



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΜΑΘΑΙΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΕΝΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΜΕΣΩ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ**

του

ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥΔΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ειρήνη Ιωαννίδου

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα μελέτη διερευνάται η ημερήσια κατανομή του φόρτου εργασίας του διευθυντή του σύγχρονου σχολείου. Ο ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο θεωρείται καθοριστικός για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας, αλλά και για την αποτελεσματικότερη και ποιοτικότερη παροχή των εκπαιδευτικών υπηρεσιών εντός αυτής. Μάλιστα, σήμερα ο διευθυντής σχολείου είναι επιφορτισμένος με ένα πλήθος αρμοδιοτήτων, γεγονός το οποίο μειώνει σε μεγάλο βαθμό το χρόνο του και δυσχεραίνει την εργασιακή του πορεία, εξαιτίας του μεγάλου φόρτου εργασίας. Για το λόγο αυτό, σήμερα προτείνονται διάφορες στρατηγικές για την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου των διευθυντών, η οποία θα έχει ως συνέπεια την αποτελεσματικότερη διαχείριση της σχολικής μονάδας. Για τη διερεύνηση του ημερήσιου φόρτου εργασίας των διευθυντών, διεξήχθη ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγια και δείγμα διευθυντές σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης από τους νομούς Θεσσαλονίκης και Φθιώτιδας. Τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι ο φόρτος εργασίας των διευθυντών έχει, σε γενικές γραμμές αυξηθεί κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, ενώ ακόμη αντιμετωπίζουν μεγάλη πίεση και βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση. Οι πιο δημοφιλείς στρατηγικές τις οποίες υιοθετούν οι διευθυντές για τη διαχείριση του χρόνου τους είναι η αυτοκριτική και η αυτοαξιολόγηση, ενώ πιστεύουν ότι υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι θα μπορούσαν να λειτουργήσουν βοηθητικά σε αυτό, με κυριότερους τον προγραμματισμό, την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων, την ενημέρωση και τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων, αλλά και τη συνεργασία, την επιμόρφωση και τη μείωση της γραφειοκρατίας.

ΛΕΞΕΙΣ- ΚΛΕΙΔΙΑ: φόρτος εργασίας, διοίκηση σχολικής μονάδας, διαχείριση χρόνου, σύγχρονο σχολείο.

ABSTRACT

In the present study we investigate the daily allocation of the workload of modern school directors. The modern school directors' role is considered as determinant for the school's smooth operation and, also, for the better provision of educational services. In fact, nowadays, the school director is charged with lots of responsibilities, so that his time is limited and his workload makes his career difficult. Consequently, many strategies are proposed today for the school directors' better time management, which will have as a consequence a more effective school management. For the investigation of the directors' daily workload, a quantitative research took place, by using questionnaires, in which directors of primary education of Salonica and Fthiotida department have answered. The most important findings of the research showed that, generally, the directors' daily workload has increased and they have to face more pressure. The most popular strategies they adopt for their time management are self- criticism and self- assessment and, also, they believe that there are ancillary agents, as programming, hierarchy of responsibilities, information, apportionment of responsibilities, co- operation, training and bureaucracy decrease.

KEY- WORDS: workload, school management, time management, modern school

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	6
A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	9
1.Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις- Ορισμοί.....	9
1.1 Ορισμοί γύρω από την εκπαίδευση.....	9
1.2 Ορισμοί γύρω από τη διοίκηση.....	10
2.Οι υποχρεώσεις του Διευθυντή σχολείου.....	12
2.1 Ο Διευθυντής ως εκπαιδευτικός, εκπαιδευτής και οργανωτής.....	13
2.2 Ο Διευθυντής ως ρυθμιστής ζητημάτων και διαχειριστής συγκρούσεων.....	13
2.3 Ο Διευθυντής ως εκπρόσωπος του σχολείου.....	14
3.Σύγχρονες απαιτήσεις για τη διαχείριση της εκπαίδευσης.....	16
3.1 Η καθοριστική σημασία της διαχείρισης του χρόνου του Διευθυντή του σύγχρονου σχολείου.....	16
3.2 Αποκέντρωση της διοίκησης της εκπαίδευσης και καταμερισμός αρμοδιοτήτων.....	18
3.3 Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή.....	19
3.4 Διαμόρφωση θετικού κλίματος εντός της σχολικής μονάδας.....	19
4.Φόρτος εργασίας των Διευθυντών την εποχή της οικονομικής κρίσης.....	20
Συμπεράσματα.....	23
B'ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	25
5. Μεθοδολογία της έρευνας.....	25
5.1 Ερευνητικό εργαλείο.....	26
5.2 Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας.....	26
5.3 Διεξαγωγή της έρευνας.....	27
5.4 Ανάλυση δεδομένων.....	28
6. Ευρήματα της έρευνας.....	28
6.1 Ανάλυση αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερωτηματολογίου.....	29
6.2 Περιγραφική στατιστική ανάλυση.....	30
6.3 Επαγωγική στατιστική ανάλυση.....	32
7. Συμπεράσματα.....	34

Παράρτημα.....	38
α. Ερωτηματολόγιο.....	39
β. Πίνακες και διαγράμματα.....	45
Βιβλιογραφία.....	59

Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη πραγματεύεται την ημερήσια κατανομή του φόρτου εργασίας του Διευθυντή ενός σύγχρονου σχολείου. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται να επιχειρήσουμε μέσω της συστηματικής καταγραφής να διαμορφώσουμε μία εικόνα που αφορά τις υποχρεώσεις των διευθυντών στα σχολεία της χώρας μας σήμερα, καθώς και την ημερήσια κατανομή των εργασιών αυτών. Σκοπός μας είναι να διερευνήσουμε το ρόλο του διευθυντή ενός σύγχρονου ελληνικού σχολείου και να κατανοήσουμε τις απαιτήσεις του επαγγέλματός του, καθώς και να σχηματίσουμε μία σφαιρική εικόνα για το φόρτο εργασίας του στο σύγχρονο σχολείο.

Η σημασία της διερεύνησης ενός τέτοιου θέματος είναι μεγάλη. Καταρχάς, η θέση του διευθυντή είναι πολύ απαιτητική και καθοριστική για τη λειτουργία μίας σχολικής μονάδας. Επιπλέον, δεδομένου ότι πρόκειται για μία θέση η οποία αφορά τόσο την εκπαίδευση όσο και τη διοίκηση και διαχείριση των εκπαιδευτικών θεμάτων, θα πρέπει όλες οι πτυχές της να διερευνηθούν σε βάθος. Επίσης, ένας άλλος λόγος ο οποίος επιβάλλει τη μελέτη του συγκεκριμένου ζητήματος είναι η ίδια η εποχή, κατά την οποία οι απαιτήσεις της εκπαίδευσης αλλάζουν και αυξάνονται συνεχώς, ενώ ταυτόχρονα, οι σχολικές μονάδες αντιμετωπίζουν πλήθος προβλημάτων εξαιτίας της οικονομικής κρίσης η οποία πλήττει το χώρο της παιδείας.

Η οργάνωση και η διοίκηση ενός σύγχρονου σχολείου, δημοτικού, γυμνασίου και λυκείου, είναι ένα καθήκον περίπλοκο και δύσκολο, αφού κινείται γύρω από πολλούς άξονες, όπως την παροχή της εκπαίδευσης, την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, την ασφάλεια των παιδιών, τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, την εξασφάλιση και τη διαχείριση υλικών και ανθρώπινων πόρων και την επίλυση καθημερινών προβλημάτων. Σήμερα, άλλωστε, τα σχολεία αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα, τα οποία οι διευθυντές θα πρέπει να αντιμετωπίσουν, όπως η έλλειψη πόρων και υποδομών, ο σχολικός εκφοβισμός, η παραβατική συμπεριφορά των μαθητών, η οικονομική κρίση, καθώς και η ένταξη των παιδιών από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες στη σχολική κοινότητα, όπως των παιδιών μεταναστών και προσφύγων, των παιδιών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες και των παιδιών από άπορες οικογένειες.

Οι επιπτώσεις από το μεγάλο φόρτο εργασίας των διευθυντών του σύγχρονου σχολείου είναι πολλές. Καταρχάς, πολλές φορές παρατηρείται έλλειψη οργάνωσης και αδυναμία διαχείρισης του χρόνου τους, γεγονός που σημαίνει ότι πολλές από τις

σημαντικές τους υποχρεώσεις δεν ολοκληρώνονται μέσα στα επιτρεπτά χρονικά όρια ή δεν τίθενται οι αναγκαίες προτεραιότητες όσον αφορά τις καθημερινές τους εκκρεμότητες. Επίσης, δυσχεραίνεται το εκπαιδευτικό έργο των διευθυντών, αφού τις περισσότερες φορές είναι τόσο απασχολημένοι, που δεν έχουν χρόνο να ανταποκριθούν στα εκπαιδευτικά τους καθήκοντα. Επιπλέον, ένα ακόμη αποτέλεσμα του μεγάλου φόρτου εργασίας των διευθυντών, αλλά και γενικότερα, των εκπαιδευτικών όλων των βαθμίδων, είναι το έντονο επαγγελματικό άγχος που βιώνουν, το οποίο συχνά τους οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση.

Τα αποτελέσματα τα οποία προσδοκούμε να αντλήσουμε από τη συγκεκριμένη μελέτη είναι η διαμόρφωση μίας σφαιρικής εικόνας πάνω στο θέμα του ημερήσιου φόρτου εργασίας του διευθυντή του σύγχρονου σχολείου. Μέσα από την εικόνα αυτή, θα καταστεί δυνατόν να κατανοήσουμε τη δυσκολία και τις απαιτήσεις μίας τέτοιας θέσης. Επίσης, μέσα από τη συστηματική καταγραφή του φόρτου εργασίας του διευθυντή του σύγχρονου σχολείου, θα έρθουμε σε επαφή με την εκπαίδευση και, πιο συγκεκριμένα, με το χώρο της διοίκησης στην εκπαίδευση.

Η παρούσα έρευνα περιλαμβάνει αρχικά ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας πάνω σε ζητήματα που αφορούν στο φόρτο εργασίας του διευθυντή του σύγχρονου σχολείου, ενώ στη συνέχεια, επιχειρείται εμπειρική έρευνα. Η έρευνα αυτή ακολουθεί την ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, ενώ για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια στα οποία απαντούν οι διευθυντές δημοτικών σχολείων που συμμετέχουν στην έρευνα, ώστε να αντληθούν τα απαιτούμενα ευρήματα.

Το θεωρητικό μέρος της μελέτης μας αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει εννοιολογικές αποσαφηνίσεις όρων οι οποίοι αφορούν στην εκπαίδευση και, ειδικότερα, στη θέση του διευθυντή σχολείου και είναι σημαντικό για την βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που θα μας απασχολήσουν. Τέτοιοι όροι είναι οι όροι εκπαίδευση, διοίκηση της εκπαίδευσης, διευθυντής, σύγχρονο σχολείο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι υποχρεώσεις τις οποίες έχει η θέση του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο και ο ρόλος τον οποίον αυτός διαδραματίζει ως εκπαιδευτικό και διοικητικό στέλεχος. Οι υποχρεώσεις ενός διευθυντή σήμερα είναι πολλές και αφορούν πολύ διαφορετικά μεταξύ τους αντικείμενα που σχετίζονται με το χώρο.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι σύγχρονες απαιτήσεις για τη διαχείριση της εκπαίδευσης, δεδομένου ότι σήμερα αυτές είναι περισσότερες και γίνεται πιο συστηματική προσπάθεια καταγραφής τους. Επιπλέον, παρουσιάζονται τα θεωρητικά μοντέλα διοίκησης τα οποία προτείνονται για την αποτελεσματική κάλυψη όλων αυτών των υποχρεώσεων και απαιτήσεων.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται ο ημερήσιος φόρτος εργασίας των διευθυντών των σχολείων κατά την εποχή της οικονομικής κρίσης, δεδομένου ότι η κρίση αυτή επηρεάζει σημαντικά το χώρο της εκπαίδευσης. Με άλλα λόγια, στο κεφάλαιο αυτό πρόκειται να παρουσιάσουμε τις εργασίες και τις υποχρεώσεις των διευθυντών σε σχολεία σε ημερήσιο επίπεδο. Ακολουθούν τα κυριότερα συμπεράσματα από τη βιβλιογραφική μελέτη.

