικής ή μονοχρονικής τάσης	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	Μέση τιμή (Mean)
	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Τυπική απόκλιση (Standard deviation)
Οι αλλαγές στο πρόγραμμά μου με αναστατώνουν.	15	40	75	78	10	2.13
	6.88	18.35	34.40	35.78	4.59	.993
Απολαμβάνω περισσότερο να κάνω ένα πράγμα τη φορά, παρά να σχεδιάζω τη μέρα μου εκ των προτέρων.	32	94	60	28	4	1.44
	14.68	43.12	27.52	12.84	1.83	.954
Πετυχαίνω τους καθημερινούς μου στόχους.	1	6	48	138	25	2.82
	0.46	2.75	22.02	63.30	11.47	.676
Μου αρέσει να σχεδιάζω τις καθημερινές μου δραστηριότητες, ώστε να ξέρω πότε θα κάνω την καθεμία.	1	4	22	120	71	3.17
	0.46	1.83	10.09	55.05	32.57	.716
Μερικές φορές δυσκολεύομαι να οργανώσω τα πράγματα που έχω να κάνω.	38	68	48	58	6	1.66
	17.43	31.19	22.02	26.61	2.75	1.129
Νιώθω ότι λειτουργώ καλύτερα υπό πίεση.	41	81	49	35	12	1.52
	18.81	37.16	22.48	16.06	5.05	1.132
Συχνά μεταπηδώ από τη μια δραστηριότητα στην άλλη κατά τη διάρκεια της ημέρας.	7	18	33	113	47	2.80
	3.21	8.26	15.14	51.83	21.56	.975
Αναβάλλω τα πράγματα που	48	70	43	55	2	1.50

μπορούν να γίνουν αργότερα.	22.02	32.11	19.72	25.23	0.92	1.120
-----------------------------	-------	-------	-------	-------	------	-------

Πίνακας 2

4.1.3. Κλίμακα αθροιστικής βαθμολόγησης για την πολυχρονική-μονοχρονική τάση του δείγματος

Σε αυτό το σημείο επελέγη η χρήση της κλίμακας αθροιστικής βαθμολόγησης (summated scale, Likert, 1932) και εξήχθη μία νέα μεταβλητή: TIME για την πολυχρονική ή μονοχρονική τάση του ατόμου στη διαχείριση του χρόνου του.

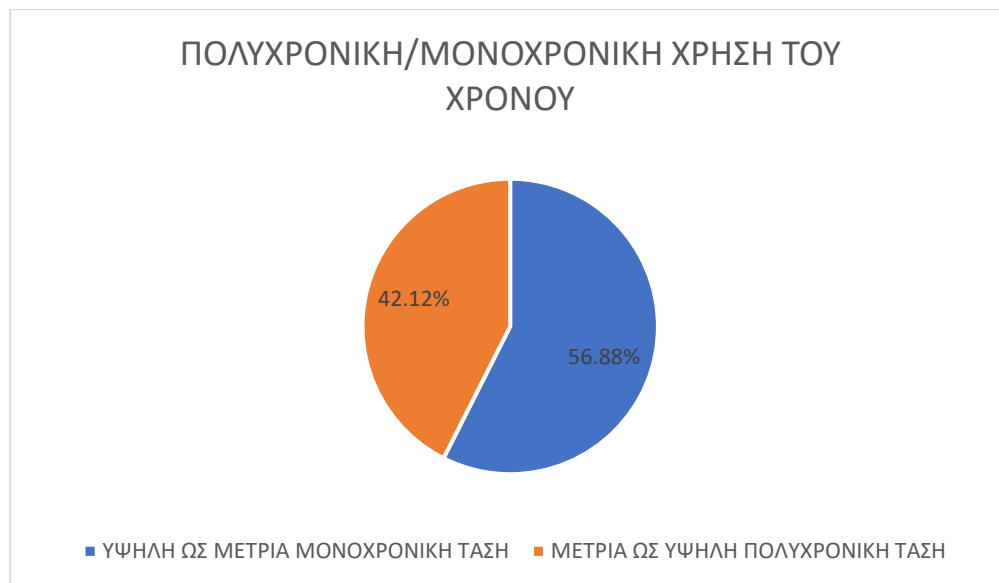
Επελέγη η συγκεκριμένη μέθοδος, καθώς οι ίδιοι οι κατασκευαστές της κλίμακας τη χρησιμοποιούν, καθώς τη θεωρούν καλύτερη προσέγγιση από μια κλίμακα βασισμένη στην παραγοντοποίηση. Η ανάγκη για επαναληψιμότητα σε βάρος της ορθογωνικότητας οδήγησε σε αυτή την απόφαση, κι ας υπάρχει μια πιθανότητα η χρήση της κλίμακας αθροιστικής βαθμολόγησης ως αντανakλαστικό μοντέλο να οδηγήσει σε κάποιο λάθος μέτρησης. Οι συγγραφείς πιστεύουν ότι υπάρχουν ισχυρά θεωρητικά θεμέλια και η στατιστική έρευνα έχει αποδείξει πολύ συνεπή αποτελέσματα και τα αξιόπιστα συμπεράσματα ενισχύουν τη θέση για επλογή της αθροιστικής βαθμολόγησης ως αντιπροσωπευτικό μοντέλο.

Προηγήθηκε μέτρηση του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach-a και έλεγχος συσχέτισης με τον συντελεστή Pearson, ώστε να εξεταστούν οι συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους στοιχείων, ο οποίος έδειξε από μέτρια έως και υψηλή συσχέτιση μεταξύ των αντικειμένων (πίνακες 18,19).

Όσον αφορά την κατανομή του δείγματος μας φάνηκε ότι το 56.88% διακρίνεται από υψηλή έως μέτρια μονοχρονική τάση, δηλαδή 124 άτομα σημείωσαν από 0-10 βαθμολογία και το υπόλοιπο 43.12% διακρίνεται από μέτρια έως υψηλή πολυχρονική τάση στη διαχείριση του χρόνου του (94 άτομα με 11-20 σκορ) (Γράφημα 8, Πίνακας 3).

Επιπλέον, φάνηκε ότι το 55,55% των ανδρών του δείγματος μας έχουν πιο μονοχρονική τάση (60 από τους άντρες διευθυντές), ενώ για τις γυναίκες το ποσοστό του δείγματος μας με πιο υψηλή μονοχρονική τάση είναι λίγο υψηλότερο 59.26% (64 από τις γυναίκες διευθύντριες) (Γράφημα 9).

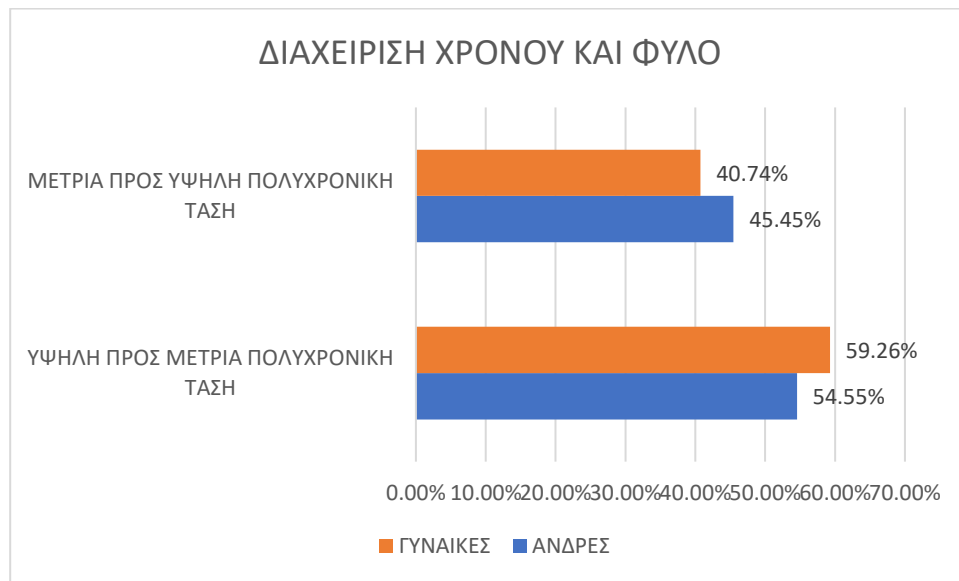
Γράφημα 8: Κατανομή δείγματος ως προς την πολυχρονική ή μονοχρονική διαχείριση του χρόνου



Πίνακας 3 κατανομής δείγματος ως προς την πολυχρονική ή μονοχρονική χρήση του χρόνου		
	Συχνότητα	Μέση τιμή (Mean)
	%	Τυπική απόκλιση (Standard deviation)
ΥΨΗΛΗ ΩΣ ΜΕΤΡΙΑ ΜΟΝΟΧΡΟΝΙΚΗ ΤΑΣΗ	124 56.88	9.17
ΜΕΤΡΙΑ ΩΣ ΥΨΗΛΗ ΠΟΛΥΧΡΟΝΙΚΗ ΤΑΣΗ	94 43.12	5.08

Πίνακας 3

Γράφημα 9: Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο και τη διαχείριση του χρόνου τους.

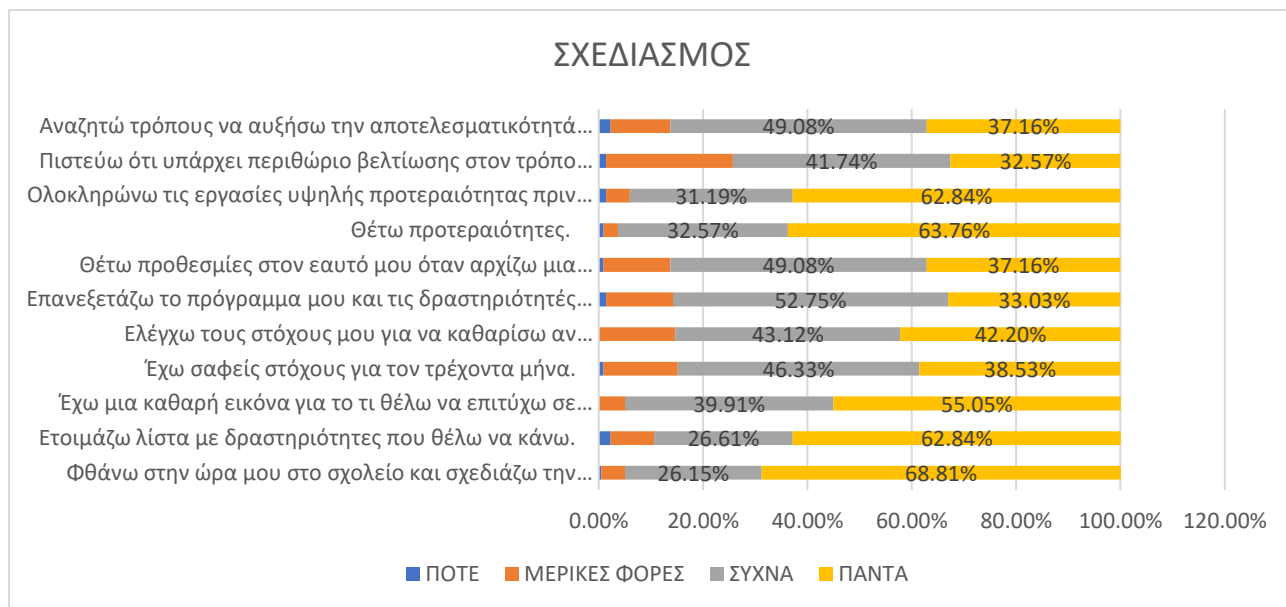


4.1.4. Δεξιότητες και τεχνικές διαχείρισης χρόνου

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 42 ερωτήματα και αναφέρονται σε διάφορες διαστάσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές διαχείρισης του χρόνου όπως ο σχεδιασμός, η ανάθεση, η οργάνωση, η αντίληψη χρονικού ελέγχου, οι μηχανισμοί διαχείρισης χρόνου, οι ικανότητες και οι στρατηγικές, οι συναντήσεις και οι δυσκολίες. Οι διευθυντές κλήθηκαν να απαντήσουν πόσο συχνά χρησιμοποιούν καθεμία από αυτές τις τεχνικές ή πόσο συχνά υιοθετούν συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Από την ανάλυση, αποδεικνύεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών δίνει μεγάλη βαρύτητα στον σχεδιασμό και την οργάνωση του χρόνου τους, προγραμματίζει, θέτει στόχους, προτεραιότητες και προθεσμίες και θέλει να έχει μια καθαρή εικόνα του βραχυπρόθεσμου αλλά και μακροπρόθεσμου προγράμματος (Πίνακας 4, Γράφημα 10).

Γράφημα 10 : Κατανομή συχνοτήτων ως προς τις πρακτικές σχεδιασμού



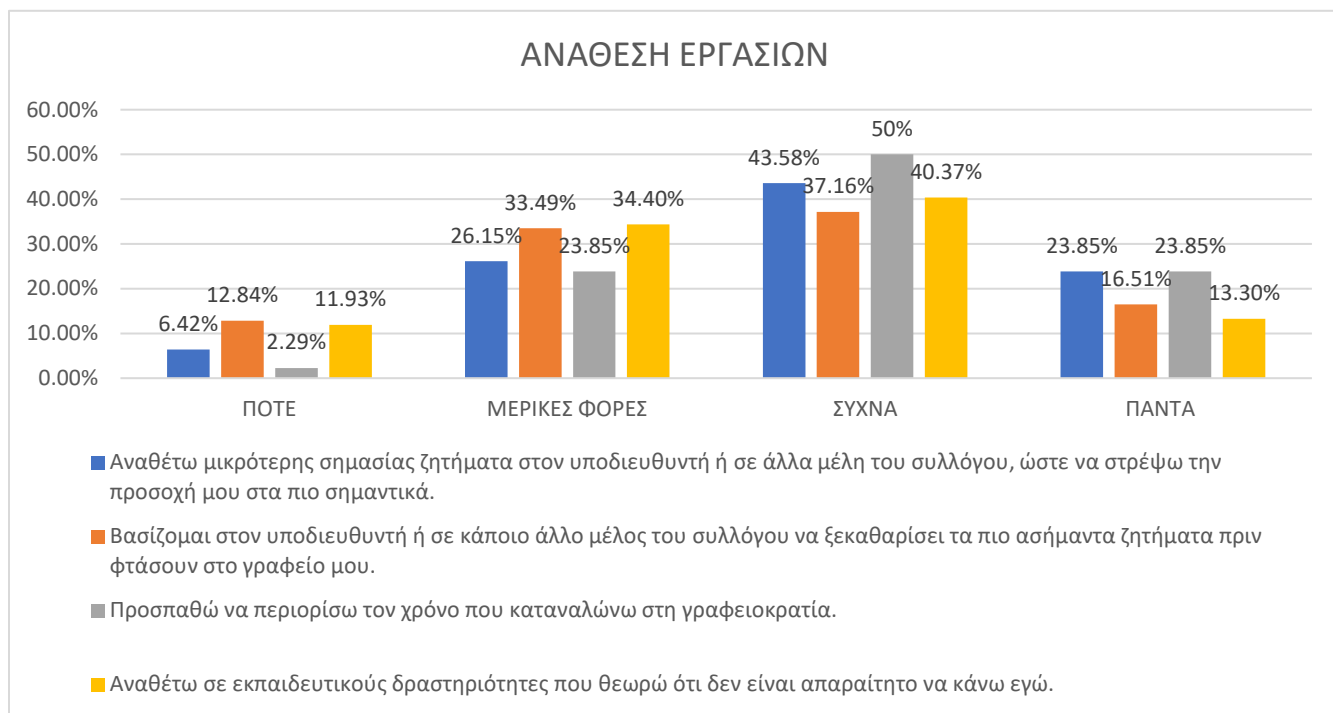
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	ΠΟΤΕ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ		
	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ (Mean)	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (Standard Deviation)
Φθάνω στην ώρα μου στο σχολείο και σχεδιάζω την ημέρα μου πριν την ξεκινήσω.	1 0.46	10 4.59	57 26.15	150 68.81	2.63	.594
Ετοιμάζω λίστα με δραστηριότητες που θέλω να κάνω.	5 2.29	18 8.29	58 26.61	137 62.84	2.5	.745
Έχω μια καθαρή εικόνα για το τι θέλω να επιτύχω σε λίγες μέρες ή την επόμενη εβδομάδα.	- -	11 5.05	87 39.91	120 55.05	2.5	.593
Έχω σαφείς στόχους για τον τρέχοντα μήνα.	2 0.92	31 14.22	101 46.33	84 38.53	2.22	.718
Ελέγχω τους στόχους μου για να καθαρίσω αν χρειάζονται επανεξέταση.	- -	32 14.68	94 43.12	92 42.20	2.27	.703
Επανεξετάζω το πρόγραμμα μου και τις δραστηριότητές μου, ώστε να γνωρίζω πού επενδύω τον χρόνο μου.	3 1.38	28 12.84	115 52.75	72 33.03	2.17	.696

Θέτω προθεσμίες στον εαυτό μου όταν αρχίζω μια εργασία.	2 0.92	28 12.84	107 49.08	81 37.16	2.22	.698
Θέτω προτεραιότητες.	2 0.92	6 2.75	71 32.57	139 63.76	2.59	.594
Ολοκληρώνω τις εργασίες υψηλής προτεραιότητας πριν ξεκινήσω τις λιγότερο σημαντικές.	3 1.38	10 4.59	68 31.19	137 62.84	2.55	.650
Πιστεύω ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στον τρόπο που διαχειρίζομαι τον χρόνο μου.	3 1.38	53 24.31	91 41.74	71 32.57	2.05	.789
Αναζητώ τρόπους να αυξήσω την αποτελεσματικότητά μου.	5 2.29	25 11.47	107 49.08	81 37.16	2.21	.732

Πίνακας 4

Όσον αφορά την ανάθεση εργασιών οι διευθυντές φαίνεται να προσπαθούν πιο συχνά να περιορίσουν τη γραφειοκρατία (50% του δείγματος) ή να αναθέτουν μικρότερης σημασίας ζητήματα στον υποδιευθυντή ή σε άλλα μέλη του συλλόγου, ώστε να στρέψουν την προσοχή τους στα πιο σημαντικά (43.58%), ενώ το 37.16% των ερωτηθέντων συχνά βασίζονται στον υποδιευθυντή ή σε κάποιο άλλο μέλος του συλλόγου να ξεκαθαρίσει τα πιο ασήμαντα ζητήματα πριν φτάσουν στο γραφείο του. Το 40.37% φαίνεται να αναθέτει συχνά σε εκπαιδευτικούς δραστηριότητες που θεωρούν ότι δεν είναι απαραίτητο να κάνουν οι ίδιοι (Γράφημα 11, Πίνακας 5).

Γράφημα 11: Κατανομή συχνοτήτων ως προς την ανάθεση εργασιών



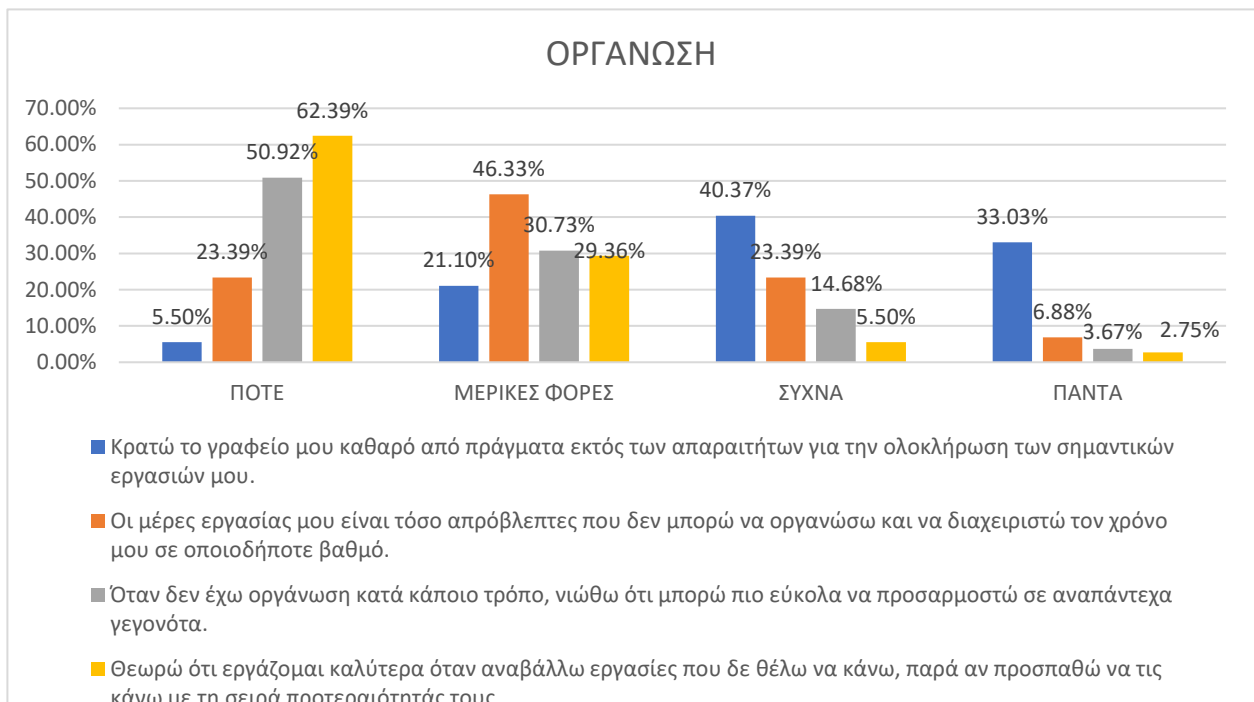
ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΠΟΤΕ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ		
	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ (Mean)	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (Standard Deviation)
Αναθέτω μικρότερης σημασίας ζητήματα στον υποδιευθυντή ή σε άλλα μέλη του συλλόγου, ώστε να στρέψω την προσοχή μου στα πιο σημαντικά.	14 6.42	57 26.15	95 43.58	52 23.85	1.84	.858
Βασίζομαι στον υποδιευθυντή ή σε κάποιο άλλο μέλος του συλλόγου να ξεκαθαρίσει τα πιο ασήμαντα ζητήματα πριν φτάσουν στο γραφείο μου.	28 12.84	73 33.49	81 37.16	36 16.51	1.57	.914
Προσπαθώ να περιορίσω τον χρόνο που καταναλώνω στη γραφειοκρατία.	5 2.29	52 23.85	109 50	52 23.85	1.95	.754

Αναθέτω σε εκπαιδευτικούς δραστηριότητες που θεωρώ ότι δεν είναι απαραίτητο να κάνω εγώ.	26 11.93	75 34.40	88 40.37	29 13.30	1.55	.869
--	-------------	-------------	-------------	-------------	------	------

Πίνακας 5

Ως προς την οργάνωση, οι διευθυντές στην πλειοψηφία τους συχνά (40.37%) ή πάντα (33.03%) διατηρούν καθαρό το γραφείο τους από αντικείμενα και χαρτιά που δε χρειάζονται για την εργασία τους, δηλώνουν ότι μερικές φορές (46.33%) οι μέρες εργασίας τους είναι τόσο απρόβλεπτες που δεν μπορούν να οργανώσουν και να διαχειριστούν τον χρόνο τους σε οποιοδήποτε βαθμό, ενώ ποτέ δε νιώθουν ότι μπορούν να προσαρμοστούν ευκολότερα σε αναπάντεχα γεγονότα αν δεν έχουν οργάνωση (50.92%) και δε θεωρούν ότι θα εργαστούν καλύτερα αναβάλλοντας εργασίες, παρά να τις βάλουν σε σειρά προτεραιότητας (62.39%) (Γράφημα 12, Πίνακας 6).

Γράφημα 12: Κατανομή συχνοτήτων ως προς την οργάνωση του χρόνου

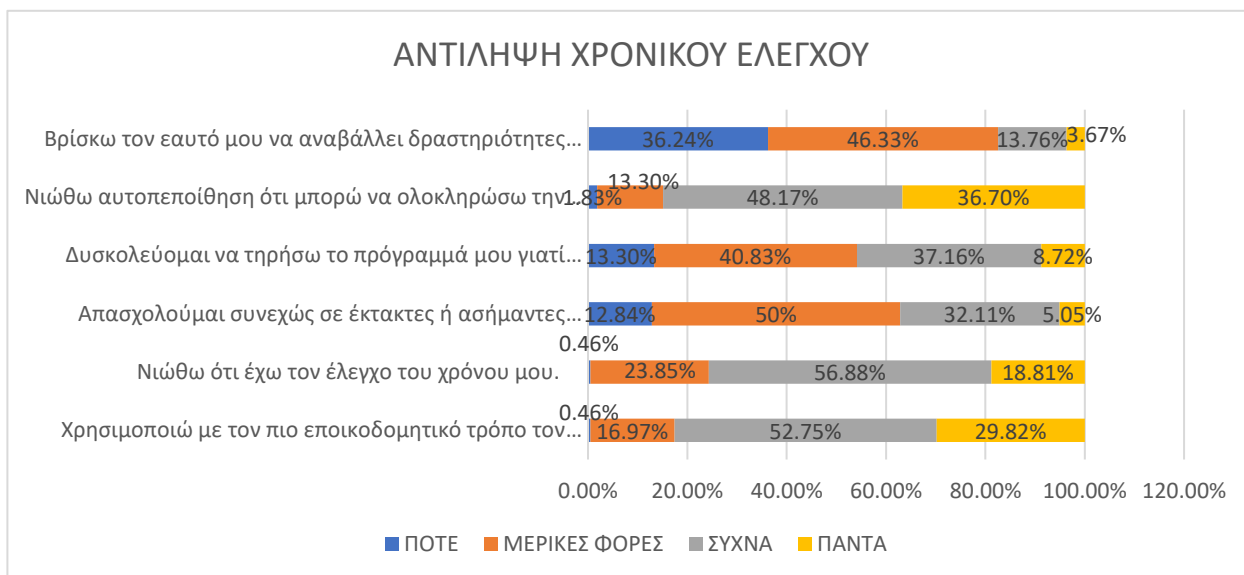


ΟΡΓΑΝΩΣΗ	ΠΟΤΕ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ		
	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ (Mean)	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (Standard Deviation)
Κρατώ το γραφείο μου καθαρό από πράγματα εκτός των απαραίτητων για την ολοκλήρωση των σημαντικών εργασιών μου.	12 5.5	46 21.10	88 40.37	72 33.03	2	.874
Οι μέρες εργασίας μου είναι τόσο απρόβλεπτες που δεν μπορώ να οργανώσω και να διαχειριστώ τον χρόνο μου σε οποιοδήποτε βαθμό.	51 23.39	101 46.33	51 23.39	15 6.88	1.13	.852
Όταν δεν έχω οργάνωση κατά κάποιο τρόπο, νιώθω ότι μπορώ πιο εύκολα να προσαρμοστώ σε αναπάντεχα γεγονότα.	111 50.92	67 30.73	32 14.68	8 3.67	0.71	.850
Θεωρώ ότι εργάζομαι καλύτερα όταν αναβάλλω εργασίες που δε θέλω να κάνω, παρά αν προσπαθώ να τις κάνω με τη σειρά προτεραιότητάς τους.	136 62.39	64 29.36	12 5.50	6 2.75	.486	.726

Πίνακας 6

Οι συμμετέχοντες διευθυντές πιστεύουν ότι χρησιμοποιούν με τον πιο εποικοδομητικό τρόπο τον χρόνο τους συχνά ή πάντα (συνολικά 82.57% του δείγματος)) και νιώθουν ότι έχουν τον έλεγχο του χρόνου τους συχνά (56.88%), ενώ νιώθουν αυτοπεποίθηση ότι μπορούν να ολοκληρώσουν την εργασία τους στην ώρα της συχνά ή πάντα (48,17% και 36.70%) αντίστοιχα. Λιγότερο συχνά απαντούν ότι απασχολούνται σε έκτακτες ή ασήμαντες εργασίες ή δυσκολεύονται να τηρήσουν το πρόγραμμά τους λόγω τρίτων που τους αποσπούν (50% και 40.83% αντίστοιχα). Επίσης, αναφέρουν ότι δεν αναβάλλουν δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν κι ας μην τους αρέσουν (36.24%). Γενικότερα, διαπιστώνεται ότι πιστεύουν πως διαθέτουν τον έλεγχο του χρόνου τους (Γράφημα 13, Πίνακας 7).

Γράφημα 13: Κατανομή δείγματος ως προς την αντίληψη χρονικού ελέγχου



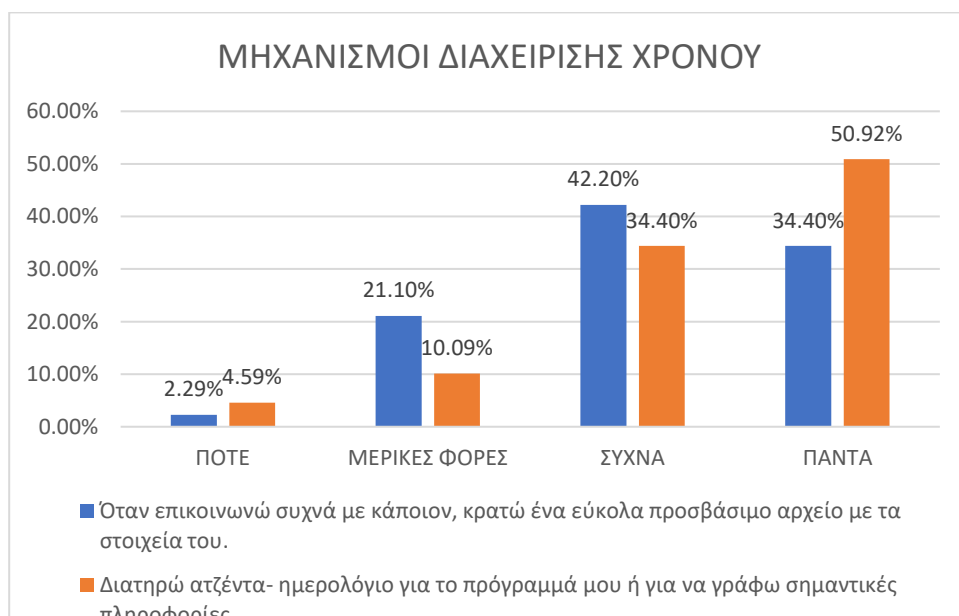
ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΧΡΟΝΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΠΟΤΕ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ		
	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ (Mean)	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (Standard Deviation)
Χρησιμοποιώ με τον πιο εποικοδομητικό τρόπο τον χρόνο μου.	1 0.46	37 16.97	115 52.75	65 29.82	2.11	.688
Νιώθω ότι έχω τον έλεγχο του χρόνου μου.	1 0.46	52 23.85	124 56.88	41 18.81	1.94	.665
Απασχολούμαι συνεχώς σε έκτακτες ή ασήμαντες εργασίες.	28 12.84	109 50	70 32.11	11 5.05	1.29	.753
Δυσκολεύομαι να τηρήσω το πρόγραμμά μου γιατί τρίτοι με αποσπούν από την εργασία μου.	29 13.30	89 40.83	81 37.16	19 8.72	1.41	.828
Νιώθω αυτοπεποίθηση ότι μπορώ να ολοκληρώσω την εργασία μου στην ώρα της.	4 1.83	29 13.30	105 48.17	80 36.70	2.19	.732
Βρίσκω τον εαυτό μου να αναβάλλει	79 36.24	101 46.33	30 13.76	8 3.67	0.84	0.79

δραστηριότητες που δε μου αρέσουν, αλλά πρέπει να γίνουν						
--	--	--	--	--	--	--

Πίνακας 7

Στην πλειοψηφία τους οι διευθυντές σχολικών μονάδων φαίνεται να χρησιμοποιούν συχνά ή πάντα μηχανισμούς που τους διευκολύνουν να διαχειρίζονται τον χρόνο τους σωστά. Το 42.20% του δείγματος μας κρατά ένα εύκολα προσβάσιμο αρχείο με τα στοιχεία αυτών που επικοινωνούν συχνά, (Μ.Ο.=2.08, Τ.Α.= 0.801) και το 50.92% δηλώνει ότι πάντα διατηρεί ημερολόγιο-ατζέντα για το πρόγραμμά του ή για καταγραφή σημαντικών πληροφοριών (Μ.Ο.= 2.31, Τ.Α.= 0.834) (Γράφημα 14, πίνακας 8).