Το ερευνητικό μέρος της μελέτης αποτελείται από δύο ακόμη κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται και περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφεται το ερευνητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται για τη συλλογή των δεδομένων, ο πληθυσμός από τον οποίον προέρχεται το δείγμα της έρευνας, η ερευνητική διαδικασία η οποία ακολουθείται κατά τη διεξαγωγή της έρευνας και ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα ευρήματα της έρευνας. Ειδικότερα, στην αρχή του κεφαλαίου αναλύεται και τεκμηριώνεται η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου, ενώ στη συνέχεια, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας, με βάση πρώτα την περιγραφική στατιστική ανάλυση και έπειτα την επαγωγική στατιστική ανάλυση. Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα, καθώς και προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση.

A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Στο θεωρητικό αυτό μέρος της εργασίας θα αξιοποιηθεί η υπάρχουσα βιβλιογραφία, ώστε να διερευνηθούν και να παρουσιαστούν αναλυτικά τα ζητήματα που θα μας απασχολήσουν. Μετά την ολοκλήρωση του θεωρητικού μέρους, θα επιχειρηθεί εμπειρική έρευνα, στηριγμένη στο συγκεκριμένο θεωρητικό πλαίσιο, η οποία θα καταγράφει τον ημερήσιο φόρτο εργασίας των διευθυντών στο σύγχρονο σχολείο.

1.Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις- Ορισμοί

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η αποσαφήνιση και ο ορισμός εννοιών οι οποίες θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν ως έννοιες- κλειδιά στη μελέτη μας, εφόσον συνδέονται άμεσα με το μελετώμενο θέμα. Ο εννοιολογικός αυτός προσδιορισμός στην αρχή μίας μελέτης είναι χρήσιμος, καθώς συντελεί στην κατανόηση της κάθε έννοιας και εξασφαλίζει το γεγονός ότι αποφεύγονται οι εννοιολογικές συγχύσεις και παρανοήσεις.

1.1 Ορισμοί γύρω από την εκπαίδευση

Ο πρώτος όρος ο οποίος θα μας απασχολήσει είναι η εκπαίδευση για την οποία έχει δοθεί ένα πλήθος ορισμών που περιγράφει τη σημασία της, τους σκοπούς και τους στόχους της, τα ιδεώδη της, καθώς και τις συναφείς με αυτή έννοιες, όπως είναι η αγωγή, η διδασκαλία και η μάθηση (Πανταζής, 2006). Η εκπαίδευση καταλαμβάνει διεθνώς ένα ιδιαίτερα μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων, το οποίο μάλιστα αφορά όλες τις ηλικιακές ομάδες, καθώς και διάφορα περιβάλλοντα. Στην παρούσα εργασία θα μας απασχολήσει ένας πολύ συγκεκριμένος κλάδος, αυτός της σχολικής εκπαίδευσης, που διακρίνεται σε Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια, ανάλογα με τη βαθμίδα, και σε δημόσια και ιδιωτική, ανάλογα με το καθεστώς λειτουργίας του κάθε σχολικού ιδρύματος. Η εκπαίδευση στην Ελλάδα παρέχεται κυρίως από δημόσια και ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα των τριών βαθμίδων, Πρωτοβάθμιας, Δευτεροβάθμιας και Τριτοβάθμιας. Η *Δημόσια εκπαίδευση* είναι δωρεάν και παρέχεται από το κράτος, χωρίς την καταβολή διδάκτρων, εφόσον τα έξοδα παροχής της καλύπτονται από τον Τακτικό Προϋπολογισμό και τον Προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων (Ιδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2013).

Μία βασική δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος δίνεται στον παρακάτω πίνακα. Θα πρέπει, ωστόσο, να τονίσουμε ότι η σχολική εκπαίδευση, με την οποία θα ασχοληθούμε στην παρούσα εργασία, αφορά στο Δημοτικό, το Γυμνάσιο, το Λύκειο και το ΕΠΑΛ:

	Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα	
Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
Νηπιαγωγείο	Γυμνάσιο	ΑΕΙ
Δημοτικό Σχολείο	Λύκειο- ΕΠΑΛ	ΑΤΕΙ

Όταν αναφέρεται κανείς στο εκπαιδευτικό σύστημα, εννοεί το σύνολο των πολιτικών και των νόμων που ισχύουν για το χώρο της εκπαίδευσης και ορίζονται επίσημα από το κράτος και, πιο συγκεκριμένα το Υπουργείο Παιδείας. Το παρόν εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα ορίζει την υποχρεωτική εννιάχρονη εκπαίδευση, η οποία περιλαμβάνει τη φοίτηση στο Δημοτικό και στο Γυμνάσιο (Σαΐτης, 2008). Το σύγχρονο εκπαιδευτικό σύστημα στη χώρα μας, αλλά και σε άλλες χώρες, έχει ιδιαίτερα συγκεντρωτικό χαρακτήρα, καθώς οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται από την κεντρική διοίκηση, δηλαδή το Υπουργείο Παιδείας και την κυβέρνηση. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι σχολικές μονάδες να έχουν ελάχιστα περιθώρια αυτονομίας και πρωτοβουλίας και οι διευθυντές τους να έχουν μεγάλο όγκο ευθυνών και αρμοδιοτήτων (Κουλουμπαρίτη, 2008). Μάλιστα, υπάρχουν έρευνες οι οποίες δείχνουν ότι τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων θα ήθελαν να έχουν μεγαλύτερη αυτονομία όσον αφορά τη διεξαγωγή του εκπαιδευτικού τους έργου και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων (Emira, 2010).

1.2 Ορισμοί γύρω από τη διοίκηση

Η έννοια της διοίκησης αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίον ένας οργανισμός ή μία μονάδα επιχειρεί να επιτύχει τους στόχους του, μέσα από τη διαχείριση των ανθρώπινων, των υλικών και των τεχνικών πόρων και τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων του. Ειδικότερα, η διαδικασία της διοίκησης περιλαμβάνει συγκεκριμένες λειτουργίες. Αυτές είναι, πρώτον, ο προγραμματισμός ή σχεδιασμός των δραστηριοτήτων, δεύτερον, η οργάνωση της λειτουργίας, τρίτον, η

διεύθυνση ή καθοδήγηση και, τέταρτον, ο έλεγχος και η αξιολόγηση (Κουτούζης, 1999). Οι λειτουργίες της διοίκησης παρατίθενται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα:

Οι λειτουργίες της διοίκησης
1. Προγραμματισμός- Σχεδιασμός
2. Οργάνωση
3. Διεύθυνση- Καθοδήγηση
4. Έλεγχος- Αξιολόγηση

Η οργάνωση και η διοίκηση της εκπαίδευσης είναι μία διαδικασία η οποία ασκείται από στελέχη της εκπαίδευσης, τα οποία καταλαμβάνουν διάφορες διοικητικές θέσεις σε διάφορα επίπεδα του εκπαιδευτικού συστήματος, τα οποία εκτείνονται από το Υπουργείο Παιδείας και τις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες ως την κατώτερη βαθμίδα, που είναι η κάθε σχολική μονάδα. Εκτός όμως από αυτή την πρακτική, η έννοια της διοίκησης στην εκπαίδευση είναι πλέον και ένα νέο επιστημονικό αντικείμενο, στο οποίο όλο και περισσότερο εστιάζεται σήμερα το ερευνητικό ενδιαφέρον. Η διοίκηση της εκπαίδευσης ως πρακτική υιοθετήθηκε διεθνώς κατά τα τέλη του 19^{ου} αιώνα, όταν το εκπαιδευτικό σύστημα άρχισε να οργανώνεται πιο συστηματικά σε διάφορες χώρες, ενώ ως επιστημονικό αντικείμενο και θεωρητικό προσέγγιση αντιμετωπίστηκε στη συνέχεια, κατά τον 20^ο αιώνα. Ωστόσο, στην Ελλάδα, ακόμη και στη σύγχρονη εποχή κατά την οποία ο χώρος της εκπαίδευσης παρουσιάζει ένα πλήθος αλλαγών και απαιτήσεων, παρατηρείται έλλειψη θεωρητικού υποβάθρου για τη διοίκηση της εκπαίδευσης (Γιαννακοπούλου, 2008).

Επειδή πρόκειται να αναφερθούμε στις υποχρεώσεις, τις αρμοδιότητες και τον φόρτο εργασίας των διευθυντών, καλό θα ήταν να προσδιορίσουμε τι εννοούμε ως διοικητική επάρκεια και διοικητική ετοιμότητα. Η επάρκεια αναφέρεται στη θεωρητική, επιστημονική και ερευνητική κατάρτιση που καλύπτει όλες τις απαραίτητες γνώσεις μίας ειδικότητας και παρέχεται από τα αντίστοιχα πανεπιστημιακά ιδρύματα. Έτσι, η διοικητική επάρκεια είναι η κάλυψη όλων των

γνώσεων που χρειάζονται για τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων. Αντίστοιχα, η διοικητική ετοιμότητα είναι η ικανότητα μετουσίωσης των αποκτημένων γνώσεων σε πρακτική εφαρμογή κατά τη διοικητική διαδικασία, με άλλα λόγια, η άμεση αντίληψη των ερεθισμάτων και η κατάλληλη αντίδραση σε αυτά (Γεωργογιάννης, 2009).

Η έννοια της διεύθυνσης αποτελεί μία διοικητική λειτουργία η οποία αφορά στις ενέργειες των διευθυντικών στελεχών που συνδέονται με το χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν τη στελέχωση, τη συστηματική εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, την παρακίνησή του, την εποπτεία, την επικοινωνία και το συντονισμό (Σαΐτης, 2008). Πιο συγκεκριμένα, η διεύθυνση μίας σχολικής μονάδας αποτελεί μία λειτουργία, κατά την οποία την εξουσία έχει ένα διευθυντικό στέλεχος με σκοπό την εκτέλεση συγκεκριμένης δράσης. Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας είναι η πρώτη βαθμίδα της διοίκησης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Ο διευθυντής ενός σχολείου θα πρέπει να έχει συγκεκριμένα προσόντα, όπως εμπειρία χρόνων, ηγετική ικανότητα και ευελιξία και αποτελεσματικότητα στη διαχείριση προβλημάτων. Οι τίτλοι σπουδών αποτελούν επίσης ένα προσόν, το οποίο όμως δεν παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην επιλογή ενός διευθυντή σχολείου (Σαΐτης, 2008).

2. Οι υποχρεώσεις του Διευθυντή σχολείου

Όπως προαναφέρθηκε, ο διευθυντής ενός σχολείου είναι ταυτόχρονα εκπαιδευτικός, αλλά και διοικητικό στέλεχος. Εκτός, λοιπόν, από τη συμμετοχή του στην παροχή της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ο ρόλος του είναι πολύπλευρος και περιλαμβάνει πολλές και διαφορετικές υποχρεώσεις. Στο παρόν κεφάλαιο, θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε αυτόν το ρόλο και να παρουσιάσουμε τις υποχρεώσεις του διευθυντή ενός σύγχρονου σχολείου.

Ο ρόλος της διοίκησης μίας σχολικής μονάδας περιλαμβάνει πολλές αρμοδιότητες, καθώς αυτή αποτελεί τόσο έναν διοικητικό όσο κι έναν κοινωνικό θεσμό. Ο διευθυντής λοιπόν ασχολείται με τον προγραμματισμό και το σχεδιασμό του εκπαιδευτικού έργου, καθώς και για την οργάνωσή του, διευθύνει, καθοδηγεί, συντονίζει και ελέγχει τους εκπαιδευτικούς και όσους άλλους συνδέονται με το εκπαιδευτικό έργο. Οι παραπάνω ρόλοι του διευθυντή συνδυάζονται και με τη συνεργασία του με ανώτερα από αυτόν διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης, αλλά και με τα συλλογικά όργανα της σχολικής μονάδας (Κατσαρός, 2007). Παρά όμως αυτή τη συνεργασία με άλλους φορείς, ο διευθυντής, στην ουσία, συγκεντρώνει πάνω

του τις περισσότερες αρμοδιότητες όσον αφορά τη σχολική μονάδα. Έτσι αυτός είναι εκπαιδευτικός, οργανωτής, επόπτης, εκπαιδευτής, συντονιστής, ρυθμιστής ζητημάτων και προβλημάτων και εκπρόσωπος του σχολείου στο ευρύτερο κοινωνικό και εκπαιδευτικό περιβάλλον (Σαΐτης, 2008; Σαΐτης, 2007).