Γράφημα 14: Κατανομή δείγματος ως προς την υιοθέτηση μηχανισμών διαχείρισης χρόνου



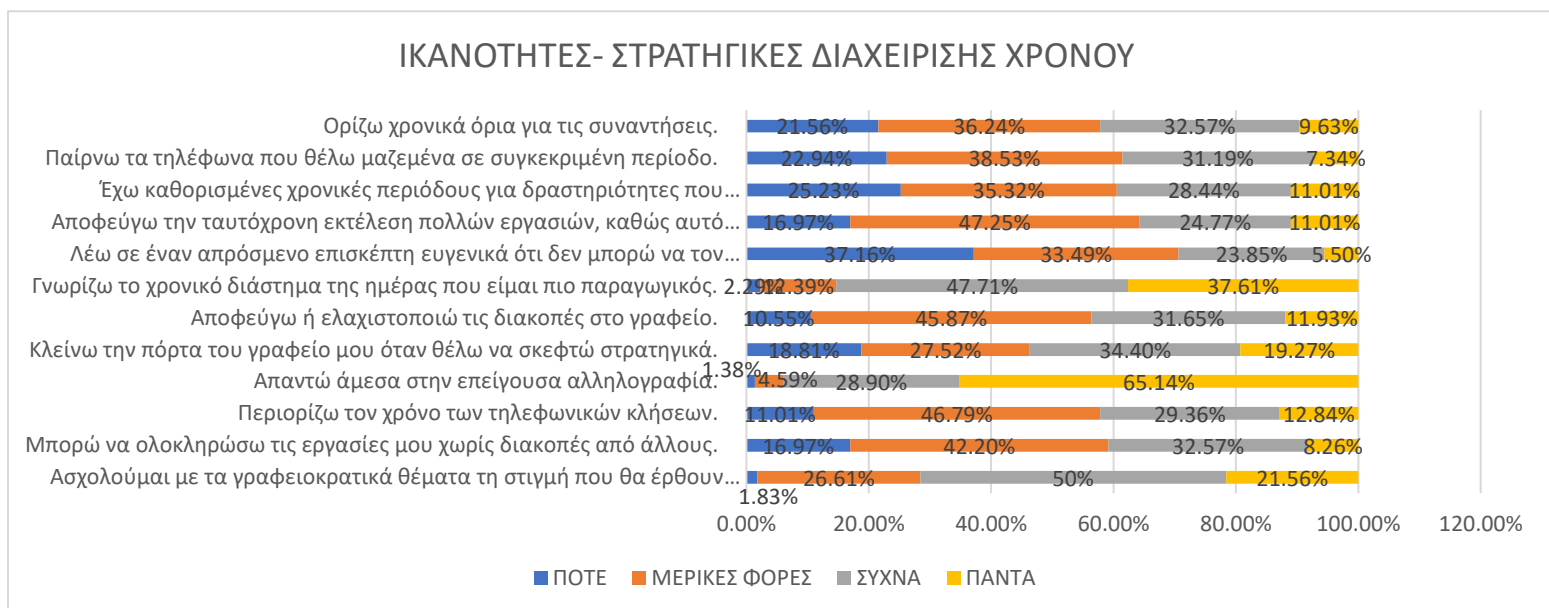
ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΟΤΕ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ		
	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ (Mean)	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (Standard Deviation)
Όταν επικοινωνώ συχνά με κάποιον, κρατώ ένα εύκολα προσβάσιμο αρχείο με τα στοιχεία του.	5 2.29	46 21.10	92 42.20	75 34.40	2.08	.801
Διατηρώ ατζέντα- ημερολόγιο για το	10 4.59	22 10.09	75 34.40	111 50.92	2.31	.834

πρόγραμμά μου ή για να γράφω σημαντικές πληροφορίες.						
--	--	--	--	--	--	--

Πίνακας 8

Σχετικά με τις διάφορες στρατηγικές και ικανότητες στη διαχείριση του χρόνου τους, οι διευθυντές σχολικών μονάδων φαίνεται να υιοθετούν μόνο την άμεση απόκριση σε επείγουσα αλληλογραφία (το 65,14% πάντα και το 28,90% συχνά) και γραφειοκρατικά ζητήματα (το 50% συχνά και το 21,56% πάντα), καθώς έχουν εντοπίσει και το χρονικό διάστημα της ημέρας που θεωρούν ότι είναι πιο παραγωγικοί (47,71% συχνά και 37,61% πάντα). Κατά τ'άλλα μόνο μερικές φορές μπορούν να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους χωρίς διακοπές από άλλους (42,20%) ή να περιορίσουν τη διάρκεια των τηλεφωνικών κλήσεων (46,79%). Προσπαθούν να αποφεύγουν ή να ελαχιστοποιούν τις διακοπές στο γραφείο μερικές φορές (45,87%) ή να κλείνουν την πόρτα του γραφείου τους όταν θέλουν να σκεφτούν στρατηγικά συχνά(34,40%), αλλά το 37,16% του δείγματος δε λείει ποτέ σε έναν απρόσμενο επισκέπτη ότι δεν μπορούν να τον συναντήσουν, έστω και αν μπορούν να κανονίσουν μια άλλη συνάντηση. Επίσης, απαντούν ότι μόνο μερικές φορές αποφεύγουν την ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών εργασιών (47,25%), μερικές φορές μόνο έχουν καθορισμένες χρονικές περιόδους για δραστηριότητες που θεωρούν σημαντικές (35,32%) ή παίρνουν τηλέφωνα που θέλουν σε συγκεκριμένο χρόνο (38,53%) ή ορίζουν χρονικά όρια σε συναντήσεις (36.24%) (Γράφημα 15, Πίνακες 9α και 9β).

Γράφημα 15: Κατανομή δείγματος ως προς τις ικανότητες και στρατηγικές διαχείρισης χρόνου



ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΟΤΕ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ
	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %
Ασχολούμαι με τα γραφειοκρατικά θέματα τη στιγμή που θα έρθουν στα χέρια μου.	4 1.83	58 26.61	109 50	47 21.56
Μπορώ να ολοκληρώσω τις εργασίες μου χωρίς διακοπές από άλλους.	37 16.97	92 42.20	71 32.57	18 8.26
Περιορίζω τον χρόνο των τηλεφωνικών κλήσεων.	24 11.01	102 46.79	64 29.36	28 12.84
Απαντώ άμεσα στην επείγουσα αλληλογραφία.	3 1.38	10 4.59	63 28.90	142 65.14
Κλείνω την πόρτα του γραφείου μου όταν θέλω να σκεφτώ στρατηγικά.	41 18.81	60 27.52	75 34.40	42 19.27
Αποφεύγω ή ελαχιστοποιώ τις διακοπές στο γραφείο.	23 10.55	100 45.87	69 31.65	26 11.93
Γνωρίζω το χρονικό διάστημα της ημέρας που είμαι πιο παραγωγικός.	5 2.29	27 12.39	104 47.71	82 37.61
Λέω σε έναν απρόσμενο επισκέπτη ευγενικά ότι δεν μπορώ να τον συναντήσω και προγραμματίζω επίσκεψη για κάποια άλλη στιγμή.	81 37.16	73 33.49	52 23.85	12 5.50
Αποφεύγω την ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών εργασιών, καθώς αυτό οδηγεί σε δυσκολία συγκέντρωσης και διατήρησης της προσοχής όπου χρειάζεται.	37 16.97	103 47.25	54 24.77	24 11.01
Έχω καθορισμένες χρονικές περιόδους για δραστηριότητες που θεωρώ σημαντικές (π.χ. συγκεκριμένη ώρα για γονείς, για ακρόαση προβλημάτων, ώρα για αλληλογραφία κτλ.)	55 25.23	77 35.32	62 28.44	24 11.01
Παίρνω τα τηλέφωνα που θέλω μαζεμένα σε συγκεκριμένη περίοδο.	50 22.94	84 38.53	68 31.19	16 7.34
Ορίζω χρονικά όρια για τις συναντήσεις.	47 21.56	79 36.24	71 32.57	21 9.63

Πίνακας 9^α

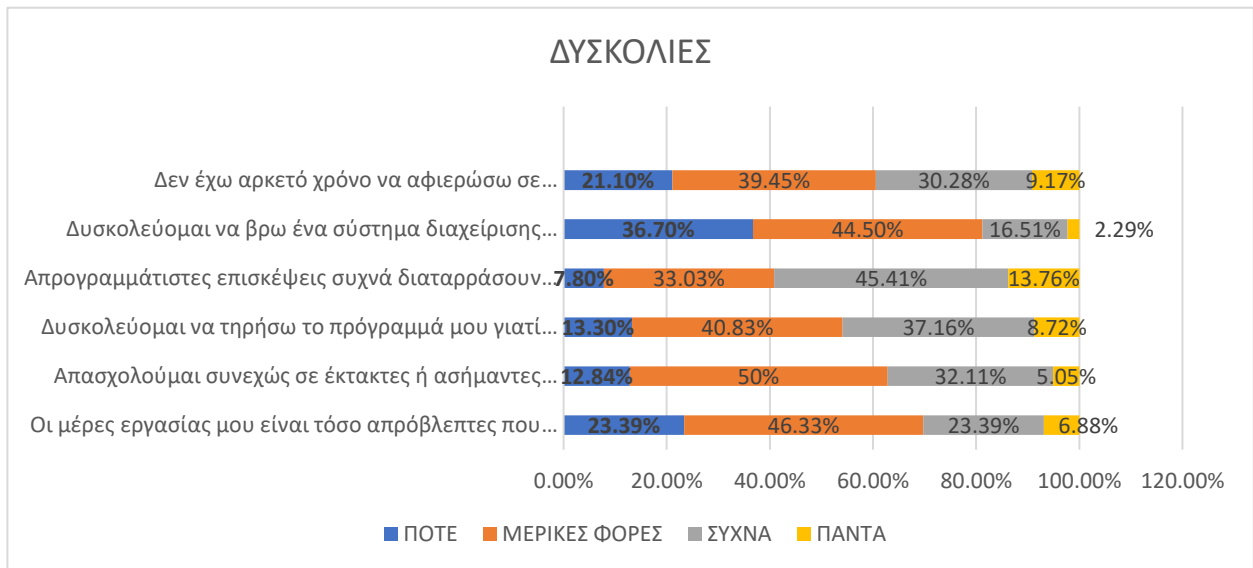
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ (Mean)	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (Standard Deviation)
Ασχολούμαι με τα γραφειοκρατικά θέματα τη στιγμή που θα έρθουν στα χέρια μου.	1.91	.074
Μπορώ να ολοκληρώσω τις εργασίες μου χωρίς διακοπές από άλλους.	1.32	.852
Περιορίζω τον χρόνο των τηλεφωνικών κλήσεων.	1.44	.852
Απαντώ άμεσα στην επείγουσα αλληλογραφία.	2.58	.654
Κλείνω την πόρτα του γραφείου μου όταν θέλω να σκεφτώ στρατηγικά.	1.54	1.007

Αποφεύγω ή ελαχιστοποιώ τις διακοπές στο γραφείο.	1.44	.836
Γνωρίζω το χρονικό διάστημα της ημέρας που είμαι πιο παραγωγικός.	2.20	.742
Λέω σε έναν απρόσμενο επισκέπτη ευγενικά ότι δεν μπορώ να τον συναντήσω και προγραμματίζω επίσκεψη για κάποια άλλη στιγμή.	0.97	.913
Αποφεύγω την ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών εργασιών, καθώς αυτό οδηγεί σε δυσκολία συγκέντρωσης και διατήρησης της προσοχής όπου χρειάζεται.	1.29	.878
Έχω καθορισμένες χρονικές περιόδους για δραστηριότητες που θεωρώ σημαντικές (π.χ. συγκεκριμένη ώρα για γονείς, για ακρόαση προβλημάτων, ώρα για αλληλογραφία κτλ.)	1.25	.957
Παίρνω τα τηλέφωνα που θέλω μαζεμένα σε συγκεκριμένη περίοδο.	1.22	.886
Ορίζω χρονικά όρια για τις συναντήσεις.	1.30	.915

Πίνακας 9β

Από τους διευθυντές σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα το 45,41% δήλωσε για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει στη διαχείριση του εργασιακού χρόνου ότι συχνά απρογραμματίστες επισκέψεις διαταρράσουν τις δραστηριότητες της ημέρας (M.O.=1.65, T.A.=0.813) και ότι μερικές φορές έως συχνά οι μέρες τους είναι τόσο απρόβλεπτες που δεν μπορούν να οργανώσουν και να διαχειριστούν τον χρόνο τους σε οποιονδήποτε βαθμό (M.O.= 1.13 ,T.A.= 0.852). Δεν έχουν αρκετό χρόνο να αφιερώσουν σε δραστηριότητες που «χτίζουν» την επαγγελματική τους φήμη (M.O.=1.27, T.A.= 0.899), απασχολούνται συνεχώς σε έκτακτες ή ασήμαντες εργασίες (M.O.=1.29 ,T.A.=0.753), δυσκολεύονται να τηρήσουν το πρόγραμμά τους, γιατί τρίτοι τους αποσπούν από την εργασία τους (M.O.=1.41, T.A.=0.828) και δυσκολεύονται μερικές φορές να βρουν ένα σύστημα διαχείρισης χρόνου που να τους ταιριάζει (44,50%), ενώ το 36.70% δηλώνει ότι δεν έχει έχει δυσκολευτεί ποτέ να βρει το σύστημα που τον εξυπηρετεί (Γράφημα 16, Πίνακας 10).

Γράφημα 16: Κατανομή δείγματος ως προς τις δυσκολίες διαχείρισης του εργασιακού χρόνου



ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΟΤΕ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ		
	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ (Mean)	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (Standard Deviation)
Οι μέρες εργασίας μου είναι τόσο απρόβλεπτες που δεν μπορώ να οργανώσω και να διαχειριστώ τον χρόνο μου σε οποιοδήποτε βαθμό.	51 23.39	101 46.33	51 23.39	15 6.88	1.13	.852
Απασχολούμαι συνεχώς σε έκτακτες ή ασήμαντες εργασίες.	28 12.84	109 50	70 32.11	11 5.05	1.29	.753
Δυσκολεύομαι να τηρήσω το πρόγραμμά μου γιατί τρίτοι με αποσπούν από την εργασία μου.	29 13.30	89 40.83	81 37.16	19 8.72	1.41	.828
Απρογραμμάτιστες επισκέψεις συχνά διαταράσσουν τις δραστηριότητες της ημέρας.	17 7.80	72 33.03	99 45.41	30 13.76	1.65	.813

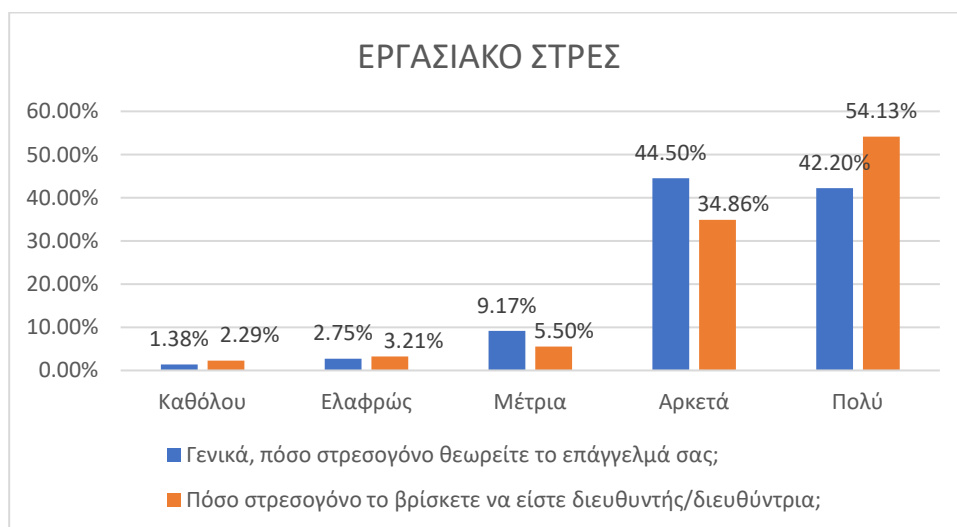
Δυσκολεύομαι να βρω ένα σύστημα διαχείρισης χρόνου που να μου ταιριάζει.	80 36.70	97 44.50	36 16.51	5 2.29	0.84	.776
Δεν έχω αρκετό χρόνο να αφιερώσω σε δραστηριότητες που «χτίζουν» την επαγγελματική μου φήμη.	46 21.10	86 39.45	66 30.28	20 9.17	1.27	0.899

Πίνακας 10

4.1.5. Εργασιακό στρες διευθυντών σχολικών μονάδων.

Από την έρευνα προέκυψε ότι οι ίδιοι οι διευθυντές σχολικών μονάδων θεωρούν αρκετά έως πολύ στρεσογόνο το επάγγελμά τους (Μ.Ο.=3,23, Τ.Α.= 0.834). Συγκεκριμένα, οι 97 από τους ερωτηθέντες διευθυντές δήλωσαν ότι θεωρούν αρκετά στρεσογόνο το επάγγελμα του διευθυντή και 92 δήλωσαν ότι το θεωρούν πολύ στρεσογόνο (44,5% και 42,2% αντίστοιχα). Στη συνέχεια, ερωτήθηκαν πόσο στρεσογόνο το βρίσκουν που είναι οι ίδιοι διευθυντές. Αντίστοιχα, με Μ.Ο.=3.35 και Τ.Α.=0.90, η πλειοψηφία των διευθυντών (54,13%) βρίσκουν πολύ στρεσογόνο τη θέση τους αυτή (Γράφημα 17, Πίνακας 11)

Γράφημα 17: Κατανομή δείγματος ως προς το εργασιακό στρες

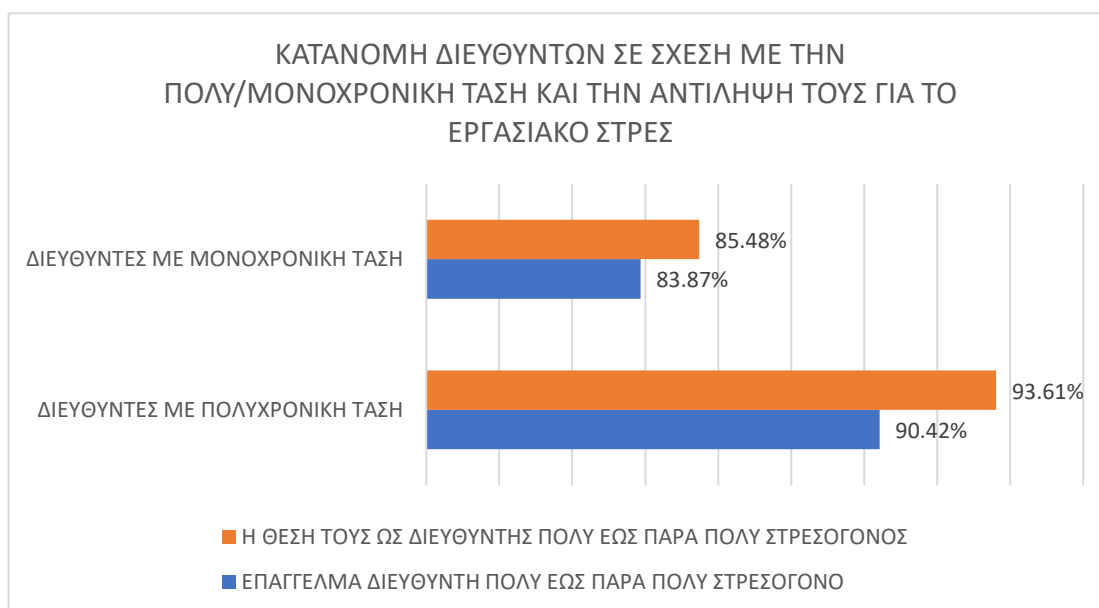


Πίνακας κατανομής δείγματος ως προς το εργασιακό στρες						
	Καθόλου	Ελαφρώς	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Μέση τιμή (Mean)
	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Συχνότητα %	Τυπική απόκλιση (Standard deviation)
Γενικά, πόσο στρεσογόνο θεωρείτε το επάγγελμά σας;	3 1.38	6 2.75	20 9.17	97 44.5	92 42.2	3.23 .834
Πόσο στρεσογόνο το βρίσκετε να είστε διευθυντής/διευθύντρια;	5 2.29	7 3.21	12 5.5	76 34.86	118 54.13	3.35 .900

Πίνακας 11

Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι 85 από τους διευθυντές με μέτρια προς υψηλή πολυχρονική τάση, δηλαδή το 90.42% των πολυχρονιστών βρίσκουν πολύ έως πάρα πολύ στρεσογόνο το επάγγελμα του διευθυντή σχολικής μονάδας και 88 από την ίδια ομάδα αντιλαμβάνονται τη θέση τους ως πολύ έως πάρα πολύ στρεσογόνο (ποσοστό 93.61%), σε αντιπαράθεση με τους διευθυντές με υψηλή έως μέτρια μονοχρονική τάση που βρίσκουν σε ποσοστό 83.87% πολύ έως πάρα πολύ στρεσογόνο το επάγγελμα του διευθυντή σχολικής μονάδας και αντίστοιχα το 85.48% της ίδιας ομάδας των «μονοχρονιστών» θεωρούν ότι η θέση τους είναι πολύ έως πάρα πολύ στρεσογόνος (106 από τους «μονοχρονιστές») (Γράφημα 18).

Γράφημα 18



4.1.6. Πολυχρονική ή μονοχρονική τάση στη διαχείριση του χρόνου των διευθυντών και η σχέση της με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκε ότι χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα αθροιστικής βαθμολόγησης (summated scale, Likert, 1932) και εξήχθη μία νέα μεταβλητή: TIME για την πολυχρονική ή μονοχρονική τάση του ατόμου στη διαχείριση του χρόνου του.

Επελέγη η συγκεκριμένη μέθοδος, καθώς οι ίδιοι οι κατασκευαστές της κλίμακας τη χρησιμοποιούν, καθώς τη θεωρούν καλύτερη προσέγγιση από μια κλίμακα βασισμένη στην παραγοντοποίηση. Η ανάγκη για επαναληψιμότητα σε βάρος της ορθογωνικότητας οδήγησε σε αυτή την απόφαση, κι ας υπάρχει μια πιθανότητα η χρήση της κλίμακας αθροιστικής βαθμολόγησης ως αντανakλαστικό μοντέλο να οδηγήσει σε κάποιο λάθος μέτρησης. Οι συγγραφείς πιστεύουν ότι υπάρχουν ισχυρά θεωρητικά θεμέλια και η στατιστική έρευνα έχει αποδείξει πολύ συνεπή αποτελέσματα και τα αξιόπιστα συμπεράσματα ενισχύουν τη θέση για επιλογή της αθροιστικής βαθμολόγησης ως αντιπροσωπευτικό μοντέλο (Lindquist and Kaufman-Scarborough, 2007).

Προηγήθηκε μέτρηση του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach-a που βρέθηκε ίσος με 0.9094 και έλεγχος συσχέτισης με τον συντελεστή Pearson, ώστε να εξεταστούν οι συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους στοιχείων, ο οποίος έδειξε από μέτρια έως και υψηλή συσχέτιση μεταξύ των αντικειμένων (Πίνακες 12, 13).

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
POLY1	10	+	0.9718	0.9520	.7574074	0.8488
POLY2	10	+	0.4125	0.2890	1.309259	0.9599
POLY3	10	+	0.9189	0.8536	.7537037	0.8725
POLY4	10	+	0.8793	0.8023	.8462963	0.8825
POLY5	10	+	0.9819	0.9677	.7166667	0.8431
Test scale					.8766667	0.9094

Πίνακας 12. Cronbach-a

	POLY1	POLY2	POLY3	POLY4	POLY5
POLY1	1.0000				
POLY2	0.3611	1.0000			
POLY3	0.7702	0.4647	1.0000		
POLY4	0.7500	0.3914	0.6990	1.0000	
POLY5	0.7875	0.3693	0.7017	0.8530	1.0000

Πίνακας 13. Συσχέτιση μεταξύ ερωτημάτων

Για τη διερεύνηση της συνάφειας μεταξύ της πολυχρονικής και μονοχρονικής διαχείρισης του χρόνου των διευθυντών σχολικών μονάδων και των δημογραφικών τους χαρακτηριστικών πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι συσχέτισεων με τον συντελεστή Pearson για τις μεταβλητές της ηλικίας των ερωτηθέντων, της προϋπηρεσίας τους στην εκπαίδευση και της προϋπηρεσίας τους στη θέση του διευθυντή και έλεγχοι διακύμανσης μονής κατεύθυνσης για ανεξάρτητα δείγματα (One Way Anova) για το γένος, το επίπεδο σπουδών, τη βαθμίδα εκπαίδευσης και τη δυναμικότητα του σχολείου που υπηρετούν. Από τους ελέγχους προέκυψε μία μόνο μεταβλητή που φαίνεται να επηρεάζει την πολυχρονική ή μονοχρονική διαχείριση του διευθυντή και αυτή είναι τα χρόνια υπηρεσίας τους ως διευθυντής/-ντριας σε σχολική μονάδα. Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=5\%$ απορρίφθηκε η μηδενική υπόθεση, επομένως τα χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής σχολικής μονάδας, συσχετίζονται με την πολυ/μονοχρονική τάση διαχείρισης του χρόνου αν και με μικρή συσχέτιση. Η κατεύθυνση της σχέσης τους είναι αρνητική.

4.1.7. Συσχέτιση πολυχρονικής ή μονοχρονικής τάσης στη διαχείριση του χρόνου των διευθυντών και χρήσης πρακτικών και τεχνικών διαχείρισης χρόνου

Με τη χρήση του ελέγχου Διακύμανσης One Way Anova, εντοπίστηκαν κάποιες μεταβλητές που συσχετίζονται με την πολυ/μονοχρονική διαχείριση του χρόνου των διευθυντών. Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=5\%$, απορρίφθηκαν οι μηδενικές υποθέσεις, επομένως η πολυχρονική ή μονοχρονική τάση φαίνεται να συσχετίζεται με την ύπαρξη σαφών στόχων για τον τρέχοντα μήνα, με την αναζήτηση τρόπων αύξησης της αποτελεσματικότητας, με την αντίληψη ότι οι μέρες εργασίας των διευθυντών είναι τόσο απρόβλεπτες που δεν μπορεί να οργανωθεί και να διαχειριστεί ο χρόνος, με τη διατήρηση ενός εύκολα προσβάσιμου αρχείου με τα στοιχεία όσων υπάρχει συχνή επικοινωνία και με την ικανότητα να λες σε έναν απρόσμενο επισκέπτη ευγενικά ότι δεν μπορείς να τον συναντήσεις, προγραμματίζοντας επίσκεψη για κάποια άλλη στιγμή. Επιπλέον, σε επίπεδο

στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=1\%$, απορρίφθηκαν οι μηδενικές υποθέσεις και προέκυψε ότι η πολυχρονική ή μονοχρονική τάση φαίνεται να συσχετίζεται με τη συχνότητα του ελέγχου των στόχων και την επανεξέτασή τους, με την ανάθεση σε εκπαιδευτικούς δραστηριοτήτων που δεν είναι απαραίτητο να γίνουν από τον διευθυντή, με την αυτοπεποίθηση ότι οι εργασίες μπορούν να ολοκληρωθούν στην ώρα τους, με την ικανότητα ολοκλήρωσης των εργασιών χωρίς διακοπές από άλλους, με τη συχνότητα που προγραμματίστες επισκέψεις συχνά διαταράσσουν τις δραστηριότητες της ημέρας και με τη συχνότητα αποφυγής της ταυτόχρονη εκτέλεσης πολλών εργασιών, καθώς αυτό οδηγεί σε δυσκολία συγκέντρωσης και διατήρησης της προσοχής όπου χρειάζεται.

4.1.8. Συσχέτιση πολυχρονικής ή μονοχρονικής τάσης στη διαχείριση του χρόνου των διευθυντών και αντίληψης του στρες

Από τον έλεγχο Διακύμανσης One Way Anova, διαπιστώθηκε ότι η αντίληψη των διευθυντών σχολικών μονάδων για το πόσο στρεσογόνο θεωρούν γενικά το επάγγελμά τους, δε θεωρείται στατιστικά σημαντικά μεταβλητή, ενώ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=10\%$ η αντίληψη που φαίνεται να έχουν οι διευθυντές για το πόσο στρεσογόνο το βρίσκουν να είναι οι ίδιοι σε αυτή τη θέση συσχετίζεται με την πολυ/μονοχρονική τάση διαχείρισης του χρόνου τους.

4.1.9. Συσχέτιση εργασιακού στρες και τεχνικών και πρακτικών διαχείρισης του χρόνου

Ο έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 μεταξύ των μεταβλητών που αφορούν την αντίληψη του εργασιακού στρες και των μεταβλητών που αφορούν στην υιοθέτηση διαφόρων πρακτικών και τεχνικών διαχείρισης χρόνου, κατέδειξε ότι:

α) η αντίληψη που έχουν οι διευθυντές για το επίπεδο του εργασιακού στρες των διευθυντών γενικότερα συσχετίζεται, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=1\%$, με την ολοκλήρωση των εργασιών υψηλής προτεραιότητας πριν τις λιγότερο σημαντικές, με την ανάθεση σε εκπαιδευτικούς δραστηριοτήτων που δεν είναι απαραίτητο να κάνουν οι ίδιοι οι διευθυντές, με τη δυσκολία τήρησης του προγράμματος λόγω αποσπάσεων από τρίτους, με την ενασχόληση με τα γραφειοκρατικά θέματα τη στιγμή που θα φτάσουν στα χέρια των διευθυντών, με την ικανότητα ολοκλήρωσης των εργασιών χωρίς διακοπές από άλλους, από τη συχνότητα των προγραμματίσεων επισκέψεων που διαταράσσουν τις δραστηριότητες της ημέρας και από την έλλειψη χρόνου που θα μπορούσε να αφιερωθεί σε δραστηριότητες που «χτίζουν» την επαγγελματική φήμη των διευθυντών. Επιπλέον, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=5\%$, η αντίληψη για το εργασιακό στρες των διευθυντών συσχετίζεται με την αντίληψη ότι οι μέρες εργασίας τους είναι τόσο απρόβλεπτες που

δεν μπορούν να οργανώσουν και να διαχειριστούν τον χρόνο τους σε οποιοδήποτε βαθμό, με την πεποίθηση ότι χρησιμοποιούν με τον πιο εποικοδομητικό τρόπο τον χρόνο τους, με τον περιορισμό του χρόνου των τηλεφωνικών κλήσεων, με την επίγνωση του χρονικού διαστήματος της ημέρας που είναι πιο παραγωγικοί, με την αποφυγή της ταυτόχρονης εκτέλεσης πολλών εργασιών και του ορισμού συγκεκριμένης περιόδου για τα τηλεφωνήματα.

β) η αντίληψη των διευθυντών για το πόσο στρεσογόνο βρίσκουν να βρίσκονται οι ίδιοι σε αυτή τη θέση συσχετίζεται, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=1\%$, με τον καθορισμό προθεσμιών στον εαυτό τους όταν αρχίζουν μια εργασία, με την ανάθεση σε εκπαιδευτικούς δραστηριοτήτων που δεν είναι απαραίτητο να κάνουν οι ίδιοι, με τη δυσκολία τήρησης του πρόγραμματος γιατί τρίτοι τους αποσπούν από την εργασία τους, από την ικανότητα ολοκλήρωσης των εργασιών χωρίς διακοπές από άλλους, από τη συχνότητα των απρογραμμάτιστων επισκέψεων που διαταρράσουν τις δραστηριότητες της ημέρας, από την έλλειψη χρόνου για το «χτίσιμο» της επαγγελματικής φήμης και του καθορισμού συγκεκριμένης περιόδου για τα τηλεφωνήματα. Επιπλέον, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% , η αντίληψη των διευθυντών για το αίσθημα του στρες που βιώνουν λόγω της θέσης του συσχετίζεται με την αντίληψη ότι οι μέρες εργασίας τους είναι τόσο απρόβλεπτες που δεν μπορούν να οργανώσουν και να διαχειριστούν τον χρόνο τους σε οποιοδήποτε βαθμό και με την πεποίθηση ότι χρησιμοποιούν με τον πιο εποικοδομητικό τρόπο τον χρόνο τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΕΤΡΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό πολυ/μονοχρονικής τάσης στη διαχείριση του χρόνου των διευθυντών σχολικών μονάδων. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι παράγοντες οι σχετικοί με την πολυχρονική ή μονοχρονική διαχείριση των διευθυντών που επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους για το εργασιακό στρες του επαγγέλματος και της θέσης τους. Οι εκτιμήσεις γίνονται με τη μέθοδο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων.

5.1.Εκτίμηση υποδείγματος παλινδρόμησης για τους παράγοντες που επηρεάζουν την πολυχρονική ή μονοχρονική τάση στη διαχείριση του χρόνου των διευθυντών σχολικών μονάδων

Σύμφωνα με τη θεωρία αλλά και από έρευνες έχουν προκύψει κάποιες μεταβλητές πρόβλεψης για την πολυ/μονοχρονικότητα του ατόμου που θεωρούνται σημαντικές και προτείνονται γι'αυτές οι

εξής κατηγοριοποιήσεις: 1.σχεδιασμός και οργάνωση, 2.επίτευξη καθημερινών στόχων, 3.αντίδραση στην αλλαγή, 4.απόδοση υπό πίεση και 5.αναβλητικότητα. Αυτές οι μεταβλητές αποτελούν και πρόταση των Kaufman & Lindquist για διεύρυνση του PAI3 (Polychronic Attitude Index) και αυτές θα εξετάσουμε παρακάτω (Bond and Feather, 1988· Kaufman & Lindquist, 1999).

Η γενική μορφή της εξίσωσης για τους παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό πολυ/μονοχρονικής συμπεριφοράς είναι η εξής:

$$TIME=b_0+b_1ACT1+b_2ACT2+b_3ACT3+b_4ACT4+b_5ACT5+b_6ACT6+b_7ACT7+b_8ACT8+e_i$$

Όπου,

TIME= ποσοτική μεταβλητή η οποία προέκυψε από τη χρήση κλίμακας αθροιστικής βαθμολόγησης των παραπάνω αντικειμένων και εκφράζει την τάση μονοχρονικής ή πολυχρονικής διαχείρισης του χρόνου και λαμβάνει τιμές από 0-20 όπου 0-10= υψηλή προς μέτρια μονοχρονική τάση και 11-20 μέτρια προς υψηλή πολυχρονική τάση.