2.1 Ο Διευθυντής ως εκπαιδευτικός, εκπαιδευτής και οργανωτής

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό έργο, θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι σήμερα οι περισσότεροι διευθυντές δεν έχουν την άνεση του χρόνου, ώστε να μπορούν να μπαίνουν συστηματικά στην τάξη και να διδάσκουν. Για το λόγο αυτό, συνήθως, η εκπαιδευτική τους δραστηριότητα αφορά σε μαθήματα μονόωρα, τα οποία δεν κατέχουν πρωτεύουσα θέση στο σχολικό πρόγραμμα.

Ωστόσο, ο διευθυντής είναι δυνατόν να εμπλέκεται και με άλλους τρόπους στην εκπαιδευτική διαδικασία, συμβουλευοντας και καθοδηγώντας τους εκπαιδευτικούς και αξιολογώντας το παρεχόμενο εκπαιδευτικό έργο, αλλά και προωθώντας την επιμόρφωση και την κατάρτισή τους σε συγκεκριμένους τομείς.

Όσον αφορά το ρόλο του διευθυντή ως οργανωτή, αυτός εκτείνεται σε διάφορους τομείς. Κάποιοι από αυτούς είναι το σχολικό πρόγραμμα, η οργάνωση εκδηλώσεων και εκδρομών, η οργάνωση και ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων των άλλων στελεχών του σχολείου, η οργάνωση προϋπολογισμών και η οργάνωση συνελεύσεων και συναντήσεων με τα συλλογικά όργανα του σχολείου. Γενικότερα, ο τομέας της οργάνωσης είναι ίσως ο πιο σημαντικός και χρονοβόρος για το σύγχρονο διευθυντή. Μαζί με το ρόλο του οργανωτή, θα πρέπει να αναφερθούμε και στο ρόλο του συντονιστή των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα μέσα στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας, καθώς οι αρμοδιότητες είναι κατανομημένες και, για το λόγο αυτό, θα πρέπει κάποιος να τις συντονίζει. Επίσης, θα πρέπει να διαδραματίζει και το ρόλο του επόπτη των οποιωνδήποτε δραστηριοτήτων τις οποίες έχει προηγουμένως εκείνος οργανώσει, ώστε να διεξάγονται μέσα στα χρονικά πλαίσια και με ορθό τρόπο.

2.2 Ο Διευθυντής ως ρυθμιστής ζητημάτων και διαχειριστής συγκρούσεων

Ακόμη μία αρμοδιότητα από αυτές που προαναφέρθηκαν είναι αυτή του ρυθμιστή ζητημάτων και προβλημάτων. Μία από τις σημαντικότερες υποχρεώσεις του διευθυντή μίας σχολικής μονάδας είναι η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων που προκύπτουν εντός αυτής. Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες μέσα σε οποιονδήποτε οργανισμό, καθώς μέσα σε αυτόν δρουν διαφορετικά άτομα με διαφορετικές αρχές και συμπεριφορές, τα οποία πρέπει να συνεργαστούν και να

συνυπάρξουν. Η εκδήλωση συγκρούσεων μέσα στις σχολικές μονάδες αποτελεί ένα φαινόμενο γενικευμένο, το οποίο οφείλεται τόσο σε διαπροσωπικούς όσο και σε οργανωτικούς λόγους. Μάλιστα, ενδιαφέρον είναι το αποτέλεσμα έρευνας, το οποίο έδειξε ότι οι περισσότερες συγκρούσεις συμβαίνουν σε σχολεία των αστικών κέντρων παρά της περιφέρειας. Το γεγονός αυτό οφείλεται στις μεγαλύτερες πιέσεις και κοινωνικές δυσκολίες που ενδεχομένως συναντώνται στις περιοχές αυτές (Saiti, 2015).

Οι ενδοσχολικές συγκρούσεις διαταράσσουν το αρμονικό κλίμα συνύπαρξης μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, ενώ ακόμη, ευθύνονται για την κατασπατάληση πολύτιμου χρόνου, καθώς αυτός ξοδεύεται περισσότερο για την αντιμετώπισή τους και λιγότερο για τον ορθό προγραμματισμό και την εποικοδομητική δραστηριότητα. Οι πηγές των συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας στην Ελλάδα είναι πολλές. Κάποιες από αυτές είναι η έλλειψη συνοχής ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό εξαιτίας των τακτικών μετακινήσεων των εκπαιδευτικών από σχολείο σε σχολείο, η έλλειψη αποτελεσματικής διοίκησης που θα μπορούσε να διαμορφώσει ένα αρμονικό κλίμα, η έλλειψη οργάνωσης και επικοινωνίας, η έλλειψη οικονομικών πόρων και υποδομών, που δημιουργεί προβλήματα στο εκπαιδευτικό έργο και οι ατομικές διαφορές μεταξύ των μελών του σχολείου. Άλλοι παράγοντες που δυσχεραίνουν την αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος που μειώνει τις πρωτοβουλίες των διευθυντών και καθιστά το έργο τους δύσκαμπτο, καθώς ακολουθούν το νόμο κατά γράμμα, καθώς και το γεγονός ότι οι Έλληνες διευθυντές έχουν την τάση να υιοθετούν στρατηγικές αποφυγής και όχι αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Ωστόσο, μία από τις πιο θεμελιώδεις υποχρεώσεις του διευθυντή είναι να ενεργοποιεί τις ηγετικές και οργανωτικές του ικανότητες, ώστε να οικοδομεί ένα κλίμα ποιοτικής συνύπαρξης και διαλόγου ανάμεσα στα μέλη της σχολικής μονάδας (Saiti, 2015).

2.3 Ο Διευθυντής ως εκπρόσωπος του σχολείου

Τέλος, ο διευθυντής θα πρέπει να εκπροσωπεί το σχολείο το οποίο διευθύνει στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει είτε την τοπική κοινωνία, είτε το δίκτυο των σχολείων μίας περιοχής είτε τις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης της εκπαίδευσης. Καταρχάς, ο διευθυντής, θα πρέπει να συνεργάζεται με τους γονείς των μαθητών του σχολείου, για την καλύτερη και πιο αποτελεσματική επίτευξη των στόχων του. Επίσης, θα πρέπει να ενημερώνει τακτικά τα ανώτερα

στελέχη της εκπαίδευσης για τη δράση, τους στόχους και τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου. Ακόμη, ο διευθυντής θα πρέπει να συνεργάζεται με το δήμο, με κοινωνικούς φορείς, αθλητικούς και πολιτιστικούς συλλόγους, ώστε να προωθεί διάφορες δράσεις που εξασφαλίζουν την εξωστρέφεια του σχολείου, αλλά και την καλλιέργεια διάφορων δεξιοτήτων των μαθητών (Σαΐτης, 2007).

Οι φορείς με τους οποίους θα πρέπει να συνεργάζεται ο διευθυντής είναι άλλοι εμπλεκόμενοι άμεσα με την εκπαίδευση και άλλοι με την τοπική κοινωνία στην οποία λειτουργεί το σχολείο. Ως άμεσα εμπλεκόμενους φορείς με την εκπαίδευση αναφέρουμε:

- Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης (περιφερειακές διευθύνσεις, Υπουργείο Παιδείας)
- Το Σύλλογο των Δασκάλων ή των Καθηγητών
- Το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων
- Τους Διευθυντές άλλων σχολικών μονάδων

Οι φορείς της τοπικής κοινωνίας με τους οποίους χρειάζεται να συνεργάζεται ο Διευθυντής μίας σχολικής μονάδας είναι:

- Ο Δήμος και τα αντίστοιχα όργανα
- Η Περιφέρεια και τα αντίστοιχα όργανα
- Πολιτιστικοί Σύλλογοι
- Αθλητικοί Σύλλογοι
- Δομές της τοπικής κοινωνίας για τη στήριξη των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων
- Εκκλησιαστικοί φορείς
- Άλλες κοινωνικές οργανώσεις και επιτροπές κατοίκων

Συμπεραίνει, κανείς, μέσα από τα παραπάνω, ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι κρίσιμος για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, αλλά και για την αποτελεσματική διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Από τα χέρια της διεύθυνσης, ουσιαστικά, περνούν όλα τα ζητήματα τα οποία αφορούν το σχολείο, τους οικονομικούς και υλικούς πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό, τους μαθητές, τους γονείς και την τοπική κοινωνία. Οι υποχρεώσεις, λοιπόν, αυτές, οι οποίες είναι και πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους, χρειάζονται συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες, αλλά και σωστή διαχείριση του χρόνου, ώστε να βγαίνουν εις πέρας.

3. Σύγχρονες απαιτήσεις για τη διαχείριση της εκπαίδευσης

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι καθοριστικός για τη διοίκηση και την οργάνωση των εκπαιδευτικών οργανισμών και των σχολικών μονάδων. Πολλές είναι οι θεωρητικές προσεγγίσεις οι οποίες προτείνονται κατά καιρούς και παρέχουν πρακτικές προτάσεις. Ειδικότερα, στο χώρο της εκπαίδευσης, ο ρόλος της ηγεσίας είναι κρίσιμος για την εκπαιδευτική διαδικασία και για την εξασφάλιση της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας και επίδοσης των μαθητών και των εκπαιδευτικών. Η απόδοση ενός ατόμου σε μία ηγετική θέση εξαρτάται από τη διάθεσή του να αναλάβει ηγετικό ρόλο και από τις ηγετικές του ικανότητες (Κατσαρός, 2007). Οι σύγχρονες απαιτήσεις της διοίκησης και της οργάνωσης της εκπαίδευσης μεταμορφώνουν σιγά-σιγά το διευθυντή, από εκπαιδευτικό με πρόσθετα τεχνικά και διοικητικά καθήκοντα σε μάνατζερ, ο οποίος είναι κυρίως υπεύθυνος ανάπτυξης των πόρων του σχολείου (Mulford, 2003).

3.1 Η καθοριστική σημασία της διαχείρισης του χρόνου του Διευθυντή του σύγχρονου σχολείου

Το γεγονός ότι ο διευθυντής του σύγχρονου σχολείου είναι επιφορτισμένος με πολλές αρμοδιότητες φέρνει στο προσκήνιο την ανάγκη ορθής διαχείρισης του χρόνου που αυτός διαθέτει, έτσι ώστε η δουλειά του να είναι πιο αποτελεσματική. Ο χρόνος αποτελεί ένα αγαθό, ένα μέσο με το οποίο επιτυγχάνονται στόχοι, ωστόσο, σήμερα, οι συχνές εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις και η αύξηση των αρμοδιοτήτων των διευθυντών μειώνουν το χρόνο τους, καθιστώντας τον ακόμη πιο πολύτιμο. Ο διευθυντής ασχολείται με όλες τις λειτουργίες της διοίκησης που αναφέρθηκαν παραπάνω, το σχεδιασμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο, επομένως, ο χρόνος του είναι περιορισμένος. Επίσης, για να πραγματοποιηθούν σωστά όλες οι παραπάνω λειτουργίες, εμπλέκεται σε αυτές ο παράγοντας χρόνος (Τσούνη & Καρακατσάνη, 2015). Η ορθή λοιπόν διαχείριση του χρόνου από το διευθυντή είναι καθοριστική για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του, αλλά και για την καλή και αποτελεσματική λειτουργία ολόκληρης της σχολικής μονάδας (Percell & Cookson, 1982). Μάλιστα, το γεγονός ότι ο χρόνος αποτελεί ένα αγαθό το οποίο δεν είναι δυνατόν ούτε να αναπληρωθεί ούτε να αγοραστεί ούτε να αποθηκευτεί, αλλά μόνο να οργανωθεί και να αξιοποιηθεί, κάνει τη σωστή διαχείρισή του ακόμη πιο αναγκαία (Κωνσταντίνου, 2005).

Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το χρόνο των διευθυντών στο σύγχρονο σχολείο και τη διαχείριση του είναι πολλοί. Καταρχάς, θα πρέπει να αναφερθούμε στην εκπαίδευση και κατάρτιση των διευθυντών πάνω σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης χρόνου, καθώς και την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις. Ένας ακόμη παράγοντας είναι το ευρύ φάσμα των καθηκόντων του διευθυντή του σύγχρονου σχολείου, καθώς και το γεγονός ότι θα πρέπει συνεχώς να επιβλέπει και να γνωρίζει όλα όσα αφορούν τη σχολική μονάδα την οποία διευθύνει. Επιπλέον, ο τρόπος με τον οποίον ένας διευθυντής προγραμματίζει τις δραστηριότητές του είναι δυνατόν να του εξοικονομεί πολύτιμο χρόνο. Το γεγονός, ακόμη, ότι ένας διευθυντής είναι ο βασικός εκπρόσωπος του σχολείου απαιτεί να αφιερώνει χρόνο για την εκπροσώπηση του σχολείου και την επικοινωνία του με διάφορους φορείς, όπως τους διευθυντές άλλων σχολείων, την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλους τοπικούς φορείς, τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς. Στις παραπάνω υποχρεώσεις, προστίθενται και διάφορα απρόβλεπτα συμβάντα τα οποία είναι δυνατόν να συμβούν (Τσουνή & Καρακατσάνη, 2015).

Παρ' όλες, όμως, αυτές τις υποχρεώσεις και τους παράγοντες οι οποίοι μειώνουν το χρόνο, υπάρχουν τρόποι με τους οποίους οι διευθυντές των σύγχρονων σχολείων θα μπορούσαν να τον διαχειριστούν με πιο ορθολογικό και αποτελεσματικό τρόπο. Ένας από αυτούς τους τρόπους είναι η ύπαρξη γραμματείας, η οποία θα είναι μία υπηρεσία που θα εφαρμόζει το σχεδιασμό και το συντονισμό που θα έχει προτείνει ο διευθυντής. Η γραμματεία, ασχολείται με ενέργειες οι οποίες πρέπει να συντελεστούν, όπως η επικοινωνία με διάφορους φορείς, η σύνταξη εγγράφων, η ενημέρωση των εκπαιδευτικών, και οι οποίες, εάν συντελούνταν από το διευθυντή, θα χανόταν πολύτιμος χρόνος. Ένας ακόμη τρόπος για την εξοικονόμηση χρόνου είναι ο σαφής επιμερισμός των εργασιών και των καθηκόντων, ο οποίος θα μπορούσε να επιτευχθεί με την ύπαρξη ενός οργανογράμματος της σχολικής μονάδας. Ακόμη, βοηθητικοί παράγοντες είναι η συνεχής επιμόρφωση των διευθυντών, ο σαφής προγραμματισμός, η συνεχής εποπτεία των εργασιών, η υιοθέτηση ενδεδειγμένων μοντέλων διοίκησης (Τσουνή & Καρακατσάνη, 2015), η ύπαρξη ξεκάθαρων στόχων, ο καθορισμός των προτεραιοτήτων και η ικανότητα για επιτυχή αποκέντρωση και ανάθεση αρμοδιοτήτων (Mullins, 1996).

Ένα μοντέλο διαχείρισης του χρόνου από τους διευθυντές και, γενικότερα, τα διοικητικά στελέχη είναι αυτό που προτείνεται από τους Covey et al. (1999) και παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα:

Τεταρτημόριο της κρίσης Επείγουσες και σημαντικές εργασίες	Τεταρτημόριο της ποιότητας Μη επείγουσες, αλλά σημαντικές εργασίες
Τεταρτημόριο της εξαπάτησης Επείγουσες, αλλά μη σημαντικές εργασίες	Τεταρτημόριο των αχρήστων Μη επείγουσες και μη σημαντικές εργασίες

Ακολουθώντας το παραπάνω μοντέλο διαχείρισης του χρόνου, ένας διευθυντής μίας σύγχρονης σχολική μονάδας θα είναι σε θέση να θέτει τις σωστές προτεραιότητες, ώστε να ασχολείται με τα πιο επείγοντα και σημαντικά ζητήματα και να γνωρίζει ποιες εργασίες είναι δυνατόν να αναβάλει ή να αναθέσει σε κάποιον άλλο.

3.2 Αποκέντρωση της διοίκησης της εκπαίδευσης και καταμερισμός αρμοδιοτήτων

Ένα ζήτημα το οποίο τίθεται σήμερα προς συζήτηση όλο και συχνότερα είναι το ζήτημα της αποκέντρωσης της διοίκησης της εκπαίδευσης είτε σε εθνικό είτε σε ενδοσχολικό επίπεδο. Η συλλογική λήψη αποφάσεων από τα μέλη της σχολικής κοινότητας βρίσκει όλο και περισσότερους υποστηρικτές. Η συλλογική διοίκηση και λήψη αποφάσεων δεν σημαίνει όμως κατάργηση της διοίκησης και του ρόλου του διευθυντή, αλλά δημοκρατική λειτουργία, συνεργασία και καταμερισμό των καθηκόντων. Κάτι τέτοιο θα ήταν θετικό τόσο για την πιο εύκολη διαχείριση του χρόνου των διευθυντών όσο και για την αίσθηση ισοτιμίας που θα απολάμβαναν οι άλλοι εκπαιδευτικοί, γεγονός που θα μπορούσε να συμβάλει και στη μείωση των συγκρούσεων (Emira, 2010).

Επιπλέον, ακόμη και σήμερα, παρά τις προσπάθειες αποκέντρωσης των διοικητικών καθηκόντων και το έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον πάνω σε ζητήματα σχολικής διοίκησης και ηγεσίας, η κατάσταση η οποία επικρατεί σε πολλές χώρες είναι αποκαρδιωτική. Η σχολική διεύθυνση είναι ακόμη άμεσα συνδεδεμένη με τη γραφειοκρατική διοίκηση και την αυστηρότητα των κανόνων, γεγονός το οποίο

δυσχεραίνει την ανάπτυξη μίας νοοτροπίας για αποτελεσματική σχολική ηγεσία. Η γραφειοκρατική αυτή αντιμετώπιση της διοίκησης στην εκπαίδευση υπονομεύει την προσπάθεια των διευθυντών για λήψη αποφάσεων που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις διαδικασίες της διδασκαλίας και της μάθησης και τους κάνει να αισθάνονται ότι έχουν δεμένα τα χέρια. Η γραφειοκρατία μάλιστα αυτή του εκπαιδευτικού συστήματος συχνά εκφράζεται με την επιλογή διευθυντικών στελεχών στα σχολεία με αναξιοκρατικές μεθόδους (Mertkan, 2014). Σήμερα, οι έρευνες δείχνουν ότι χρειάζεται ριζική αλλαγή της κατάστασης αυτής, ώστε να διαμορφωθεί ένα άλλο είδος άσκησης ηγεσίας στην εκπαίδευση που να στηρίζεται στα ηγετικά προσόντα, στη συνεργασία και στους εκπαιδευτικούς στόχους των σχολείων.

3.3 Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του Διευθυντή

Μία ακόμη παράμετρος η οποία σήμερα τίθεται όλο και περισσότερο ως αναγκαιότητα για τη θέση του διευθυντή σχολείου και, γενικότερα, της ηγεσίας σε μία μονάδα, είναι η συνεχής επιμόρφωση, κατάρτιση και επαγγελματική ανάπτυξη, η οποία συντελεί καθοριστικά στην απόκτηση χρήσιμων γνώσεων, αλλά και στην ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων, οι οποίες βοηθούν στην αποτελεσματική διεξαγωγή των ηγετικών καθηκόντων και υποχρεώσεων (Heber, 2013). Δυστυχώς, στη χώρα μας, αποτελεί πραγματικότητα το γεγονός ότι οι διευθυντές δεν διαθέτουν συνήθως την απαιτούμενη διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα (Μπούτσκου, 2011).

Σήμερα, θεωρείται ότι η συνεχής αυτή επαγγελματική ανάπτυξη θα πρέπει να περιλαμβάνει πλήθος διαφορετικών στρατηγικών και μεθόδων, όπως θεωρητικών, δηλαδή παρακολούθηση σεμιναρίων και προσωπική μελέτη, αλλά και άλλων, εναλλακτικών. Οι εναλλακτικές αυτές μέθοδοι περιλαμβάνουν συνεργατικές και ομαδικές δραστηριότητες που στηρίζονται στην επικοινωνία, αλλά και ατομικές, οι οποίες στηρίζονται στην αυτοαξιολόγηση και την ανατροφοδότηση. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω μεθόδων σε ένα πολλαπλό μοντέλο επαγγελματικής ανάπτυξης θεωρείται ιδανικός για την επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων (Heber, 2013).

3.4 Διαμόρφωση θετικού κλίματος εντός της σχολικής μονάδας

Ένας παράγοντας τον οποίο θα πρέπει να αναφέρει και να λαμβάνει κανείς υπόψη του είναι η σημασία του σχολικού κλίματος στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των μελών της σχολικής μονάδας. Τα σύγχρονα ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι υπάρχει σημαντικός συσχετισμός ανάμεσα στη διεύθυνση και τη δημιουργία θετικού κλίματος εντός του σχολείου. Μάλιστα, για τη δημιουργία του

θετικού αυτού κλίματος, έχει προταθεί ένα συγκεκριμένο μοντέλο διεύθυνσης, η «μεταφορική ηγεσία» (transformational leadership). Το μοντέλο αυτό στηρίζεται στην ικανότητα του διευθυντή να εντάσσει στην σχολική κοινότητα όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας και να επιχειρεί το μέγιστο βαθμό κινητοποίησης τους. Μέσα από τις ενέργειες αυτές, τα μέλη της σχολικής κοινότητας εμπνέονται, χτίζεται μία δεμένη ομάδα και, έτσι, υπάρχουν μεγαλύτερες προσδοκίες για την αποτελεσματικότητα και την επίτευξη των στόχων (McCarley et al., 2016).

Όσον αφορά τη διαμόρφωση του κλίματος εντός της σχολικής μονάδας, ιδιαίτερα σημαντική είναι η επιρροή πολιτισμικών παραγόντων, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών. Σύμφωνα με ένα δημοφιλές μοντέλο περιγραφής των παραγόντων αυτών (The Cultural Jigsaw Model), πρόκειται για ένα παζλ των πέντε τεμαχίων, τα οποία είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους και περιγράφουν την κατάσταση. Τα πέντε αυτά κομμάτια- παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της κουλτούρας του σχολείου είναι η εσωτερική οργανωτική κουλτούρα του σχολείου, δηλαδή όλες οι αξίες και τα πρότυπα που υιοθετεί, η σχέση της κεντρικής αυτής κουλτούρας με τις διάφορες υπο- κουλτούρες που εμφανίζονται εντός της σχολικής κοινότητας, η δυναμική σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της διεύθυνσης, της μάθησης και της κουλτούρας, η επιρροή εξωτερικών πολιτισμικών παραγόντων από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και οι επιπτώσεις της πολιτισμικής αλλαγής (Bell & Kent, 2010). Ο ρόλος του διευθυντή στην πολιτισμική αυτή διαμόρφωση μπορεί να περιορίζεται από άλλους παράγοντες, ωστόσο είναι άρρηκτα δεμένος με την κουλτούρα του σχολείου.

4. Φόρτος εργασίας των Διευθυντών την εποχή της οικονομικής κρίσης

Έχοντας αναλύσει σε θεωρητικό επίπεδο το ρόλο και τις υποχρεώσεις που έχει ένας διευθυντής σχολείου σήμερα και έχοντας επίσης μελετήσει τις νέες απαιτήσεις οι οποίες παρουσιάζονται στο χώρο της διοίκησης της εκπαίδευσης, έχουμε διαμορφώσει μία γενική εικόνα όσον αφορά τον ημερήσιο φόρτο εργασίας του διευθυντή ενός σύγχρονου σχολείου. Μία γενική υπόθεση την οποία θα μπορούσε κανείς να διατυπώσει πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα είναι ότι σήμερα, ο ημερήσιος φόρτος εργασίας ενός διευθυντή αυξάνεται όλο και περισσότερο, καθώς αυξάνονται οι υποχρεώσεις και οι αρμοδιότητές του, αλλά και οι γενικότερες απαιτήσεις στις σύγχρονες συνθήκες λειτουργίας των σχολικών μονάδων.

Με βάση τα όσα μελετήθηκαν παραπάνω, θα επιχειρήσουμε να διατυπώσουμε ένα υποθετικό ημερολόγιο, στο οποίο θα καταγράφεται ο ημερήσιος φόρτος εργασίας

ενός διευθυντή σχολείου σήμερα. Στη συνέχεια, στο ερευνητικό μέρος της μελέτης μας, θα επιχειρηθεί η συστηματική καταγραφή του φόρτου αυτού και τα αποτελέσματα θα συσχετισθούν με το υποθετικό αυτό σενάριο, το οποίο προκύπτει μέσα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας.

Τα ερευνητικά δεδομένα τα οποία αφορούν στο φόρτο εργασίας και στα καθήκοντα των διευθυντών των σύγχρονων σχολείων δείχνουν, τόσο για τη χώρα μας όσο και για άλλες χώρες, ότι η δουλειά του διευθυντή χαρακτηρίζεται από ποικιλία, συντομία και τεμαχισμό, καθώς δεν οργανώνεται σωστά (Rosenblatt & Somech, 1998). Αυτό συμβαίνει λόγω έλλειψης προγραμματισμού, με αποτέλεσμα να ξοδεύεται περισσότερος χρόνος στη διοίκηση και στη διευθέτηση των καθημερινών περιστατικών, παρά σε θέματα στρατηγικής, μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και αξιολόγησης (Knight, 1990). Έτσι, οι διευθυντές των σύγχρονων σχολείων, μην έχοντας χρόνο να προγραμματίσουν, χάνουν τον πλήρη έλεγχο που θα έπρεπε να έχουν στην εργασία τους (Rosenblatt & Somech, 1998).

Οι Earley & Bubb (2013) πραγματοποίησαν έρευνα, με σκοπό να καταγράψουν τον ημερήσιο φόρτο εργασίας νέων διευθυντών σχολείων της Αγγλίας, οι οποίοι βρίσκονταν στο πρώτο έτος των καθηκόντων τους. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους, τα καθημερινά καθήκοντα των διευθυντών είναι μοιρασμένα σε έξι κατηγορίες, οι οποίες, με τη σειρά αφιέρωσης χρόνου, περιλαμβάνουν καθήκοντα διεύθυνσης, διαχείρισης ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, γραφειοκρατικές και διοικητικές διαδικασίες, διδασκαλία, δραστηριότητες επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης και, τέλος, προσωπικές υποχρεώσεις και δραστηριότητες, για τις οποίες συνήθως ο χρόνος που απομένει είναι ελάχιστος, αν όχι μηδαμινός.

Εκτός από τις καθημερινές δραστηριότητες, οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα κατέγραψαν και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν καθημερινά, οι οποίες είναι πολλές και αφορούν διάφορους τομείς. Κάποιες από αυτές είναι η αίσθηση της μοναξιάς και της επαγγελματικής απομόνωσης, το όραμα για ένα καλύτερο σχολείο, ο επηρεασμός τους από τις κρίσεις των επιθεωρητών, η βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης, καθώς και της προόδου των μαθητών. Επίσης, οι διευθυντές θεωρούν σημαντική την επίτευξη γρήγορων και αποτελεσματικών βελτιώσεων, την ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την ευελιξία για την αντιμετώπιση δύσκολων και προβληματικών καταστάσεων, τη διαχείριση του χρόνου και την εστίαση στις προτεραιότητες. Άλλα ζητήματα που απασχόλησαν τους νέους διευθυντές ήταν ο προϋπολογισμός του σχολείου, η υλοποίηση πρωτοβουλιών,

η αντιμετώπιση κτιριακών και διοικητικών ελλείψεων και η ανταπόκρισή τους στην κληρονομιά που είχαν αφήσει οι προκάτοχοί τους (Earley & Bubb, 2013).

Μελετώντας κανείς τον ημερήσιο φόρτο εργασίας των διευθυντών των σύγχρονων σχολείων, θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί στο φαινόμενο του επαγγελματικού άγχους, το οποίο γενικά, στο χώρο της εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα έντονο και πλήττει διευθυντές και εκπαιδευτικούς. Τα επίπεδα άγχους των διευθυντών στη χώρα μας θεωρούνται μέτρια, ενώ οφείλονται σε διάφορες πηγές, όπως οι ελλείψεις σε ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους, η εφαρμογή των εθνικών εκπαιδευτικών πολιτικών, η φύση της δουλειάς και οι διαπροσωπικές σχέσεις και η υποχρέωση επικοινωνίας με διάφορους φορείς. Μάλιστα, φαίνεται ότι οι διευθυντές με τα μεγαλύτερα επίπεδα άγχους είναι αυτοί που διευθύνουν σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και αυτοί που κατέχουν διευθυντικές θέσεις στις περιφερειακές διευθύνσεις (Lainas, 2010).

Είναι σήμερα γενικώς αποδεκτή η θέση ότι τα άτομα τα οποία επαγγελματικά ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών και συναναστρέφονται συνεχώς άλλους ανθρώπους στο εργασιακό τους περιβάλλον, όπως οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων, βιώνουν υψηλό επαγγελματικό άγχος, που, στην πιο ακραία του μορφή, έχει ως αποτέλεσμα την επαγγελματική εξουθένωση τους (Βασιλόπουλος, 2012). Μάλιστα, το ποσοστό των εκπαιδευτικών το οποίο πιστεύει πως το επάγγελμά του προκαλεί εξαιρετικά έντονο στρες αγγίζει περίπου το 1/3 (Jepson & Forrest, 2006).

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε με αντικείμενο την εκπαιδευτική πραγματικότητα της Κύπρου, οι διευθυντές των σύγχρονων σχολείων βιώνουν μέτρια επίπεδα επαγγελματικού άγχους, ωστόσο, οι περισσότεροι πιστεύουν ότι η θέση τους είναι ιδιαίτερα απαιτητική και προκαλεί μεγάλο στρες. Πάντως, ως προς την πλειονότητά τους, είναι ικανοποιημένοι από την εργασία και τη θέση που καταλαμβάνουν. Οι πηγές του επαγγελματικού άγχους στην καθημερινότητα των διευθυντών είναι πολλές. Κάποιες από αυτές είναι η αντιμετώπιση προβλημάτων που βρίσκονται εκτός του ελέγχου τους, η ασυμφωνία μεταξύ των προσδοκιών και των αποτελεσμάτων από το έργο τους, η λήψη αποφάσεων, ο χειρισμός θεμάτων πειθαρχίας και διοίκησης προσωπικού, η έλλειψη χρόνου, η έλλειψη αναγνώρισης του έργου τους και της ανάλογης υποστήριξης και ο χειρισμός των πτυχών του έργου τους που συνδέονται με τη διοίκηση (Τσάκκιρος, 2010).

Το επαγγελματικό άγχος των διευθυντών έχει δυσάρεστες συνέπειες σε πολλούς τομείς και, πιο συγκεκριμένα, στην υγεία τους, στην καθημερινή σχολική ζωή, καθώς και στην επαγγελματική τους ζωή και στο έργο το οποίο παράγουν. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές αντιμετώπισης του άγχους, κάποιες από τις οποίες είναι οι τεχνικές επίλυσης προβλημάτων και προγραμματισμού, οι διανοητικές τεχνικές, η ενεργοποίηση τάσεων διαφυγής και αποφυγής, η δημιουργία δικτύων υποστήριξης και οι σωματικές τεχνικές (Τσάκκιρος, 2010).

Συμπεράσματα

Ανακεφαλαιώνοντας, ο ρόλος του διευθυντή του σύγχρονου σχολείου είναι πολύ σημαντικός για την αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία του και αφορά ένα σύνολο τομέων και αρμοδιοτήτων, καθώς ο διευθυντής δεν είναι απλώς ένας εκπαιδευτικός με επιπλέον αρμοδιότητες διοικητικές και εποπτικές, όπως ήταν σε παλαιότερες περιόδους, αλλά ένα ηγετικό διοικητικό στέλεχος το οποίο θα πρέπει να διαχειρίζεται με υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα όλα τα θέματα που αφορούν στη σχολική μονάδα. Οι υποχρεώσεις ενός διευθυντή σχολείου σήμερα είναι παρόμοιες με τις υποχρεώσεις ενός διοικητικού στελέχους μίας επιχείρησης, ενώ επιπρόσθετα, έχει και το ρόλο του εκπαιδευτικού, σε μικρότερο βέβαια, βαθμό, καθώς ο ημερήσιος φόρτος εργασίας του πλέον δεν του το επιτρέπει.

Η σύγχρονη εκπαίδευση στη χώρα μας, αλλά και στο διεθνή χώρο, αντιμετωπίζει διάφορες προκλήσεις, οι οποίες, μάλιστα, δυσχεραίνονται εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, η οποία πλήττει, μεταξύ άλλων, και τον εκπαιδευτικό τομέα. Σε αυτές τις δύσκολες συνθήκες, έχει διατυπωθεί το αίτημα για μία πιο αποτελεσματική διοίκηση στην εκπαίδευση. Η διοίκηση της εκπαίδευσης αποτελεί αρμοδιότητα πολλών οργάνων σε εθνικό επίπεδο. Η κατώτερη βαθμίδα διοίκησης των σχολικών μονάδων είναι η διεύθυνση των σύγχρονων σχολείων. Για το λόγο αυτό, ο διευθυντής των σύγχρονων σχολείων επιβαρύνεται με διάφορες επιπλέον αρμοδιότητες και υποχρεώσεις.

Η ανάγκη για μία πιο αποτελεσματική διοίκηση στην εκπαίδευση έχει προκαλέσει το επιστημονικό και ερευνητικό ενδιαφέρον όσον αφορά τα προσόντα, τις υποχρεώσεις και τον τρόπο διαχείρισης του χρόνου των διευθυντών. Μάλιστα, όσον αφορά τη διαχείριση του χρόνου των διευθυντών στα σχολεία του 21^{ου} αιώνα, οι ερευνητές έχουν αναζητήσει τη διαμόρφωση συγκεκριμένων μοντέλων, τα οποία στοχεύουν στη διαχείριση του χρόνου, βάσει προτεραιοτήτων. Επίσης, θα πρέπει να

τονίσουμε ότι εκτός από τη διαχείριση του χρόνου, ένα ακόμη στοιχείο που αποτελεί αντικείμενο της σύγχρονης έρευνας είναι το επαγγελματικό άγχος το οποίο βιώνουν σήμερα οι εκπαιδευτικοί, οι διευθυντές και, γενικότερα, όλοι όσοι εμπλέκονται με τη διοίκηση στην εκπαίδευση. Το επαγγελματικό άγχος αποτελεί ιδιαίτερα σοβαρό και ανασταλτικό παράγοντα όσον αφορά την αποτελεσματική διοίκηση και διαχείριση προβλημάτων, μάλιστα, συχνά οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση και την παραίτηση του εκπαιδευτικού από τις βασικές του δραστηριότητες.

Θα πρέπει να συγκεντρωθούν και να ιεραρχηθούν τα προβλήματα που συναντούν οι διευθυντές των σύγχρονων σχολείων καθώς και να βρεθούν τρόποι επίλυσής τους. Η οικονομική κρίση την οποία βιώνουν οι εμπλεκόμενοι με την εκπαίδευση στην Ελλάδα έχει προκαλέσει διάφορα προβλήματα σε μαθητές, εκπαιδευτικούς, διευθυντές και γονείς. Κάποιες από τις επιπτώσεις της σύγχρονης οικονομικής κρίσης είναι άμεσα εμφανείς και στα σχολεία. Περιστατικά σχολικού εκφοβισμού, βίας και παραβατικής συμπεριφοράς, περιπτώσεις μαθητών οι οποίοι είτε υποσιτίζονται είτε αντιμετωπίζουν άλλες δυσκολίες, όπως τη συμμετοχή τους σε σχολικές εκδρομές, περιπτώσεις μαθητών με ειδικές μαθησιακές δυσκολίες οι οποίοι θα πρέπει να ακολουθήσουν εξατομικευμένα προγράμματα και περιπτώσεις δίγλωσσων μαθητών, οι οποίοι θα πρέπει να ενταχθούν στο σχολικό περιβάλλον, είναι μόνο λίγα από τα ακανθώδη ζητήματα τα οποία καλείται σήμερα να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά ένας διευθυντής, με δεδομένο ότι, τις περισσότερες φορές, δεν έχει την ανάλογη στήριξη από την πολιτεία.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία κάνουν εμφανή την ανάγκη ύπαρξης ορθότερης διαχείρισης και διοίκησης των σχολικών μονάδων, ώστε τόσο η διοίκηση όσο και το ίδιο το εκπαιδευτικό έργο να διεξάγεται πιο αποτελεσματικά. Ένας από τους παράγοντες που είναι δυνατόν να συντελέσουν σε αυτό είναι η συστηματική κατάρτιση και επιμόρφωση των διευθυντών, ώστε να αποκτήσουν πιο σφαιρική γνώση πάνω στον τομέα της διοίκησης, η οποία θα πρέπει να συνδυαστεί με τις ηγετικές ικανότητες που ήδη διαθέτουν. Επίσης, πολύ σημαντικό είναι να υπάρχει σαφής καταμερισμός των αρμοδιοτήτων, ώστε, αν και ο διευθυντής θα γνωρίζει και θα έχει λόγο σε όλα τα ζητήματα που προκύπτουν, να μην ξοδεύει αλόγιστα το χρόνο του, ρυθμίζοντας όλα μόνος του. Ακόμη, πολύ σημαντική είναι η επικοινωνία, η συνεργασία και η ομαδικότητα για την καλύτερη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Μέσα από τα στοιχεία αυτά, το σχολείο θα λειτουργεί δημοκρατικά, ενώ θα είναι δυνατόν να προλαμβάνονται τυχόν προβλήματα ή συγκρούσεις.