ACT1= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει τον βαθμό συμφωνίας των διευθυντών με την άποψη ότι οι αλλαγές στο πρόγραμμα τούς αναστατώνουν και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

ACT2= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει κατά πόσο συμφωνούν οι διευθυντές σχολικών μονάδων ότι απολαμβάνουν περισσότερο να κάνουν ένα πράγμα τη φορά, παρά να σχεδιάζουν τη μέρα τους εκ των προτέρων και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

ACT3= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει κατά πόσο συμφωνούν οι διευθυντές ότι πετυχαίνουν τους καθημερινούς τους στόχους και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

ACT4= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει κατά πόσο συμφωνούν οι διευθυντές ότι τους αρέσει να σχεδιάζουν τις καθημερινές τους δραστηριότητες, ώστε να ξέρουν πότε θα λάβει χώρα η καθεμία και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

ACT5= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει κατά πόσο συμφωνούν ότι μερικές φορές δυσκολεύονται να οργανώσουν τα πράγματα που έχουν να κάνουν και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

ACT6= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει τον βαθμό συμφωνίας των διευθυντών με την άποψη ότι λειτουργούν καλύτερα υπό πίεση και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

ACT7= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει κατά πόσο συμφωνούν οι διευθυντές ότι συχνά μεταπηδούν από τη μία δραστηριότητα στην άλλη κατά τη διάρκεια της ημέρας και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

ACT8=ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει κατά πόσο συμφωνούν οι διευθυντές ότι αναβάλλουν τα πράγματα που μπορούν να γίνουν αργότερα και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

e= σφάλματα παλινδρόμησης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης, η αναστάτωση λόγω αλλαγών στο πρόγραμμα, η δυσκολία οργάνωσης των πραγμάτων που πρέπει να γίνουν και η αναβολή των πραγμάτων που μπορούν να γίνουν αργότερα δεν αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της πολυ/μονοχρονικής τάσης των διευθυντών. Αντίθετα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=1\%$, η προτίμηση για διενέργεια ενός πράγματος τη φορά, χωρίς εκ των προτέρων σχεδιασμό της ημέρας (ACT2), ερμηνεύει την πολυ/μονοχρονική τάση. Το πρόσημο της εκτιμήτριας είναι θετικό, επομένως όσοι δηλώνουν μεγαλύτερη προτίμηση για διενέργεια ενός πράγματος τη φορά, αυξάνεται και ο βαθμός πολυ/μονοχρονικότητας του ατόμου. Επίσης, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=1\%$, η μεταβλητή ACT3 είναι στατιστικά σημαντική και η εκτιμήτρια έχει αρνητικό πρόσημο. Επομένως, όσο αυξάνεται η συχνότητα της επίτευξης των καθημερινών στόχων, μειώνεται ο βαθμός πολυ/μονοχρονικότητας. Η μεταβλητή ACT4 είναι και αυτή στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 10%, με θετικό πρόσημο εκτιμήτριας. Επομένως, όσο αυξάνεται η προτίμηση για σχεδιασμό των καθημερινών δραστηριοτήτων, αυξάνεται και ο βαθμός πολυ/μονοχρονικότητας και συγκεκριμένα κατά 0.93 επί του ποσού των δεικτών. Τέλος, οι μεταβλητές ACT6 και ACT7 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της πολυ/μονοχρονικότητας των διευθυντών. Συγκεκριμένα, με αρνητικά πρόσημα οι εκτιμήτριες και των δύο, δηλώνουν ότι αν αυξηθεί ο βαθμός άνεσης για λειτουργία υπό πίεση ή η συχνότητα μεταπήδησης από τη μια δραστηριότητα στην άλλη κατά τη διάρκεια της ημέρας, μειώνεται ο βαθμός πολυ/μονοχρονικής συμπεριφοράς.

Το υπόδειγμα λοιπόν περιγράφεται από την εξίσωση:

$$\text{TIME: } 13.04802 + 1.29\text{ACT2} - 1.54\text{ACT3} + 0.93\text{ACT4} - 1.14\text{ACT6} - 0.92\text{ACT7}$$

Το υπόδειγμα παρουσιάζει καλή προσαρμογή στα δεδομένα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού υποδηλώνει ότι το συγκεκριμένο υπόδειγμα ερμηνεύει σε ποσοστό 21,16% της διακύμανσης του βαθμού πολυ/μονοχρονικότητας των διευθυντών σχολικών μονάδων.

5.2.Εκτίμηση υποδείγματος παλινδρόμησης για τους παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη για το εργασιακό στρες των διευθυντών

Τα άτομα που θέτουν στόχους και προτεραιότητες και έχουν προτίμηση προς την οργάνωση θεωρούν ότι έχουν καλύτερο έλεγχο στον χρόνο τους από τα άτομα που δε θέτουν στόχους και δεν προτιμούν την οργάνωση (Macan, 1994). Ο σχεδιασμός της συμπεριφοράς, η πρώτη διάσταση του μοντέλου διαχείρισης χρόνου της Macan (1994), συσχετίζεται με την αντίληψη του χρονικού ελέγχου η οποία με τη σειρά της σχετίζεται αρνητικά με το εργασιακό στρες και τις σωματικές εντάσεις (Claessens et al. 2004, p. 938). Σύμφωνα με έρευνα ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός και η συγκέντρωση σχετίζονται αρνητικά με το εργασιακό στρες (Grissom et al., 2015). Σύμφωνα με τους Jex και Elacqua (1999) οι στρεσογόνοι παράγοντες βρέθηκαν να σχετίζονται με την προτίμηση για οργάνωση. Οι διευθυντές προσπαθούν να μετριάσουν τις συνέπειες του στρες υιοθετώντας και εφαρμόζοντας διάφορες τεχνικές διαχείρισης, αλλά αναφέρουν συγχρόνως ότι σπάνια χρησιμοποιούν τεχνικές που θα μείωναν τον βαθμό του στρες που προκαλείται από το περιβάλλον (Allison, 1996). Οι αλλαγές φέρνουν πίεση σε άτομα που δε νιώθουν άνετα με αυτές. Καθώς οι πολυχρονιστές απολαμβάνουν περισσότερο την αλλαγή, το στρες που προκύπτει δε φαίνεται να επηρεάζει αυτό το γκρουπ, αντίθετα με τους μονοχρονιστές που αναστατώνονται περισσότερο με τις αλλαγές (Kaufman et Lindquist, 1998)

Γι' αυτούς τους λόγους θα ελέγξουμε τους πιθανούς παράγοντες που αποτελούν δείκτες για τη διαχείριση του χρόνου των διευθυντών και επηρεάζουν την αντίληψή τους για το επαγγελματικό στρες, αλλά και για το στρες που προκύπτει για τους ίδιους λόγω της θέσης του.

Η γενική μορφή των εξισώσεων είναι οι παρακάτω:

$$\alpha) STR1 = b_0 + b_1ACT1 + b_2ACT2 + b_3ACT3 + b_4ACT4 + b_5ACT5 + b_6ACT6 + b_7ACT7 + b_8ACT8 + e_i$$

$$\beta) STR2 = b_0 + b_1ACT1 + b_2ACT2 + b_3ACT3 + b_4ACT4 + b_5ACT5 + b_6ACT6 + b_7ACT7 + b_8ACT8 + e_i$$

όπου,

STR1= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει κατά πόσο πιστεύουν οι διευθυντές ότι το επάγγελμα του διευθυντή σχολικής μονάδας είναι ένα στρεσογόνο επάγγελμα. Λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0= καθόλου και 4= πολύ).

STR2= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει πόσο στρεσογόνο το βρίσκουν να είναι οι ίδιοι στη θέση του διευθυντή. Λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0= καθόλου και 4= πολύ).

ACT1= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει τον βαθμό συμφωνίας των διευθυντών με την άποψη ότι οι αλλαγές στο πρόγραμμα τούς αναστατώνουν και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

ACT2= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει κατά πόσο συμφωνούν οι διευθυντές σχολικών μονάδων ότι απολαμβάνουν περισσότερο να κάνουν ένα πράγμα τη φορά, παρά να σχεδιάζουν τη μέρα τους εκ των προτέρων και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

ACT3= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει κατά πόσο συμφωνούν οι διευθυντές ότι πετυχαίνουν τους καθημερινούς τους στόχους και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

ACT4= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει κατά πόσο συμφωνούν οι διευθυντές ότι τους αρέσει να σχεδιάζουν τις καθημερινές τους δραστηριότητες, ώστε να ξέρουν πότε θα λάβει χώρα η καθεμία και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

ACT5= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει κατά πόσο συμφωνούν ότι μερικές φορές δυσκολεύονται να οργανώσουν τα πράγματα που έχουν να κάνουν και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

ACT6= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει τον βαθμό συμφωνίας των διευθυντών με την άποψη ότι λειτουργούν καλύτερα υπό πίεση και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

ACT7= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει κατά πόσο συμφωνούν οι διευθυντές ότι συχνά μεταπηδούν από τη μία δραστηριότητα στην άλλη κατά τη διάρκεια της ημέρας και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

ACT8=ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει κατά πόσο συμφωνούν οι διευθυντές ότι αναβάλλουν τα πράγματα που μπορούν να γίνουν αργότερα και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

e= σφάλματα παλινδρόμησης

α) Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης, οι μεταβλητές που αφορούν στην απόλαυση του να κάνουν οι διευθυντές ένα πράγμα τη φορά, στη δυσκολία οργάνωσης των πραγμάτων που πρέπει να γίνουν, στην αίσθηση ότι λειτουργούν καλύτερα υπό πίεση, στη συχνότητα μεταπήδησης από μια δραστηριότητα στην άλλη κατά τη διάρκεια της ημέρας, στην αναβολή των πραγμάτων που μπορούν να γίνουν αργότερα δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές. Αντίθετα, η αναστάτωση λόγω αλλαγών στο πρόγραμμα και η επίτευξη των καθημερινών στόχων φαίνεται να

αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη των διευθυντών για το στρες στο επάγγελμα αυτό γενικά. Συγκεκριμένα, βρέθηκαν σημαντικές μεταβλητές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% με θετικό πρόσημο εκτιμήτριας η πρώτη και με αρνητικό πρόσημο η δεύτερη. Όσο συχνότερη είναι η αναστάτωση λόγω αλλαγών στο πρόγραμμα αυξάνεται και ο βαθμός για το επίπεδο του εργασιακού στρες. Αντίθετα, αν οι διευθυντές αισθάνονται συχνότερα ότι πετυχαίνουν τους καθημερινούς στόχους, μειώνεται και ο βαθμός για την αντίληψη του εργασιακού στρες.

Η εξίσωση παίρνει τη μορφή: $STR1 = 2.31813 + 0.23ACT1 - 0.21ACT3$

Το υπόδειγμα παρουσιάζει καλή προσαρμογή στα δεδομένα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού υποδηλώνει ότι το συγκεκριμένο υπόδειγμα ερμηνεύει σε ποσοστό 12,93% της διακύμανσης της αντίληψης του βαθμού εργασιακού στρες των διευθυντών σχολικών μονάδων.

β) Οι μεταβλητές που αναφέρονται στην απόλαυση του να κάνουν οι διευθυντές ένα πράγμα τη φορά, στη δυσκολία οργάνωσης των πραγμάτων που πρέπει να γίνουν, στη λειτουργία υπό πίεση, στη συχνότητα μεταπήδησης από μια δραστηριότητα στην άλλη κατά τη διάρκεια της ημέρας και στην αναβολή των πραγμάτων που μπορούν να γίνουν αργότερα δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές. Η μεταβλητή ACT4 βρέθηκε σημαντική σε επίπεδο $\alpha=5\%$. Οι μεταβλητές ACT1 και ACT3 βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=1\%$. Σύμφωνα με το πρόσημο των εκτιμητριών τους, όσοι δηλώνουν συχνότερη αναστάτωση λόγω αλλαγών στο πρόγραμμα και συχνότερη προτίμηση στον σχεδιασμό των καθημερινών δραστηριοτήτων αναφέρουν μεγαλύτερο βαθμό στρες που προκύπτει από τη θέση τους ως διευθυντής/-ντρια. Αντίθετα, όσο συχνότερη η επίτευξη των καθημερινών στόχων, θα είναι χαμηλότερος ο αναφερόμενος βαθμός στρες.

Η εξίσωση παίρνει τη μορφή:

$$STR2 = 2.647565 + 0.25ACT1 - 0.33ACT3 + 0.20ACT4$$

Το υπόδειγμα έχει καλή προσαρμοστικότητα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=1\%$. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού υποδηλώνει ότι το συγκεκριμένο υπόδειγμα ερμηνεύει σε ποσοστό 14,89% της διακύμανσης της αντίληψης του βαθμού στρες που βιώνουν από τη θέση τους αυτή.

5.3.Εκτίμηση υποδείγματος παλινδρόμησης για την πολυ/μονοχρονικότητα του ατόμου και την αντίληψη του για το εργασιακό στρες.

Σύμφωνα με τους Francis-Smythe και Robertson (2003, p.316) ένας από τους καλύτερους δείκτες εργασιακής ευζωΐας αποτελεί η ικανότητα ενός ατόμου να κάνει περισσότερα από ένα πράγματα μαζί, δηλαδή η πολυχρονικότητα (οι άλλοι παράγοντες είναι η συνέπεια στον χρόνο και ο σχεδιασμός). Οι πολυχρονιστές ακριβώς λόγω του τρόπου διαχείρισης του χρόνου τους, φαίνεται να ισορροπούν καλύτερα στα καθήκοντά τους (Kouali et Pashiardis, 2015, p.500).

Τα υποδείγματα για τη μελέτη των δεικτών πολυ/μονοχρονικότητας που επηρεάζουν την αντίληψη για το εργασιακό στρες είναι το εξής:

$$STR1= b_0+ b_1POLY1+b_2POLY2+b_3POLY3+b_4POLY4+b_5POLY5+ e_i$$

Και

$$STR2= b_0+ b_1POLY1+b_2POLY2+b_3POLY3+b_4POLY4+b_5POLY5+ e_i$$

όπου,

POLY1= ποιοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει την προτίμηση των διευθυντών να κάνουν δύο ή περισσότερες δραστηριότητες την ίδια ώρα και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

POLY2= ποιοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει κατά πόσο συμφωνούν οι διευθυντές ότι συνήθως κάνουν δύο ή περισσότερες δραστηριότητες την ίδια ώρα και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

POLY 3= ποιοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει τον βαθμό συμφωνίας των διευθυντών με το ότι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος να χρησιμοποιούν τον χρόνο τους είναι να κάνουν δύο ή περισσότερες δραστηριότητες συγχρόνως και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

POLY4= ποιοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει την άνεση των διευθυντών να κάνουν δύο ή περισσότερες δραστηριότητες την ίδια ώρα και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

POLY5= ποιοτική μεταβλητή η οποία εκφράζει την αρέσκεια των διευθυντών να κάνουν δύο ή περισσότερες δραστηριότητες την ίδια ώρα και λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0=Διαφωνώ απολύτως και 4=Συμφωνώ απολύτως).

STR1= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει κατά πόσο πιστεύουν οι διευθυντές ότι το επάγγελμα του διευθυντή σχολικής μονάδας είναι ένα στρεσογόνο επάγγελμα. Λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0= καθόλου και 4= πολύ).

STR2= ποιοτική μεταβλητή που εκφράζει πόσο στρεσογόνο το βρίσκουν να είναι οι ίδιοι στη θέση του διευθυντή. Λαμβάνει τιμές από 0-4 (όπου 0= καθόλου και 4= πολύ).

e_i=σφάλματα

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές που ισχύουν και στις δύο περιπτώσεις, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=1\%$, είναι πρώτον ο δείκτης πολυ/μονοχρονικής τάσης που αναφέρεται στην αυτο-αναφερόμενη πολυ/μονοχρονική συμπεριφορά. Το πρόσημο της εκτιμήτριας είναι θετικό. Επομένως, όσο συχνότερα αναφέρεται ότι εμπλέκεται σε πολυχρονική συμπεριφορά, αυξάνεται και ο βαθμός του επιπέδου εργασιακού στρες που αναφέρει ο διευθυντής είτε ως γενικότερη εικόνα της εργασίας του διευθυντή είτε ως απόρροια της δικής τους θέσης ευθύνης. Η δεύτερη μεταβλητή είναι η αρέσκεια της ενασχόλησης συγχρόνως με πολλές δραστηριότητες και η μεταπήδηση από τη μία στην άλλη. Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=1\%$, όσο περισσότερο οι διευθυντές ενασχολούνται συγχρόνως με πολλές μεταβλητές και τους αρέσει να μεταπηδούν από τη μια εργασία στην άλλη, μειώνεται ο βαθμός του επιπέδου στρες που πιστεύουν ότι διακατέχει το επάγγελμα του διευθυντή, ενώ αυξάνεται ο βαθμός του επιπέδου εργασιακού στρες που βιώνουν οι ίδιοι ως διευθυντές.