Το σύγχρονο ενδιαφέρον για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης στην εκπαίδευση και ειδικότερα για το έργο του Διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο εγείρει τον προβληματισμό για την αντιμετώπιση των παραπάνω ζητημάτων, αλλά και προσφέρει ελπίδες για μία καλύτερη διαχείριση της σύγχρονης εκπαίδευσης, η οποία θα έχει θετικά αποτελέσματα τόσο στην καθημερινότητα και την αποδοτικότητα των διευθυντών όσο και σε όλους τους εμπλεκόμενους στο εκπαιδευτικό έργο, εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς.

B' ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

5. Μεθοδολογία της έρευνας

Η κατάλληλη ερευνητική μέθοδος επιλέχθηκε με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση καθώς επίσης και για την εξυπηρέτηση των στόχων της έρευνας. Η παρούσα έρευνα πρωτογενών στοιχείων χαρακτηρίζεται ως ποσοτική και η διεξαγωγή της γίνεται με την χρήση ερωτηματολογίου, εργαλείο συνηθισμένο σε παρόμοιες ερευνητικές προσπάθειες (De Vaous, 2007). Η επιλογή της ποσοτικής έρευνας έγινε καθώς επιτρέπει την συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων, από μεγάλο δείγμα ερωτώμενων, καθώς και τη σύνδεση δύο ή περισσότερων χαρακτηριστικών (Bryman & Bell, 2015).

Γενικός στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της ημερήσιας κατανομής φόρτου εργασιών του διευθυντή ενός σύγχρονου σχολείου. Με βάση τον σκοπό της έρευνας, ο ερευνητικός σχεδιασμός επικεντρώθηκε σε έξι βασικά ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι κυριότερες στρατηγικές διαχείρισης χρόνου για την κατανομή του φόρτου εργασίας των διευθυντών;
2. Ποιοι είναι οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση χρόνου για την κατανομή του φόρτου εργασίας των διευθυντών;
3. Ποια τα επίπεδα αυτό-αποτελεσματικότητας των διευθυντών αναφορικά με την διαχείριση της ημερήσιας κατανομής του φόρτου εργασίας;

5.1. Το Ερευνητικό Εργαλείο

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο ως το εργαλείο συλλογής των δεδομένων της έρευνας. Η επιλογή του ερωτηματολογίου έγινε με βάση τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει σε ερευνητικό επίπεδο έναντι άλλων επιλογών όπως οι συνεντεύξεις και τα focus groups. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε καθώς μπορεί να οδηγήσει στην γρήγορη, με ακρίβεια και όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος συλλογή ερευνητικών δεδομένων (Bryman & Bell, 2015). Αντίθετα, οι συνεντεύξεις και τα focus groups απαιτούσαν περισσότερο χρόνο οργάνωσης αλλά και εξειδικευμένες ικανότητες και εμπειρία εκ μέρους του ερευνητή ώστε να συλλεχθούν οι κατάλληλες πληροφορίες (Bryman & Bell, 2015). Επομένως, με βάση το διαθέσιμο χρονικό περιθώριο, την περιορισμένη εμπειρία στη διεξαγωγή ερευνών αλλά και την ανάγκη για συγκεκριμένες πληροφορίες που θα απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα, έγινε η τελική επιλογή του εργαλείου συλλογής δεδομένων. Συγκεκριμένα για τη συλλογή δεδομένων της έρευνας αναπτύχθηκε ερωτηματολόγιο με βάση τους στόχους της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τέσσερις (4) ενότητες, με την πρώτη να αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας, έτη υπηρεσίας ως διευθυντής, τύπος σχολείου), τη δεύτερη ενότητα να καταγράφει τις στρατηγικές διαχείρισης χρόνου και να αποτελείται από 15 ερωτήσεις που μετρούνται με μία κλίμακα τύπου Likert 5-σημείων (όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα, 5= Συμφωνώ απόλυτα), η τρίτη ενότητα καταγράφει τους παράγοντες διαχείρισης χρόνου και αποτελείται από 16 προτάσεις η οποίες απαντώνται με την ίδια κλίμακα μέτρησης, και τέλος η τέταρτη ενότητα αναφέρεται στην αυτό-αποτελεσματικότητα και περιλαμβάνει 11 ερωτήσεις οι οποίες απαντώνται με την ίδια κλίμακα Likert 5 σημείων και δύο ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.

5.2. Ο Πληθυσμός και το Δείγμα της Έρευνας

Η επιλογή του δείγματος αναφέρεται στην λήψη ενός αριθμού ερωτώμενων από το ευρύτερο σύνολο (Bryman & Bell, 2015). Σε γενικό επίπεδο, η δειγματοληψία μίας έρευνας θεωρείται πετυχημένη όταν η τελική επιλογή μετά την ανάλυση των

δεδομένων έχει ως αποτέλεσμα ακριβείς μετρήσεις που μπορούν να γενικευτούν και βρίσκονται σχετικά κοντά στις μετρήσεις του ευρύτερου πληθυσμού (Bryman & Bell, 2015).

Ο πληθυσμός της έρευνας αναφέρεται στο τμήμα του ευρύτερου πληθυσμού, που μπορεί να συμμετέχει στην έρευνα, δηλαδή τα υποψήφια στοιχεία, που μπορούν να επιλεγούν για τη δημιουργία του δείγματος (De Vaus, 2007). Ειδικότερα, ο πληθυσμός της έρευνας αποτελεί το σύνολο των πιθανών ερωτώμενων που μπορούν να επιλεγούν κατά την ερευνητική διαδικασία (Bryman & Bell, 2015). Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός στόχος είναι οι διευθυντές σχολείων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το δείγμα ευχέρειας αναφέρεται στην επιλογή ερωτώμενων με βάση την ευκολία πρόσβασης του ερευνητή σε αυτούς (Bryman & Bell, 2015), και επιλέχθηκε για την όσο το δυνατόν ταχύτερη και οικονομικότερη συλλογή του δείγματος αλλά και με βάση την δυνατότητα πρόσβασης σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο δείγμα. Επομένως, τα χαρακτηριστικά της παρούσης ερευνητικής προσπάθειας ήταν αυτά που στην ουσία καθόρισαν και τον τρόπο συλλογής του δείγματος, με την επιλογή των ερωτώμενων να γίνεται με βάση την ευκολία πρόσβασης στο δείγμα και να μπορεί να χαρακτηριστεί ως δειγματοληψία ευκολίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος δειγματοληψίας παρουσιάζει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα έναντι άλλων τρόπων επιλογής μονάδων του πληθυσμού. Ειδικότερα, προσφέρει γρήγορη συλλογή δεδομένων καθώς ο ερευνητής στην ουσία επιλέγει ποιους θα ρωτήσει, πότε και πού θα τους βρει αλλά αντιθέτως δυσκολεύει την ασφαλή γενίκευση των αποτελεσμάτων για όλο τον πληθυσμό (Bryman & Bell, 2015). Τέλος, γεωγραφικά η έρευνα πραγματοποιήθηκε με ερωτώμενους σε σχολεία των νομών Θεσσαλονίκης και Φθιώτιδας με βάση την ευκολία πρόσβασης στο δείγμα της έρευνας και ο εντοπισμός των ερωτώμενων πραγματοποιήθηκε μέσω γνωστών και φίλων από τις σελίδες κοινωνικής δικτύωσης αλλά και προσωπικά εντός των σχολικών μονάδων.

5.3. Διεξαγωγή της Έρευνας

Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα περί δειγματοληψίας, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα ατόμων των νομών Θεσσαλονίκης και Φθιώτιδας. Χρονικά η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τις 15 έως τις 30 Ιουνίου 2018 και το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 70 ερωτώμενους. Σε κάποιες περιπτώσεις, ο ερευνητής ήταν παρών κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εξασφαλίζοντας την κατανόηση στην απάντηση όλων των ερωτήσεων, αποφεύγοντας έτσι πιθανές παρερμηνείες και

απώλεια δεδομένων κατά τη συμπλήρωση. Αρχικά, αναφέρθηκε στους ερωτώμενους ο στόχος της έρευνας, ρωτήθηκαν αν θα ήθελαν να λάβουν μέρος, και τους επισημάνθηκε πως τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και πως τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Επίσης, ένας αρκετά μεγάλος αριθμός ερωτηματολογίων στάλθηκε ηλεκτρονικά, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η επιλογή της συμπληρωματικής αυτής μεθόδου διανομής του ερωτηματολογίου έγινε με βάση τον περιορισμένο χρόνο για την ολοκλήρωση της εργασίας αλλά και την οικονομικότερη πρόσβαση σε στοιχεία του πληθυσμού της έρευνας.

5.4. Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων που παρείχε η έρευνα πρωτογενών στοιχείων έγινε με τη χρήση του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS 23.0. Για την ανάλυση των δεδομένων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων έγινε χρήση πινάκων συχνοτήτων και ραβδογραμμάτων.

Η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) επιλέχθηκε για την εξακρίβωση των στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων. Η επιλογή των τεστ έγινε με βάση το επίπεδο μέτρησης των μεταβλητών. Συγκεκριμένα η ανάλυση διακύμανσης ANOVA επιλέχθηκε για την συσχέτιση μεταξύ μίας ποσοτικής και μίας ποιοτικής μεταβλητής.

Η πραγματοποίηση των παραπάνω στατιστικών ελέγχων κρίθηκε απαραίτητη ώστε να απαντηθούν κάποια από τα ερευνητικά ερωτήματα και να εξαχθούν χρήσιμα ερευνητικά συμπεράσματα. Η διαδικασία ελέγχου υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε για την εξακρίβωση των συσχετίσεων και επαναλήφθηκε για κάθε ζευγάρι μεταβλητών. Η διαδικασία ελέγχου-υπόθεσης που ακολουθήθηκε (με επίπεδο σημαντικότητας τέθηκε 0.05) ήταν η εξής:

- H_0 = Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων.
- H_1 = Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων.

6. Ευρήματα της έρευνας

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα στατιστικά ευρήματα από την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την έρευνα πρωτογενών δεδομένων. Αρχικά γίνεται ανάλυση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου, ακολουθεί η περιγραφική στατιστική ανάλυση και στη συνέχεια, η συγκριτική στατιστική ανάλυση.

6.1. Ανάλυση αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που επιλέχθηκε για την διεξαγωγή και την συλλογή των δεδομένων της έρευνας πρωτογενών στοιχείων ελέγχθηκε για την φαινομενική εγκυρότητα και την αξιοπιστία του.

Η φαινομενική εγκυρότητα του ερωτηματολογίου επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι οι επιλεγμένες ενότητες και ερωτήσεις προέρχονται από την θεωρητική ανάλυση που έχει προηγηθεί. Το ερωτηματολόγιο δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα εγκυρότητας καθώς όλες οι ερωτήσεις και οι οδηγίες είναι διατυπωμένες με σαφήνεια και επιπροσθέτως όσοι ερωτώμενοι αντιμετώπιζαν απορίες, δίνονταν από τον ερευνητή διευκρινίσεις.