Οι εξισώσεις που προκύπτουν είναι:

$$\alpha) \text{STR1} = 2.81613 + 0.25\text{POLY2} - 0.19\text{POLY4}$$

$$\beta) \text{STR2} = 3.203363 + 0.17\text{POLY2} - 0.20\text{POLY4}$$

Τα υποδείγματα έχουν καλή προσαρμοστικότητα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=1\%$, αν και ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού υποδηλώνει ότι το συγκεκριμένο υπόδειγμα ερμηνεύει μόνο σε ποσοστό 9.55% της διακύμανσης της αντίληψης για τα επίπεδα στρες που θεωρούν ότι προκύπτουν από το επάγγελμα του διευθυντή και μόνο το 6.46% της διακύμανσης της αντίληψης για τα επίπεδα στρες που θεωρούν ότι προκύπτουν από τη θέση τους ως διευθυντές.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την έρευνά μας προέκυψαν δύο υποομάδες για τους διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τον τρόπο διαχείρισης του χρόνου τους. Η πρώτη υποομάδα (το 56.88% του δείγματος) διακρίνεται από υψηλή έως μέτρια μονοχρονική τάση (μονοχρονιστές στο εξής), η δεύτερη υποομάδα (το 43.12%) διακρίνεται από μέτρια έως υψηλή πολυχρονική τάση στη διαχείριση του χρόνου του (πολυχρονιστές στο εξής). Επιπλέον, το 55,55% των ανδρών του δείγματος μας έχουν πιο μονοχρονική τάση, ενώ το 59.26% των γυναικών του δείγματος μας παρουσιάζει πιο υψηλή μονοχρονική τάση. Δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στο γένος όσον αφορά την πολυχρονικότητα (Francis-Smythe & Robertson, 1999).

Από την ανάλυση, αποδεικνύεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών δίνει μεγάλη βαρύτητα στον σχεδιασμό και την οργάνωση του χρόνου τους, προγραμματίζει, θέτει στόχους, προτεραιότητες και προθεσμίες και θέλει να έχει μια καθαρή εικόνα του βραχυπρόθεσμου αλλά και μακροπρόθεσμου προγράμματός του.

Όσον αφορά την ανάθεση εργασιών οι διευθυντές φαίνεται να προσπαθούν πιο συχνά να περιορίσουν τη γραφειοκρατία ή να αναθέτουν μικρότερης σημασίας ζητήματα στον υποδιευθυντή ή σε άλλα μέλη του συλλόγου, ώστε να στρέψουν την προσοχή τους στα πιο σημαντικά, ενώ συχνά βασίζονται στον υποδιευθυντή ή σε κάποιο άλλο μέλος του συλλόγου να ξεκαθαρίσει τα πιο ασήμαντα ζητήματα πριν φτάσουν στο γραφείο του και αναθέτουν σε εκπαιδευτικούς δραστηριότητες που θεωρούν ότι δεν είναι απαραίτητο να κάνουν οι ίδιοι.

Ως προς την οργάνωση, οι διευθυντές στην πλειοψηφία τους δηλώνουν ότι μερικές φορές οι μέρες εργασίας τους είναι τόσο απρόβλεπτες που δεν μπορούν να οργανώσουν και να διαχειριστούν τον χρόνο τους σε οποιοδήποτε βαθμό, ενώ νιώθουν ότι μπορούν να προσαρμοστούν ευκολότερα σε αναπάντεχα γεγονότα αν έχουν οργάνωση και δε θεωρούν ότι θα εργαστούν καλύτερα αναβάλλοντας εργασίες, αλλά πιστεύουν ότι πρέπει να τις βάζουν σε σειρά προτεραιότητας.

Οι συμμετέχοντες διευθυντές στη συντριπτική πλειοψηφία τους πιστεύουν ότι χρησιμοποιούν με τον πιο εποικοδομητικό τρόπο τον χρόνο τους. Γενικά, νιώθουν ότι έχουν τον έλεγχο του χρόνου τους συχνά, ενώ νιώθουν αυτοπεποίθηση ότι μπορούν να ολοκληρώσουν την εργασία τους στην ώρα της.

Στην πλειοψηφία τους οι διευθυντές σχολικών μονάδων φαίνεται να χρησιμοποιούν συχνά ή πάντα μηχανισμούς που τους διευκολύνουν να διαχειρίζονται τον χρόνο τους σωστά. Συγκεκριμένα, σχετικά με τις διάφορες στρατηγικές και ικανότητες στη διαχείριση του χρόνου τους, οι διευθυντές σχολικών μονάδων φαίνεται να υιοθετούν μόνο την άμεση απόκριση σε επείγουσα αλληλογραφία

και γραφειοκρατικά ζητήματα, καθώς επίσης, διαπιστώνεται ότι έχουν εντοπίσει το χρονικό διάστημα της ημέρας που θεωρούν ότι είναι πιο παραγωγικοί. Παρόλα αυτά, φαίνεται ότι μόνο μερικές φορές μπορούν να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους χωρίς διακοπές από άλλους ή να περιορίσουν τη διάρκεια των τηλεφωνικών κλήσεων. Προσπαθούν να αποφεύγουν ή να ελαχιστοποιούν τις διακοπές στο γραφείο ή να κλείνουν την πόρτα του γραφείου τους όταν θέλουν να σκεφτούν στρατηγικά, αλλά οι περισσότεροι δε λένε ποτέ σε έναν απρόσμενο επισκέπτη ότι δεν μπορούν να τον συναντήσουν, έστω και αν μπορούν να κανονίσουν μια άλλη συνάντηση και δεν ορίζουν πάντα χρονικά όρια σε συναντήσεις.

Όσον αφορά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στη διαχείριση του εργασιακού χρόνου τους, φαίνεται ότι συχνά απρογραμματίστες επισκέψεις διαταρράσουν τις δραστηριότητες της ημέρας και ότι οι μέρες τους είναι τόσο απρόβλεπτες που δεν μπορούν να οργανώσουν και να διαχειριστούν τον χρόνο τους σε οποιονδήποτε βαθμό. Επιπλέον, δεν έχουν αρκετό χρόνο να αφιερώσουν σε δραστηριότητες που «χτίζουν» την επαγγελματική τους φήμη, καθώς απασχολούνται συνεχώς σε έκτακτες ή ασήμαντες εργασίες, δυσκολεύονται να τηρήσουν το πρόγραμμά τους, γιατί τρίτοι τους αποσπούν από την εργασία τους και δυσκολεύονται μερικές φορές να βρουν ένα σύστημα διαχείρισης χρόνου που να τους ταιριάζει. Τα ευρήματα συμφωνούν και με άλλες έρευνες, όπου συμπεραίνεται ότι τα μεγαλύτερα προβλήματα για τους διευθυντές αποτελούν οι καταστάσεις που σπαταλούν τον χρόνο τους, όπως η ανάγκη απόκρισης σε επείγουσες καταστάσεις, σε επείγοντα τηλεφωνήματα, σε απρόσμενες επισκέψεις (Ekundayo et al., 2013, p.138· Acomolafe, 2005). Ένα γενικό συμπέρασμα είναι ότι οι διευθυντές φαίνεται να απασχολούνται με ποικίλες σύντομες εμβόλιμες δραστηριότητες, που αφιερώνουν λίγο χρόνο στον σχεδιασμό και τη σκέψη. Είναι πρόθυμοι να επικοινωνήσουν ανεπίσημα με όλους όσοι τους πλησιάζουν και περισσότερο αντιδρούν στα ερεθίσματα των άλλων, παρά προκαλούν τη δράση οι ίδιοι (Kouali et Pashiardis, 2015, p.502).

Τα χρόνια υπηρεσίας τους ως διευθυντής/-ντριας σε σχολική μονάδα φάνηκε να επηρεάζουν την πολυ/μονοχρονική τάση των διευθυντών, αποτέλεσμα σύμφωνο και με άλλες έρευνες, όπου προέκυψε ότι η εμπειρία των διευθυντών μπορεί να αποτελεί δείκτη πρόβλεψης για τη χρήση του χρόνου (Khan et al., 2015). Δε βρέθηκε κάποια σχέση για τα υπόλοιπα δημογραφικά στοιχεία, όπως και σε άλλες έρευνες που δε διαπιστώθηκε η πολυχρονική χρήση του χρόνου να συσχετίζεται με ατομικά χαρακτηριστικά (Bluedorn et al., 1991).

Επίσης, η πολυχρονική ή μονοχρονική τάση φαίνεται να συσχετίζεται με την ύπαρξη σαφών στόχων για τον τρέχοντα μήνα, με την αναζήτηση τρόπων αύξησης της αποτελεσματικότητας, με την αντίληψη ότι οι μέρες εργασίας των διευθυντών είναι τόσο απρόβλεπτες που δεν μπορεί να τύχει

οργάνωσης και διαχείρισης ο χρόνος, με τη διατήρηση ενός εύκολα προσβάσιμου αρχείου με τα στοιχεία όσων υπάρχει συχνή επικοινωνία και με την ικανότητα να λες σε έναν απρόσμενο επισκέπτη ευγενικά ότι δεν μπορείς να τον συναντήσεις. Επιπρόσθετα, η πολυχρονική ή μονοχρονική τάση συσχετίζεται με τη συχνότητα του ελέγχου των στόχων και την επανεξέτασή τους, με την ανάθεση σε εκπαιδευτικούς δραστηριοτήτων που δεν είναι απαραίτητο να γίνουν από τον διευθυντή, με την αυτοπεποίθηση ότι οι εργασίες μπορούν να ολοκληρωθούν στην ώρα τους, με την ικανότητα ολοκλήρωσης των εργασιών χωρίς διακοπές από άλλους, με τη συχνότητα που προγραμματίστες επισκέψεις διαταρράσουν τις δραστηριότητες της ημέρας και με τη συχνότητα αποφυγής της ταυτόχρονης εκτέλεσης πολλών εργασιών.

Η προτίμηση που δείχνουν οι διευθυντές για διενέργεια ενός πράγματος τη φορά, χωρίς εκ των προτέρων σχεδιασμό της ημέρας, σύμφωνα με την έρευνα, ερμηνεύει την πολυ/μονοχρονική τάση. Σε όσους δηλώνουν μεγαλύτερη προτίμηση για διενέργεια ενός πράγματος τη φορά, αυξάνεται και ο βαθμός πολυ/μονοχρονικότητας του ατόμου. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι μονοχρονιστές δηλώνουν ότι προτιμούν να σχεδιάζουν τις δραστηριότητές τους, αλλά το βρίσκουν πιο διασκεδαστικό να κάνουν ένα πράγμα τη φορά, παρά να σχεδιάζουν. Μπορεί αυτό που θέλουν να πουν να είναι ότι τους αρέσει το αποτέλεσμα του σχεδιασμού, που τους αρέσει να γνωρίζουν πότε κάνουν τι (Kaufman-Scarborough et Lindquist, 1998). Επίσης, όσο αυξάνεται η συχνότητα της επίτευξης των καθημερινών στόχων, μειώνεται ο βαθμός πολυ/μονοχρονικότητας, ενώ όσο αυξάνεται η προτίμηση για σχεδιασμό των καθημερινών δραστηριοτήτων, αυξάνεται και ο βαθμός πολυ/μονοχρονικότητας. Τέλος, αν αυξηθεί ο βαθμός άνεσης για λειτουργία υπό πίεση ή η συχνότητα μεταπήδησης από τη μια δραστηριότητα στην άλλη κατά τη διάρκεια της ημέρας, μειώνεται ο βαθμός πολυ/μονοχρονικής συμπεριφοράς. Οι μονοχρονιστές προτιμούν τον λεπτομερή σχεδιασμό των καθημερινών εργασιών τους, ενώ οι πολυχρονιστές είναι πιο απίθανο να σχεδιάζουν προκαταβολικά. Συγχρόνως, αναμένεται σύμφωνα με τη θεωρία, να νιώθουν ότι μπορούν να αποδώσουν υπό πίεση, σε αντίθεση με τους μονοχρονιστές (Kaufman-Scarborough et Lindquist, 1998).

Από την έρευνα προέκυψε ότι οι ίδιοι οι διευθυντές σχολικών μονάδων θεωρούν αρκετά έως πολύ στρεσογόνο το επάγγελμα του διευθυντή σχολικής μονάδας, ενώ η πλειοψηφία των διευθυντών απάντησε ότι το βρίσκει πολύ στρεσογόνο να βρίσκεται στη θέση αυτή. Σύμφωνα και με άλλες έρευνες και από τα σχόλια των διευθυντών προκύπτει ότι δέχονται μεγάλη πίεση (Δαρβούδης, 2015). Επιπλέον, το 90.42% των πολυχρονιστών βρίσκουν πολύ έως πάρα πολύ στρεσογόνο το επάγγελμα του διευθυντή σχολικής μονάδας και αντιλαμβάνονται τη θέση τους από πολύ έως πάρα πολύ

στρεσογόνο (ποσοστό 93.61%). Σε αντιπαράθεση οι μονοχρονιστές διευθυντές στην πλειοψηφία τους, αλλά με χαμηλότερο ποσοστό από αυτό των πολυχρονιστών, βρίσκουν σε ποσοστό 83.87% πολύ έως πάρα πολύ στρεσογόνο το επάγγελμα του διευθυντή σχολικής μονάδας και αντίστοιχα το 85.48% της ίδιας ομάδας, των «μονοχρονιστών», θεωρούν ότι η θέση τους είναι πολύ έως πάρα πολύ στρεσογόνος.

Όσον αφορά την αντίληψη του στρες, διαπιστώθηκε ότι η αντίληψη που φαίνεται να έχουν οι διευθυντές για το πόσο στρεσογόνο το βρίσκουν να είναι οι ίδιοι στη τη θέση του διευθυντή συσχετίζεται με την πολυ/μονοχρονική τάση διαχείρισης του χρόνου τους, ενώ δε βρέθηκε να επηρεάζεται από τα όποια δημογραφικά χαρακτηριστικά. Είναι γεγονός ότι έχει φανεί από τις έρευνες ότι η διαχείριση του χρόνου και οι καλύτερες ή χειρότερες δεξιότητες που μπορεί να κατέχει κάποιος σε αυτόν τον τομέα επηρεάζουν την αντίληψη για το εργασιακό στρες, ασχέτως των ατομικών χαρακτηριστικών (Grissom et al., 2015).

Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι η αντίληψη που έχουν οι διευθυντές για το επίπεδο του εργασιακού στρες των διευθυντών γενικότερα συσχετίζεται με την ολοκλήρωση των εργασιών υψηλής προτεραιότητας πριν τις λιγότερο σημαντικές, με την ανάθεση σε εκπαιδευτικούς δραστηριοτήτων που δεν είναι απαραίτητο να κάνουν οι ίδιοι οι διευθυντές, με τη δυσκολία τήρησης του προγράμματος λόγω αποσπάσεων από τρίτους, με την ενασχόληση με τα γραφειοκρατικά θέματα τη στιγμή που θα φτάσουν στα χέρια των διευθυντών, με την ικανότητα ολοκλήρωσης των εργασιών χωρίς διακοπές από άλλους, από τη συχνότητα των απρογραμμάτιστων επισκέψεων που διαταρράσουν τις δραστηριότητες της ημέρας και από την έλλειψη χρόνου που θα μπορούσε να αφιερωθεί σε δραστηριότητες που «χτίζουν» την επαγγελματική φήμη των διευθυντών. Επιπρόσθετα, η αντίληψη για το εργασιακό στρες των διευθυντών συσχετίζεται με την αντίληψη ότι οι μέρες εργασίας τους είναι τόσο απρόβλεπτες που δεν μπορούν να οργανώσουν και να διαχειριστούν τον χρόνο τους σε οποιοδήποτε βαθμό, με την πεποίθηση ότι χρησιμοποιούν με τον πιο εποικοδομητικό τρόπο τον χρόνο τους, με τον περιορισμό του χρόνου των τηλεφωνικών κλήσεων, με την επίγνωση του χρονικού διαστήματος της ημέρας που είναι πιο παραγωγικοί, με την αποφυγή της ταυτόχρονης εκτέλεσης πολλών εργασιών και του ορισμού συγκεκριμένης περιόδου για τα τηλεφωνήματα. Σε αντιδιαστολή, η αντίληψη των διευθυντών για το πόσο στρεσογόνο βρίσκουν να βρίσκονται οι ίδιοι σε αυτή τη θέση συσχετίζεται με τον καθορισμό προθεσμιών στον εαυτό τους όταν αρχίζουν μια εργασία, με την ανάθεση σε εκπαιδευτικούς δραστηριοτήτων που δεν είναι απαραίτητο να κάνουν οι ίδιοι, με τη δυσκολία τήρησης του προγράμματος γιατί τρίτοι τους αποσπούν από την εργασία τους, από την ικανότητα ολοκλήρωσης των εργασιών χωρίς διακοπές από

άλλους, από τη συχνότητα των απρογραμματίστων επισκέψεων που διαταρράσουν τις δραστηριότητες της ημέρας, από την έλλειψη χρόνου για το «χτίσιμο» της επαγγελματικής φήμης και του καθορισμού συγκεκριμένης περιόδου για τα τηλεφωνήματα. Επιπλέον, η αντίληψη των διευθυντών για το αίσθημα του στρες που βιώνουν λόγω της θέσης τους συσχετίζεται με την αντίληψη ότι οι μέρες εργασίας τους είναι τόσο απρόβλεπτες που δεν μπορούν να οργανώσουν και να διαχειριστούν τον χρόνο τους σε οποιοδήποτε βαθμό και με την πεποίθηση ότι χρησιμοποιούν με τον πιο εποικοδομητικό τρόπο τον χρόνο τους. Με λίγα λόγια, οι ικανότητες και στρατηγικές διαχείρισης χρόνου που κατέχουν οι διευθυντές, η αντίληψη χρονικού ελέγχου και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν φαίνεται να επηρεάζουν την αντίληψη για το εργασιακό στρες, ενώ η ανάθεση δε φαίνεται να διαδραματίζει μεγάλο ρόλο. Αποτελέσματα σύμφωνα με τη θεωρία όπου φαίνεται ότι η διαχείριση του χρόνου συσχετίζεται με το στρες (Claessens et al., 2007), τα αισθήματα χρονικού ελέγχου σχετίζονται αρνητικά με το στρες (Jex et Elacqua, 1999), η φτωχότερη αντίληψη του χρόνου προβλέπει μεγαλύτερο στρες, ενώ η ανάθεση δε φαίνεται να συσχετίζεται με το στρες (Grissom et al., 2015).

Σχετικά με την αντίληψη των διευθυντών για το στρες των διευθυντών σχολικών μονάδων, η αναστάτωση λόγω αλλαγών στο πρόγραμμα και η επίτευξη ή όχι των καθημερινών στόχων φαίνεται να αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη των διευθυντών για το στρες στο επάγγελμα αυτό γενικά. Επιπλέον, όσοι δηλώνουν συχνότερη αναστάτωση λόγω αλλαγών στο πρόγραμμα και συχνότερη προτίμηση στον σχεδιασμό των καθημερινών δραστηριοτήτων αναφέρουν μεγαλύτερο βαθμό στρες που προκύπτει από τη θέση τους ως διευθυντής/-ντρια. Αντίθετα, όσο συχνότερη η επίτευξη των καθημερινών στόχων, εντοπίζεται χαμηλότερος ο αναφερόμενος βαθμός στρες. Οι αλλαγές φέρνουν πίεση στα άτομα, ειδικά σε αυτά που δε νιώθουν άνετα με αυτές (Kaufman-Scarborough et Lindquist, 1998) και ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός και η συγκέντρωση σχετίζονται αρνητικά με το εργασιακό στρες, όπως και τα θετικά αισθήματα για τον έλεγχο του χρόνου (Grissom et al., 2015).

Τέλος, ο δείκτης πολυ/μονοχρονικής τάσης που αναφέρεται στην αυτο-αναφερόμενη πολυ/μονοχρονική συμπεριφορά και η αρέσκεια της ενασχόλησης συγχρόνως με πολλές δραστηριότητες και η μεταπήδηση από τη μία στην άλλη επηρεάζει την αντίληψη των διευθυντών για το εργασιακό στρες. Όσο συχνότερα αναφέρεται ότι εμπλέκεται σε πολυχρονική συμπεριφορά, αυξάνεται και ο βαθμός του επιπέδου εργασιακού στρες που αναφέρει ο διευθυντής είτε ως γενικότερη εικόνα της εργασίας του διευθυντή είτε ως απόρροια της δικής τους θέσης ευθύνης. Αντίθετα, όσο περισσότερο οι διευθυντές αναφέρουν ότι ενασχολούνται συγχρόνως με πολλές

δραστηριότητες και τους αρέσει να μεταπηδούν από τη μια εργασία στην άλλη, μειώνεται ο βαθμός του επιπέδου στρες που πιστεύουν ότι διακατέχει το επάγγελμα του διευθυντή και ο βαθμός του επιπέδου εργασιακού στρες που βιώνουν οι ίδιοι ως διευθυντές. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι πολυχρονιστές διαθέτουν αυτό το χαρακτηριστικό, καθώς βλέπουν περισσότερο τον εαυτό τους να μεταπηδούν από τη μια δραστηριότητα στην άλλη και αναφέρεται ότι είναι πιο πιθανό να νιώθουν ότι έχουν φτάσει τους καθημερινούς τους στόχους, καθώς αναλαμβάνουν και ολοκληρώνουν μικρές εργασίες συγχρόνως ή κατά διαστήματα, παρά περιμένουν να ολοκληρώσουν μια εργασία, ώστε να νιώσουν ότι πέτυχαν τον στόχο τους. Η πίεση συχνά σχετίζεται με αισθήματα έλλειψης χρόνου για τις εργασίες που έχεις μπροστά σου. (Kaufman-Scarborough et Lindquist, 1998).

Λόγω της έλλειψης εμπειρικών ερευνών πάνω στο θέμα της διαχείρισης του εργασιακού χρόνου των διευθυντών σχολικών μονάδων, καθώς και της σχέσης της με το εργασιακό στρες, προτείνεται η διεξαγωγή ανάλογων ερευνών και με τη χρήση άλλων ερευνητικών μεθόδων, ώστε να αποδειχθεί αν τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας έχουν εκτενέστερη ισχύ. Επίσης, υπάρχουν πολλά ακόμα στοιχεία που μπορούν να τύχουν διερεύνησης για τη διαχείριση του χρόνου στη διοίκηση των σχολείων, καθώς και των αποτελεσμάτων που μπορεί να επιφέρει μια καλή ή κακή διαχείριση του χρόνου σε διάφορες πτυχές της λειτουργίας των σχολικών μονάδων.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βασιλάκη, Ε., Τριλιβά, Σ. & Μπεζεβέγκης, Η. (2001). *Το στρες, το άγχος και η αντιμετώπισή τους*. Ελληνικά γράμματα. Αθήνα.

Γεωργογιάννης, Γ. (χ.η.). *Κριτήρια επιλογής και πιστοποίηση διοικητικής επάρκειας και διοικητικής ετοιμότητας για υποψήφιους εκπαιδευτικούς διευθυντών σχολικών μονάδων, στελεχών εκπαίδευσης και σχολικών συμβούλων – η πρότασή μας* . <http://kedek.inpatra.gr/demo2.doc> προσπελάστηκε 23/4/2020

Γεωργογιάννης, Π., Γιάννακα, Χ., Λαζαρίδου Α. (2009). *Οι αντιδράσεις των γονέων των μαθητών ως πηγή stress για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων και η σχέση της με άλλες πηγές stress*. Αξιολόγηση και διοίκηση της εκπαίδευσης και διαπολιτισμική πραγματικότητα. Βηματισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση. Τόμος 9^{ος}. Πάτρα. pp. 178-189

Γεωργογιάννης, Π., Σπανού, Π., Μπομπαρίδου, Χ. (2009). *Διερεύνηση του stress που υφίστανται οι Διευθυντές των Σχολικών Μονάδων σχετικά με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά τους με το Σύλλογο Διδασκόντων*. Αξιολόγηση και Διοίκηση της εκπαίδευσης και διαπολιτισμική πραγματικότητα. Βηματισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση. Τόμος 9^{ος} Πάτρα, pp.228-237.

Δαρβούδης, Α. (2015). *Η διαχείριση του χρόνου των διευθυντών δημοτικών σχολείων και η σχέση της με την αποτελεσματικότητα και την επαγγελματική ικανοποίηση* (Master's thesis).

Ζαβλανός, Μ.Μ. (1999). Οργανωτική Συμπεριφορά, «Ελλήν» , Περιστέρι.

Κασουλίδης, Γ., & Πασιαρδής, Π. (2005). *Τα κακά νέα: ο χρόνος πετά... Τα καλά νέα: Το πηδάλιο είναι στα χέρια σου! Μια μελέτη περίπτωσης της κατανομής του χρόνου ενός Διευθυντή Δημοτικού Σχολείου*. Επιστήμες Αγωγής, 4, pp.83-104.

Κεραμιδά, Κ. (2014). *Η διαχείριση του χρόνου ως παράγοντας αποδοτικότητας στη σχολική μονάδα: ο ρόλος του σύγχρονου διευθυντή*. Στο 5ο Διεθνές Συνέδριο για την Εκπαιδευτική Πολιτική (EduPolicies 2014), Αθήνα, 26-28 Σεπτεμβρίου 2014.

Κορωναίου, Α. (2010). *Όταν η εργασία γίνεται ασθένεια. Το στρες των εκπαιδευτικών*. Πεδίο. Αθήνα.

Κουάλη, Γ. (2012). *Η διαχείριση του χρόνου των διευθυντών δημοτικού σχολείου και η σχέση της με την αποτελεσματικότητα των διευθυντών και με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους*. Διδακτορική διατριβή. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού*, Gutenberg, Αθήνα.

Παρουσίαση πορισμάτων από το Συνέδριο *Ηγεσία και Σύγχρονες Προκλήσεις για Διευθυντές και Διευθύνοντες Σχολείων Μέσης Γενικής και Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης*, 15-17 Ιουνίου 2015, Λάρνακα, Λεμεσός, Λευκωσία.

Τσακίρη, Μ. (2001). *Συνήθειες στη διοίκηση του χρόνου: ευεργετικοί ή καταστροφικοί παράγοντες επιτυχίας των εργαζομένων*. Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, 104 (104-105), 197-228. doi: <http://dx.doi.org/10.12681/grsr.8830>

Τσέτσος, Σ. (2016), *Η διαχείριση του χρόνου ως σημαντικής παραμέτρου για την αποτελεσματική διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών*, Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος», 4 (3), pp.155-207.

Τσούνη, Β. & Καρακατσάνη, Ε. (2015). *Η καθοριστική σημασία της ορθής διαχείρισης του χρόνου στην άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης στον εκπαιδευτικό οργανισμό*. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 2015 (2) doi: <http://dx.doi.org/10.12681/edusc.377>

Καθηκοντολόγιο ΦΕΚ 1340/2002:

<https://edu.klimaka.gr/nomothesia/kathhkontologio/542-nomothesia-kathikontologio-dieyuhntes-ypodieyuhntes>

<http://dipe.ait.sch.gr/nomothesia/leitoyrgia%20sxoleion/fek-1340-2002-kathikonta-armodiotites-stelexwn-ekpaideysis-klimaka.pdf>

Διδακτικό ωράριο

ΦΕΚ 4547/18: https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/372828/nomos-4547-2018

N. 4152/13 άρθρο 1: <https://www.lawspot.gr/nomikes-pliροφοries/nomothesia/n-4152-2013/arthro-proto-par-th2-nomos-4152-2013-rythmiseis-gia-tin>

Άδειες:

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/ya-f-353-1-26-153324-d1-2014.html>

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Acomolafe, C. O. (2005). *Principals' time management abilities in secondary schools in Nigeria*, Journal of Educational Administration and Planning, 5(1), 58-67.

Achunine (2004). *Management of Administration of Secondary School Education*, Owerri; Totan Publishers

Adams, G. A., & Jex, S. M. (1999). *Relationships between time management, control, work-family conflict, and strain*. Journal of Occupational Health Psychology, 4(1), pp.72-77. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.4.1.72>

Adu-Oppong A. A. et al. (2014) *Time Management And Administrative Effectiveness: Lessons For Educational Administrators*, Global Journal of Interdisciplinary Social Sciences, (published by QGlobal Institute for Research & Education) Vol. 3 (4) , pp.76-82.

Ajayi, I.A. (2007). *Issues in school management*. Lagos: Bolabay Publications.

Allison, D. G. (1995-7). *Coping with stress in the principalship*, Journal of Educational Administration, Vol. 35, no. 1, pp. 39-55.

Athanasoula-Reppa, A. (1999). *Communication in Educational Organization*. Human Resources Administration, 137-186.

Azar, S., & Zafer, S. (2013). *Confirmatory factor analysis of time management behavior scale: evidence from Pakistan*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), pp. 946-959.

Bluedorn, A. C., & Denhardt, R. B. (1988). *Time and organizations*. *Journal of management*, 14(2), 299-320.

Bluedorn A.C. et al. (1992) *How Many Things Do You Like to Do at Once? An Introduction to Monochronic and Polychronic Time*, doi: [10.2307/4165091](https://doi.org/10.2307/4165091)

Bond, J.M. et Feather N.T. (1988) *Some correlates of Structure and Purpose in the Use of Time*, *Journal of Personality and Social Psychology* 55(2):321-329 DOI: [10.1037/0022-3514.55.2.321](https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.2.321)

Borg M.G. et Falzon J.M. (1989). *Stress and Job Satisfaction among Primary School Teachers in Malta*, *Educational Review*, 41:3, pp.271-279. Doi: [10.1080/0013191890410307](https://doi.org/10.1080/0013191890410307) published 2006.

Botha R.J. N. (2013). *Time management abilities of school principals according to gender: a case study in selected Gauteng schools*, *Africa Education Review*, 10:2, pp. 364-380, doi: [10.1080/18146627.2013.853532](https://doi.org/10.1080/18146627.2013.853532)

Boyland, L. (2011). *Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals: A Statewide Study*, *Current Issues in Education*, 14 (3).

Britton, B. K., & Tesser, A. (1991). *Effects of time-management practices on college grades*, *Journal of Educational Psychology*, 83(3), pp.405-410. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0663.83.3.405>

Carr, A. (1994). *Anxiety and Depression among School Principals- Warning, Principalship Can Be Hazardous to Your Health*, *Journal of Educational Administration*, Vol. 32, no. 3, pp.18-34.

Claessens, B.J.C. et al. (2004). *Planning behavior and perceived control of time at work*, *Journal of Organizational Behavior*, Volume25, Issue8, pp. 937-950,doi: <https://doi.org/10.1002/job.292>

Claessens B.J.C. et al. (2010) *Things to Do Today...:ADaily Diary Study on Task Completion at Work*, *Applied Psychology: An International Review*, 59 (2), pp.273-295 doi: [10.1111/j.1464-0597.2009.00390.x](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00390.x)

Claessens, B.J.C. et al. (2007) *A review of the time management literature*, *Personnel Review* 36(2), pp.255-276, Emerald Group Publishing Limited doi: [10.1108/00483480710726136](https://doi.org/10.1108/00483480710726136)

Cooper C.L. & Kelly M. (1993). *Occupational stress in head teachers: a national UK study*, *British Journal of Educational Psychology*, 63, pp. 130-143.

- Covey, S. R. (2004). *The seven habits of highly effective people*. New York, NY: Free Press.
- Eckman, E. W. (2004). *Similarities and differences in role conflict, role commitment, and job satisfaction for female and male high school principals*. *Educational administration quarterly*, 40(3), 366-387.
- Francis-Smythe, J., & Robertson, I. (1999). *Time-related individual differences*. *Time & Society*, 8(2-3), 273-292.
- Francis-Smythe J.A. et Robertson I. (2003). *The Importance of Time Congruity in the Organisation*, 52 (2), pp. 298-321, *Applied Psychology: An International Review*.
- Galloway D. et al. (1986). *Sources of Stress for Primary School Head Teachers in New Zealand*, *British Educational Research Journal*, 12 (3), pp.281-288.
- Ghamrawi, N. and Al- Jammal, K. (2013). *Time flies-A statement that best applies to school principals*, *British Journal of Education*, 1(1), pp. 52-66, European Centre for Research Training and Development UK.
- Golabli, M. et al. (2013). *The Survey of Relationship between Time Management with Job Stress and Performance in Material and Procurement Management of N.I.S.O.C. (National Iranian South Oil Company)*, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3 (10) , pp. 33-39.
- Goldring, E. et al. (2007). *School context and individual characteristics: what influences principal practice*, *Journal of Educational Administration* Vol. 46 No. 3, 2008 pp. 332-352, Emerald Group Publishing Limited. DOI [10.1108/09578230810869275](https://doi.org/10.1108/09578230810869275)
- Green, P., & Skinner, D. (2005). *Does time management training work? An evaluation*. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 124-139.
- Grissom, J., Loeb, S. and Mitani, H. (2015). *Principal time management skills*, *Journal of Educational Administration*, 53 (6), pp. 773-793. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0117>
- Hafner, A. and Stock, A. (2010) *Training and Perceived Control of Time at Work*, *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied* 144(5):429-47 doi: [10.1080/00223980.2010.496647](https://doi.org/10.1080/00223980.2010.496647)
- Häfner, A., Oberst, V., & Stock, A. (2014). *Avoiding procrastination through time management: An experimental intervention study*. *Educational Studies*, 40(3), 352-360.
- Hallinger, P. & Murphy J.F. (2012) *Running on Empty? Finding the Time and Capacity to Lead Learning*, 97 (1) , pp.5-21, SAGE Publications, doi: [10.1177/0192636512469288](https://doi.org/10.1177/0192636512469288)
- Heaney L.F. (2001). *A question of management: conflict, pressure and time*, *The International Journal Of Educational Management* , 15 (4), pp.197-203.
- Hindle, T. (1998). *Manage your time*. London: McGraw-Hill Inc.

Horng, E. L., Klasik, D., & Loeb, S. (2010). *Principal's time use and school effectiveness*. American journal of education, 116(4), 491-523.

Kalu, JN. (2012). *Time Resource Management for Effective School Administration*, Journal of Educational and Social Research, 2(10), doi:[10.5901/jesr.2012.v2n10p115](https://doi.org/10.5901/jesr.2012.v2n10p115)

Kaufman-Scarborough, C. and Lindquist, J. (1999), *Time management and polychronicity: Comparisons, contrasts, and insights for the workplace*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 14 No. 3/4, pp. 288-312. <https://doi.org/10.1108/0268394991026381>

Kaufman-Scarborough, Carol and Jay D. Lindquist (1999), *The Polychronic Attitude Index: Refinement and Preliminary Consumer Marketplace Behavior Applications*, 1999 American Marketing Association Winter Educators? Conference Proceedings, Marketing Theory and Applications, Volume 10, edited by Anil Menon and Arun Sharma, 151-157.

Kellogg, S. (2005) *Principals' organizational activities: An analysis of the differences between actual and ideal time expenditures as a function of career stage*, Ashland University <https://eric.ed.gov/?id=ED490787>

Khan, A. et al. (2015). *The Effect of Training on Principals' Time Management Practices: A Focus on Time Management Areas, School's Level, Locality and Complexity*, FWU Journal of Social Sciences, Winter 2015, Vol.9, No.2, pp.82-94

Koch, C. J., & Kleinmann, M. (2002). *A stitch in time saves nine: Behavioural decision-making explanations for time management problems*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 11(2), 199-217.

Kouali, G. and Pashiardis, P. (2015). *Time management profiles of Cypriot school principals: a mixed-methods approach*, International Journal of Educational Management, 29 (4), pp.492-518, Emerald Group Publishing Limited.

Kyriacou C. (1987). *Teacher stress and burnout: an international review*, Educational Research, 29:2, pp.146-152, doi: <https://doi.org/10.1080/0013188870290207>

Lainas, A. (2010). *Local Directors of School Education in Greece: Their Role and Main Sources of Job Stress*, Educational Management Administration & Leadership, 38 (4), pp. 454-471. Doi: [10.1177/1741143210368145](https://doi.org/10.1177/1741143210368145)

Lang, D. (1992). *Preventing short-term strain through time-management coping*, Work & Stress, 6:2, pp.169-176. Doi: [10.1080/02678379208260351](https://doi.org/10.1080/02678379208260351)

Leventis, C. et al. (2017). *Work-related Stress and Burnout Factors of Principals in Regional Greece: A Historical Perspective*, Journal of Research Initiative, 3 (1), ISSN: 2168-9083

Lindquist J. D. and Kaufman-Scarborough C. (2007). *The Polychronic–Monochronic Tendency Model PMTS scale development and validation*, Time & Society, VOL. 16 No. 2/3, pp. 253–285, Sage Publications, DOI: [10.1177/0961463X07080270](https://doi.org/10.1177/0961463X07080270)

- Macan T. et al. (1990). *College Students' Time Management: Correlations With Academic Performance and Stress*, Journal of Educational Psychology DOI: [10.1037//0022-0663.82.4.760](https://doi.org/10.1037//0022-0663.82.4.760)
- Macan T.H. (1994). *Time Management: Test of a Process Model*, Journal of Applied Psychology, Vol. 79 (3), pp.381-391.
- Macan, T., Gibson, J. M., & Cunningham, J. (2010). *Will you remember to read this article later when you have time?* The relationship between prospective memory and time management. *Personality and Individual Differences*, 48(6), pp. 725-730.
- McPeake, J. A. (2007). *The principalship: a study of the principal's time on task from 1960 to the twenty-first century*.
- Mahfouz, J. (2008). *Principals and stress: Few coping strategies for abundant stressors*, Educational Management Administration & Leadership, pp.1-19. doi: [10.1177/1741143218817562](https://doi.org/10.1177/1741143218817562)
- Nadinloyi K. B. et al. (2013). *The Study Efficacy of Time Management Training on Increase Academic Time Management of Students*, Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 84, 9 JuLY 2013, Pages 134-138 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.523>
- Olawolu, O.E. & Ahaiwe, C.N. (2011). *Managing Time in Education Organization: Policy Implications for Educational Managers in Rivers State, Nigeria*, Mediterranean Journal of Social Sciences, 2(4), pp. 63-69.
- Phillips, J. S., Sen D. & McNamee R. (2008). *Risk factors for work-related stress and health in head teachers*, Occupational Medicine, 58, pp. 584-586.
- Pilotta, J. J., Schultz, D. E., Drenik, G., & Rist, P. (2004). *Simultaneous media usage: A critical consumer orientation to media planning*. Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review, 3(3), pp. 285-292.
- Principals as Managers (2001), <http://oise.utorontoca/-vsvede/valda.htm>
- Robertson, P. J. (1999). *Time-management practices of school principals in the United States* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Saitis, C. (1997). *School principal: Manager-leader or a typical bureaucrat?*. Nea Paideia, 83, pp. 66-80.
- Saitis, C., & Saitis, C. (2008). *Organization and management of education*. Athens (in Greek).
- Shields M. (2007). *'Can I Last the Distance?' Stress and School Leadership*, TEACH Journal of Christian Education, 1 (1), pp.22-26.
- Steve M. Jex & Tina C. Elacqua (1999). *Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain*, Work & Stress, 13:2, pp.182-191, DOI: [10.1080/026783799296138](https://doi.org/10.1080/026783799296138)

Stravakou, P. (2003). *The School Principal in Primary and Secondary Education: Theoretical Analysis and Empirical Research*.

Taylor, J., & Mackenzie, R. A. (1986). *Time is money, so use it productively*. ABA Banking Journal, 78, 130-133.

Tracy, B. (2004). *Time power: A proven system for getting more done in less time than you ever thought possible*. New York. AMACOM.

Ugwulashi, C.S. (2012). *Cost, Time and Quality Implications in School Administration in Nigeria*, [http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.3\(2\)/2012\(3.2-53\).pdf](http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.3(2)/2012(3.2-53).pdf)

Van Eerde, W. (2003). *Procrastination at Work and Time Management Training*, The Journal of Psychology, 137 (5), pp. 421-434. Doi: [10.1080/00223980309600625](https://doi.org/10.1080/00223980309600625)

Walker, J. (2009) *Reorganizing Leaders' Time: Does It Create Better Schools for Students?*, NASSP Bulletin, 93 (4), pp.213-226, Sage Publications, doi: [10.1177/0192636510361639](https://doi.org/10.1177/0192636510361639)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

A. Δείκτης Cronbach-a του ερωτηματολογίου

Average interitem covariance: .1525689
Number of items in the scale: 57
Scale reliability coefficient: 0.9409

B. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

A1. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τα ακόλουθα; Επιλέξτε μία επιλογή.

- Κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας στο σχολείο:

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
1. Προτιμώ να κάνω δύο ή περισσότερες δραστηριότητες την ίδια ώρα.					
2. Συνήθως κάνω δύο ή περισσότερες δραστηριότητες την ίδια ώρα.					
3. Το να κάνω δύο ή περισσότερες δραστηριότητες συγχρόνως είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος να χρησιμοποιώ τον χρόνο μου.					
4. Νιώθω άνετα να κάνω περισσότερες από μία δραστηριότητα την ίδια ώρα.					

5. Μου αρέσει να εμπλέκομαι σε δύο ή περισσότερες δραστηριότητες την ίδια ώρα.					
--	--	--	--	--	--

A2. Σε ποιο βαθμό ισχύουν για εσάς τα παρακάτω αναφορικά με τις δραστηριότητες στη ζωή σας γενικότερα; Επιλέξτε μία απάντηση.

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
1.Οι αλλαγές στο πρόγραμμά μου με αναστατώνουν.					
2. Απολαμβάνω περισσότερο να κάνω ένα πράγμα τη φορά, παρά να σχεδιάζω τη μέρα μου εκ των προτέρων.					
3. Πετυχαίνω τους καθημερινούς μου στόχους.					
4. Μου αρέσει να σχεδιάζω τις καθημερινές μου δραστηριότητες, ώστε να ξέρω πότε θα κάνω την καθεμία.					
5.Μερικές φορές δυσκολεύομαι να οργανώσω τα πράγματα που έχω να κάνω.					
6. Νιώθω ότι λειτουργώ καλύτερα υπό πίεση.					

7. Συχνά μεταπηδώ από τη μια δραστηριότητα στην άλλη κατά τη διάρκεια της ημέρας					
8. Αναβάλλω τα πράγματα που μπορούν να γίνουν αργότερα.					

B. Με ποια συχνότητα προβαίνετε στις παρακάτω ενέργειες; Επιλέξτε μία απάντηση.

	Ποτέ	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
1. Φθάνω στην ώρα μου στο σχολείο και σχεδιάζω την ημέρα μου πριν την ξεκινήσω.				
2. Ετοιμάζω λίστα με δραστηριότητες που θέλω να κάνω.				
3. Έχω μια καθαρή εικόνα για το τι θέλω να επιτύχω σε λίγες μέρες ή την επόμενη εβδομάδα.				
4. Έχω σαφείς στόχους για τον τρέχοντα μήνα.				
5. Ελέγχω τους στόχους μου για να καθαρίσω αν χρειάζονται επανεξέταση.				
6. Επανεξετάζω το πρόγραμμα μου και τις δραστηριότητές μου, ώστε να γνωρίζω πού επενδύω τον χρόνο μου.				
7. Θέτω προθεσμίες στον εαυτό μου όταν αρχίζω μια εργασία.				
8. Θέτω προτεραιότητες.				
9. Ολοκληρώνω τις εργασίες υψηλής προτεραιότητας πριν ξεκινήσω τις λιγότερο σημαντικές.				
10. Πιστεύω ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στον τρόπο που διαχειρίζομαι τον χρόνο μου.				
11. Αναζητώ τρόπους να αυξήσω την αποτελεσματικότητά μου.				
12. Αναθέτω μικρότερης σημασίας ζητήματα στον υποδιευθυντή ή σε άλλα μέλη του συλλόγου, ώστε να στρέψω την προσοχή μου στα πιο σημαντικά.				
13. Βασίζομαι στον υποδιευθυντή ή σε κάποιο άλλο μέλος του συλλόγου να ξεκαθαρίσει τα πιο ασήμαντα ζητήματα πριν φτάσουν στο γραφείο μου.				
14. Προσπαθώ να περιορίσω τον χρόνο που καταναλώνω στη γραφειοκρατία.				
15. Αναθέτω σε εκπαιδευτικούς δραστηριότητες που θεωρώ ότι δεν είναι απαραίτητο να κάνω εγώ.				

16. Κρατώ το γραφείο μου καθαρό από πράγματα εκτός των απαιτήσεων για την ολοκλήρωση των σημαντικών εργασιών μου.				
17. Οι μέρες εργασίας μου είναι τόσο απρόβλεπτες που δεν μπορώ να οργανώσω και να διαχειριστώ τον χρόνο μου σε οποιοδήποτε βαθμό.				
18. Όταν δεν έχω οργάνωση κατά κάποιο τρόπο, νιώθω ότι μπορώ πιο εύκολα να προσαρμοστώ σε αναπάντεχα γεγονότα.				
19. Θεωρώ ότι εργάζομαι καλύτερα όταν αναβάλλω εργασίες που δε θέλω να κάνω, παρά αν προσπαθώ να τις κάνω με τη σειρά προτεραιότητάς τους.				
20. Χρησιμοποιώ με τον πιο εποικοδομητικό τρόπο τον χρόνο μου.				
21. Νιώθω ότι έχω τον έλεγχο του χρόνου μου.				
22. Απασχολούμαι συνεχώς σε έκτακτες ή ασήμαντες εργασίες.				
23. Δυσκολεύομαι να τηρήσω το πρόγραμμά μου γιατί τρίτοι με αποσπούν από την εργασία μου.				
24. Νιώθω αυτοπεποίθηση ότι μπορώ να ολοκληρώσω την εργασία μου στην ώρα της.				
25. Όταν επικοινωνώ συχνά με κάποιον, κρατώ ένα εύκολα προσβάσιμο αρχείο με τα στοιχεία του.				
26. Διατηρώ ατζέντα- ημερολόγιο για το πρόγραμμά μου ή για να γράφω σημαντικές πληροφορίες.				
27. Ασχολούμαι με τα γραφειοκρατικά θέματα τη στιγμή που θα έρθουν στα χέρια μου.				
28. Μπορώ να ολοκληρώσω τις εργασίες μου χωρίς διακοπές από άλλους.				
29. Βρίσκω τον ευατό μου να αναβάλλει δραστηριότητες που δε μου αρέσουν, αλλά πρέπει να γίνουν				
30. Περιορίζω τον χρόνο των τηλεφωνικών κλήσεων.				
31. Απαντώ άμεσα στην επείγουσα αλληλογραφία.				
32. Κλείνω την πόρτα του γραφείου μου όταν θέλω να σκεφτώ στρατηγικά.				
33. Απρογραμματίστες επισκέψεις συχνά διαταρράσουν τις δραστηριότητες της ημέρας.				
34. Δυσκολεύομαι να βρω ένα σύστημα διαχείρισης χρόνου που να μου ταιριάζει.				
35. Δεν έχω αρκετό χρόνο να αφιερώσω σε δραστηριότητες που «χτίζουν» την επαγγελματική μου φήμη.				
36. Αποφεύγω ή ελαχιστοποιώ τις διακοπές στο γραφείο.				
37. Γνωρίζω το χρονικό διάστημα της ημέρας που είμαι πιο παραγωγικός.				
38. Λέω σε έναν απρόσμενο επισκέπτη ευγενικά ότι δεν μπορώ να τον συναντήσω και προγραμματίζω επίσκεψη για κάποια άλλη στιγμή.				
39. Αποφεύγω την ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών εργασιών, καθώς αυτό οδηγεί σε δυσκολία συγκέντρωσης και διατήρησης της προσοχής όπου χρειάζεται.				

40. Έχω καθορισμένες χρονικές περιόδους για δραστηριότητες που θεωρώ σημαντικές (π.χ. συγκεκριμένη ώρα για γονείς, για ακρόαση προβλημάτων, ώρα για αλληλογραφία κτλ.)				
41. Παίρνω τα τηλέφωνα που θέλω μαζεμένα σε συγκεκριμένη περίοδο.				
42. Ορίζω χρονικά όρια για τις συναντήσεις.				

Γ. Επιλέξτε μία απάντηση.

	Καθόλου	Ελαφρώς	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Γενικά, πόσο στρεσογόνο θεωρείτε το επάγγελμά σας;					
Πόσο στρεσογόνο το βρίσκετε να είστε διευθυντής/διευθύντρια;					

Δ. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

Ανδρας ☐ Γυναίκα ☐

2. Χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση (σημειώστε τον αριθμό)

3. Χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής/-ντρια ή προϊστάμενος/-η (σημειώστε τον αριθμό)

4. Ηλικία (σημειώστε τον αριθμό)

5. Τίτλοι σπουδών

Πτυχίο ☐

Μεταπτυχιακό ☐

Διδακτορικό ☐

Μετεκπαίδευση (Εξομείωση, Διδασκαλείο)

Άλλο ☐

6. Βαθμίδα εκπαίδευσης

Πρωτοβάθμια ☐

Δευτεροβάθμια ☐

7. Δυναμικότητα σχολείου

6/θέσιο και κάτω ☐

7/θέσιο ως 12/θέσιο ☐

12/θέσιο και πάνω ☐