Η αξιοπιστία αφορά το κατά πόσο μία δοκιμασία ή έρευνα αναδεικνύει το πραγματικό μέγεθος του υπό μελέτη χαρακτηριστικού. Η αξιοπιστία προκύπτει μέσω της επαναληπτικότητας ενός αποτελέσματος. Όταν συμβαίνει αυτό, τότε μπορεί να τεκμηριωθεί πως το εργαλείο υπολογίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την πραγματική τιμή του εξεταζόμενου χαρακτηριστικού.

Ο πιο γνωστός τρόπος για την εκτίμηση της αξιοπιστίας είναι ο υπολογισμός της τιμής του συντελεστή εσωτερικής συνέπειας *alpha* (*a*) του *Cronbach*. Τιμές αξιοπιστίας μεγαλύτερες της τιμής 0,70 θεωρούνται αποδεκτές (De Vaus, 2007).

Ανάλυση αξιοπιστίας

	Cronbach's Alpha	N of Items
Αυτό-αποτελεσματικότητα	.711	11

Η ανάλυση αξιοπιστίας που εκτελέστηκε είχε ως αποτέλεσμα συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach Alpha 0.711 = 71.1%, βάσει του οποίου διαπιστώνεται ικανοποιητική εσωτερική συνέπειας αξιοπιστία των ερωτηματολογίων.

6.2. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Ενότητα 1

- Φύλο

Ο Πίνακας 1 και το Διάγραμμα 1 παρουσιάζουν τις συχνότητες και το ποσοστό για κάθε φύλο που συμμετείχε στην έρευνα. Οι άνδρες αποτελούν το 28.6% των ερωτηθέντων ενώ οι γυναίκες το 71.4%.

- Ηλικία

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (37.1%) ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία από 30 έως 40 ετών, και ακολουθούν οι ηλικιακές ομάδες «άνω των 55» με ποσοστό 30%, «41-55» με ποσοστό 17.1% και τέλος κάτω από 30 ετών με ποσοστό 15.7% (Πίνακας 2, Διάγραμμα 2).

- Μορφωτικό επίπεδο

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων, το δείγμα αποτελείται κατά 57.1% από απόφοιτους ΑΕΙ, κατά 40% από κατόχους μεταπτυχιακού, ενώ μόλις 2.9% έχει κάνει διδακτορικές σπουδές (Πίνακας 3, Διάγραμμα 3).

- Έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας

Σχετικά με τα έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας, το δείγμα αποτελείται κατά 54.3% από ερωτώμενους με πάνω από 10 έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας, 24.3% έχει από 5 έως 10 έτη υπηρεσίας ενώ 21.4% λιγότερα από 5 έτη (Πίνακας 4, Διάγραμμα 4).

- Έτη υπηρεσίας ως διευθυντής

Σχετικά με τα έτη υπηρεσίας ως διευθυντής, το δείγμα αποτελείται κατά 58.6% από ερωτώμενους με έως 5 έτη υπηρεσίας σε θέση διευθυντή, 28.6% έχει από 5 έως 10 έτη υπηρεσίας ενώ 12.9% περισσότερα από 10 έτη (Πίνακας 5, Διάγραμμα 5).

- Τύπος σχολείου

Το σύνολο του δείγματος ήταν διευθυντές – προϊστάμενοι 2/θέσιων-12/θέσιων δημόσιων δημοτικών σχολείων.

7. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι διαχειρίζεστε αποτελεσματικά τον χρόνο σας;

Ο Πίνακας 6 και το Διάγραμμα 6 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό στον οποίο πιστεύουν πως διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον χρόνο τους. Συγκεκριμένα, το 50% των

ερωτηθέντων δήλωσε πως σε μεγάλο βαθμό πιστεύει ότι διαχειρίζεται αποτελεσματικά το χρόνο του, ενώ 44.3% πως το κάνει σε μέτριο βαθμό.

8. Σε ποιο βαθμό ο φόρτος εργασίας σας αυξήθηκε κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 7 και το Διάγραμμα 7 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό στον οποίο αυξήθηκε ο φόρτος εργασίας τους κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Συγκεκριμένα, το 44.1% των ερωτηθέντων δήλωσε πως ο φόρτος εργασίας του αυξήθηκε σε μεγάλο βαθμό κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Ενότητα 2. Στρατηγικές διαχείρισης χρόνου

Ο Πίνακας 8 παρουσιάζει τα ποσοστά και τον μέσο όρο των ερωτήσεων που σχετίζονται με τις στρατηγικές διαχείρισης χρόνου. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι ανέφεραν πως οι στρατηγικές διαχείρισης χρόνου που χρησιμοποιούν συχνότερα είναι η αυτοκριτική και αυτό αξιολόγηση για τη βελτίωση τους ($M = 3.81$) και ακολούθως το γεγονός πως όταν καταπιάνονται με μια εργασία, την ολοκληρώνουν άμεσα ($M = 3.60$) και πως φροντίζουν να υπενθυμίζουν συχνά στον εαυτό τους, τους μακροπρόθεσμους στόχους τους ($M = 3.42$).

Ενότητα 3 .Παράγοντες διαχείρισης χρόνου

Ο Πίνακας 9 παρουσιάζει τα ποσοστά και τον μέσο όρο των ερωτήσεων που σχετίζονται με τους παράγοντες διαχείρισης χρόνου. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι ανέφεραν πως οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση του χρόνου τους είναι το γεγονός πως βρίσκονται πάντα σε εγρήγορση, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της δουλειάς τους ($M = 4.07$) και ακολούθως πως συχνά νιώθουν πως πιέζονται λόγω έλλειψης χρόνου ($M = 4.07$) και πως έχουν κατορθώσει να μειώσουν το χρόνο που απαιτείται για την εκτέλεση των γραφειοκρατικών τους καθηκόντων χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες ($M = 3.85$).

Ενότητα 4 Αυτό-αποτελεσματικότητα

Ο Πίνακας 10 παρουσιάζει τα ποσοστά και τον μέσο όρο των ερωτήσεων που σχετίζονται με την αυτό-αποτελεσματικότητα. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι ανέφεραν πως σε μεγαλύτερο βαθμό πολλές φορές παραμένουν στη σχολική μονάδα εκτός εργασιακού ωραρίου για να ολοκληρώσουν τις υποχρεώσεις τους ($M = 3.90$) και ακολούθως πως οι στόχοι που θέτουν είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι ($M =$

3.77) και πως αξιοποιούν πλήρως το χρόνο τους για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους ($M = 3.71$).

12. Τί πιστεύετε πως θα μπορούσατε να κάνετε σε προσωπικό επίπεδο ώστε να βοηθηθείτε στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας ως διευθυντής;

Αναφορικά με το τι πιστεύουν οι ερωτώμενοι πως θα μπορούσαν να κάνουν σε προσωπικό επίπεδο ώστε να βοηθηθούν στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου τους ως διευθυντές, αναφέρθηκε πως ο καλύτερος προγραμματισμός και η ιεράρχηση των καθηκόντων τους θα μπορούσαν σε πρώτο βαθμό να βοηθήσουν και ακολούθως βοηθητική θα μπορούσε να είναι η σωστή και έγκυρη ενημέρωση, και η ανάθεση καθηκόντων στους υφισταμένους.

13. Τί πιστεύετε πως θα μπορούσε να σας βοηθήσει στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας ως διευθυντής;

Αναφορικά με το τί θα μπορούσε να βοηθήσει τους διευθυντές στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου τους, οι ερωτώμενοι ανέφεραν πως θα μπορούσαν να κρατούν ημερολόγιο, να λαμβάνουν βοήθεια από τους συναδέλφους τους, να μην έχουν διδακτικές υποχρεώσεις, κάποια σχετικά σεμινάρια, η οργάνωση και η μείωση της γραφειοκρατίας.

6.3. Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση

➤ Αυτό-αποτελεσματικότητα ανά φύλο

Όπως προκύπτει από την ανάλυση διασποράς (ANOVA) το p-value (0.099) είναι μεγαλύτερο του α (0.05) επομένως συμπεραίνουμε πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά και πως οι κλάσεις της μεταβλητής “φύλο” δεν διαφέρουν σε σχέση με την αυτό-αποτελεσματικότητα των διευθυντών ($F(1,65) = 2.805, p > 0.05$).

Παρά ταύτα, οι γυναίκες ($M = 3.25, T.A. = .372$) παρουσιάζουν υψηλότερη αυτό-αποτελεσματικότητα από τους άνδρες ($M = 3.05, T.A. = .572$).

➤ Αυτό-αποτελεσματικότητα ανά ηλικία

Όπως προκύπτει από την ανάλυση διασποράς (ANOVA) το p-value (0.004) είναι μικρότερο του α (0.05) επομένως συμπεραίνουμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά και πως οι κλάσεις της μεταβλητής “ηλικία” διαφέρουν σε σχέση με την αυτό-αποτελεσματικότητα των διευθυντών ($F(3,63) = 4.961, p < 0.05$).

Επίσης, έως τα 55 έτη, όσο αυξάνεται η ηλικία των ερωτώμενων, τόσο υψηλότερη είναι και η αυτό-αποτελεσματικότητα των διευθυντών στην διαχείριση του φόρτου

εργασίας. Αντιθέτως, μετά τα 55 έτη εμφανίζεται μία μείωση στην αυτό-αποτελεσματικότητα.

➤ Αυτό-αποτελεσματικότητα ανά μορφωτικό επίπεδο

Όπως προκύπτει από την ανάλυση διασποράς (ANOVA) το p-value (0.068) είναι μεγαλύτερο του α (0.05) επομένως συμπεραίνουμε πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά και πως οι κλάσεις της μεταβλητής “μορφωτικό επίπεδο” δεν διαφέρουν σε σχέση με την αυτό-αποτελεσματικότητα των διευθυντών ($F(2,64) = 2.807, p > 0.05$).

Παρά ταύτα μόνο για την παρούσα έρευνα, οι απόφοιτοι ΑΕΙ ($M = 3.26, T.A. = .334$) εμφανίζουν υψηλότερη αυτό-αποτελεσματικότητα έναντι των υπολοίπων και όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων, τόσο μειώνεται η αυτό-αποτελεσματικότητά τους.

➤ Αυτό-αποτελεσματικότητα ανά έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας

Όπως προκύπτει από την ανάλυση διασποράς (ANOVA) το p-value (0.007) είναι μικρότερο του α (0.05) επομένως συμπεραίνουμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά και πως οι κλάσεις της μεταβλητής “έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας” διαφέρουν σε σχέση με την αυτό-αποτελεσματικότητα των διευθυντών ($F(2,64) = 5.435, p < 0.05$).

Επίσης, οι διευθυντές με μεγαλύτερη εκπαιδευτική υπηρεσία εμφανίζουν και μεγαλύτερη αυτό-αποτελεσματικότητα στη διαχείριση του φόρτου εργασίας τους.

➤ Αυτό-αποτελεσματικότητα ανά έτη υπηρεσίας ως διευθυντής

Όπως προκύπτει από την ανάλυση διασποράς (ANOVA) το p-value (0.623) είναι μεγαλύτερο του α (0.05) επομένως συμπεραίνουμε πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση και πως οι κλάσεις της μεταβλητής “έτη υπηρεσίας ως διευθυντής” δεν διαφέρουν σε σχέση με την αυτό-αποτελεσματικότητα των διευθυντών.

Παρά ταύτα, μόνο για τη συγκεκριμένη έρευνα, οι ερωτώμενοι με από 5 έως 10 έτη υπηρεσίας ως διευθυντής εμφανίζουν την υψηλότερη αυτό-αποτελεσματικότητα στη διαχείριση του φόρτου εργασίας.

7. Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκε η ημερήσια κατανομή του φόρτου εργασίας των διευθυντών των σύγχρονων σχολικών μονάδων στην Ελλάδα, εν όψει της νέας πραγματικότητας, η οποία είναι αποτέλεσμα τόσο της οικονομικής κρίσης όσο και των νέων προσεγγίσεων και τάσεων που εκφράζονται στον τομέα της διοίκησης στην εκπαίδευση. Μέσα από έρευνα που διεξήχθη με δείγμα διευθυντές και διευθύντριες δημόσιων σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης των νομών Θεσσαλονίκης και Φθιώτιδας, επιχειρήσαμε να αντλήσουμε πληροφορίες σχετικά με τις στρατηγικές διαχείρισης χρόνου τις οποίες επιλέγουν οι διευθυντές, με τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη διαχείριση του χρόνου τους και τον ημερήσιο φόρτο εργασίας τους, με τα επίπεδα αυτό-αποτελεσματικότητάς τους σε σχέση με το ζήτημα αυτό, καθώς και με τη σύνδεση των επιπέδων αυτών με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 70 διευθυντές δημόσιων σχολείων της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, εκ των οποίων το μεγαλύτερο ποσοστό είναι γυναίκες, ενώ η ηλικία των περισσότερων κυμαίνεται ανάμεσα στα 30 και τα 40 έτη. Οι περισσότεροι από αυτούς έχουν περισσότερα από 10 έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας και από 5 έως 10 έτη θητείας σε διευθυντική θέση.

Ένα πρώτο ζήτημα το οποίο διερευνήθηκε είναι ο βαθμός στον οποίον οι διευθυντές διαχειρίζονται σωστά και αποτελεσματικά το χρόνο τους. Οι περισσότεροι από αυτούς θεωρούν ότι διαχειρίζονται το χρόνο τους ή μέτρια ή καλά, λιγότεροι είναι ακόμη πιο ευχαριστημένοι, ενώ κανείς δεν θεωρεί ότι κάνει κακή διαχείριση του χρόνου του. Το γεγονός αυτό δείχνει ένα βαθμό αυτοπεποίθησης και οργανωτικής ικανότητας των διευθυντών, παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στο θέμα του χρόνου.

Όσον αφορά την αύξηση ή μη του φόρτου εργασίας σήμερα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ο φόρτος αυτός έχει αυξηθεί, κατ' άλλους σε μεγάλο και κατ' άλλους σε μέτριο βαθμό. Η αύξηση του φόρτου εργασίας των διευθυντών σήμερα αποτελεί όλο και περισσότερο αντικείμενο πολλών ερευνών, καθώς αυτή είναι γεγονός, ενώ η συγκυρία της οικονομικής κρίσης είναι δυνατόν για πολλούς λόγους να οξύνει την κατάσταση αυτή.

Οι διευθυντές οι οποίοι συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα φαίνεται να χρησιμοποιούν πλήθος στρατηγικών για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του χρόνου τους. Ωστόσο, κάποιες από τις στρατηγικές αυτές φαίνεται να είναι πιο δημοφιλείς και συνηθισμένες από άλλες. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες προβαίνουν σε διαδικασίες αυτοκριτικής και αυτοαξιολόγησης, με σκοπό να ελέγξουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους, γεγονός το οποίο αναδεικνύει την αναγκαιότητα της προσωπικής αξιολόγησης και της συνεχούς αναθεώρησης των επιλογών, με στόχο ένα καλύτερο αποτέλεσμα.

Μία ακόμη στρατηγική η οποία είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στους διευθυντές είναι η ολοκλήρωση μίας εργασίας άμεσα, χωρίς δηλαδή την αναβολή της ή τη διασπορά της σε διαφορετικές στιγμές. Η τακτική αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι μία εργασία ολοκληρώνεται άμεσα, χωρίς να μένουν εκκρεμότητες, οι οποίες θα μπορούσαν να σπαταλήσουν το χρόνο από μία άλλη σημαντική εργασία. Επιπλέον, οι διευθυντές, για να διαχειρίζονται ορθά το χρόνο τους, θα πρέπει να θυμούνται πάντοτε τους μακροπρόθεσμους στόχους τους οποίους έχουν θέσει, ώστε να μην ξεφεύγουν από αυτούς και να τους υλοποιούν.

Τέλος, όσον αφορά τις στρατηγικές διαχείρισης του χρόνου, είναι πολύ σημαντική η συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού της σχολικής μονάδας, καθώς και ο καταμερισμός των καθηκόντων, αφού, με τον τρόπο αυτό, υπάρχει καλύτερη οργάνωση και αποκέντρωση των διαδικασιών.

Ένα ακόμη ζήτημα το οποίο διερευνήθηκε ήταν οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη διαχείριση του χρόνου των διευθυντών των σύγχρονων σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που αποδείχθηκε ότι επηρεάζουν τη διαχείριση του χρόνου είναι η πίεση που βιώνουν λόγω του περιορισμένου χρόνου, αλλά και το γεγονός ότι βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση, ώστε να προλάβουν να ανταπεξέλθουν σε όλες τους τις υποχρεώσεις.

Ακόμη ένας παράγοντας που λειτουργεί ανασταλτικά ως προς την εξοικονόμηση χρόνου είναι η μεγάλη γραφειοκρατία του εκπαιδευτικού συστήματος, την οποία όμως καταφέρνουν να αποφεύγουν αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες. Επιπλέον, τη διαχείριση και την εξοικονόμηση του χρόνου τους επηρεάζουν αρνητικά άλλα έκτακτα περιστατικά που διακόπτουν την εργασία τους, όπως το τηλέφωνο ή η ανάγκη να εξυπηρετήσουν κάποιον άλλο εντός της σχολικής κοινότητας.

Όσον αφορά τα επίπεδα αυτό-αποτελεσματικότητας των διευθυντών, μεγάλο ποσοστό παραδέχθηκε ότι μένει και εκτός εργασιακού ωραρίου στο σχολείο, ώστε να

ολοκληρώσει τις υποχρεώσεις του, καθώς και ότι αξιοποιεί πλήρως το διαθέσιμο χρόνο του. Επιπλέον, θεωρούν ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι, καθώς και ότι η δουλειά τους χαρακτηρίζεται ως αποτελεσματική από τους υφιστάμενούς τους. Οι παραπάνω απαντήσεις δείχνουν, αφενός, ότι ο χρόνος των διευθυντών των σύγχρονων σχολείων είναι όντως περιορισμένος και πολύτιμος, και, αφετέρου, ότι έχουν αναπτύξει τρόπους διαχείρισής του, ώστε η δουλειά τους να είναι αποτελεσματική και αποδοτική.

Ωστόσο, οι διευθυντές των σχολείων οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν στην πλειονότητά τους ότι υπάρχουν τρόποι βελτίωσης της διαχείρισης του χρόνου τους, όπως είναι η προσωπική δραστηριότητα σε θέματα προγραμματισμού, ιεράρχησης προτεραιοτήτων και καταμερισμού καθηκόντων, αλλά και, γενικότερα, κάποιιο βοηθητικοί παράγοντες σε αυτή την κατεύθυνση θα ήταν η ύπαρξη ημερολογίου υποχρεώσεων, η συνεργασία με άλλους ανθρώπους, η απαλλαγή τους από τις διδακτικές τους υποχρεώσεις, η επιμόρφωσή τους με σεμινάρια και η μείωση της γραφειοκρατίας. Εν ολίγοις, από τις απαντήσεις αυτές, προκύπτει ότι για τη μείωση του χρόνου ευθύνονται καταστάσεις όπως ο συγκεντρωτισμός, η γραφειοκρατία, η έλλειψη συνεργασίας και επιμόρφωσης και η ελλιπής οργάνωση.

Τα επίπεδα αυτό-αποτελεσματικότητας των διευθυντών φαίνεται πως δεν επηρεάζονται από το φύλο τους, όπως έδειξαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων, ενώ αντίθετα, η ηλικία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Πιο συγκεκριμένα, τα επίπεδα είναι πιο υψηλά όσο πιο μεγάλη είναι η ηλικία έως τα 55 έτη, ενώ πέφτουν μετά την ηλικία αυτή. Το αποτέλεσμα αυτό είναι αναμενόμενο, καθώς έως τα 55 έτη, οι διευθυντές βρίσκονται σε μία ηλικία παραγωγική, ενώ από εκεί και έπειτα, πιθανόν να αισθάνονται πιο κουρασμένοι ή να αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας, ενώ ακόμη, βρίσκονται σε αναμονή της συνταξιοδότησής τους. Επίσης, η ανοδική πορεία της αυτό-αποτελεσματικότητας ανά ηλικία δείχνει τη μεγάλη σημασία που έχει η εμπειρία για την επίτευξη της κατάστασης αυτής.

Το μορφωτικό επίπεδο φαίνεται πως δεν επηρεάζει σημαντικά τα επίπεδα αυτό-αποτελεσματικότητας των διευθυντών, αν και οι απόφοιτοι ΑΕΙ που συμμετείχαν είχαν υψηλότερα επίπεδα από τους συναδέλφους τους με ανώτερη κατάρτιση. Η μικρή διαφορά που παρατηρήθηκε μας εμποδίζει να βγάλουμε συμπεράσματα, καθώς είναι δυνατόν να είναι τυχαία.

Πολύ σημαντική διαφοροποίηση στα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας αποδείχθηκε η διάρκεια εκπαιδευτικής θητείας, καθώς τα επίπεδα είναι ανάλογα με

αυτή, γεγονός που είναι εύλογο, καθώς η εμπειρία, όπως προαναφέρθηκε, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Αντίθετα, η διάρκεια θητείας σε διευθυντική θέση δεν φάνηκε να επηρεάζει σημαντικά, αν και πιο υψηλά επίπεδα παρατηρήθηκαν στους διευθυντές με θητεία 5 έως 10 έτη. Το γεγονός αυτό, από τη μία πλευρά, αναδεικνύει ξανά ως σημαντική την εμπειρία, ενώ από την άλλη πλευρά, δείχνει ότι είναι σημαντικό οι διευθυντές να παρακολουθούν την εποχή τους και να προσαρμόζονται σε αυτή, καθώς οι παλαιότεροι διευθυντές μπορεί να έχουν συνηθίσει σε διαφορετικές συνθήκες.

Η διερεύνηση του φόρτου εργασίας και της διαχείρισης του χρόνου των διευθυντών του σύγχρονου σχολείου αποτελεί ένα θέμα μεγάλης σημασίας το οποίο προκαλεί μεγάλο ενδιαφέρον, καθώς είναι ιδιαίτερα επίκαιρο. Ωστόσο, πρόκειται για ένα θέμα το οποίο επιδέχεται περαιτέρω διερεύνηση, καθώς είναι πολυδιάστατο και περιλαμβάνει πολλές πτυχές. Όπως στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκε ο ημερήσιος φόρτος εργασίας των διευθυντών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, θα ήταν σημαντικό να γίνει το ίδιο και με τους διευθυντές της Δευτεροβάθμιας, ενώ ακόμη πιο σημαντικό θα ήταν να επιχειρηθεί μία συγκριτική μελέτη μεταξύ των δύο περιπτώσεων, ώστε να εντοπιστούν ομοιότητες και διαφορές. Επιπλέον, πολύ σημαντικό θα ήταν να διερευνηθούν οι συνέπειες που προκύπτουν από την έλλειψη χρόνου των διευθυντών τόσο για τους ίδιους όσο και για ολόκληρη της σχολική μονάδα, καθώς αυτή επηρεάζεται σημαντικά από το έργο τους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

- Πολύ
- Πάρα πολύ

Ενότητα 2. Στρατηγικές διαχείρισης χρόνου

9. Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώνοντας τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας στο αντίστοιχο τετράγωνο (1= Καθόλου, 5= Πάρα πολύ)

Σε ποιο βαθμό ακολουθείτε τις παρακάτω στρατηγικές διαχείρισης χρόνου;		Καθόλου → Πάρα πολύ				
		1	2	3	4	5
1	Καταγράφω σε προσωπικό ημερολόγιο καθημερινά τις δραστηριότητές μου.					
2	Από την προηγούμενη μέρα ετοιμάζω ένα κατάλογο με τα πράγματα που έχω να κάνω την επόμενη.					
3	Κρατώ ημερολόγιο εργασιών για τουλάχιστον ένα μήνα, προκειμένου να εξακριβώσω πώς ξοδεύω τον εργασιακό μου χρόνο.					
4	Προβαίνω σε καταγραφή προτεραιοτήτων, επειγόντων εργασιών με βάση την ορθολογική ιεράρχησή τους, με παράλληλη επίβλεψη χρόνου και για απρόοπτα συμβάντα.					
5	Συνηθίζω να αναθέτω καθήκοντα στο εκπαιδευτικό προσωπικό.					
6	Κρίνω απαραίτητη την τακτική σύσκεψη με τους υφισταμένους μου, με σκοπό να συντονίζουμε τις ενέργειές μας.					
7	Προβαίνω σε αυτοκριτική και αυτό αξιολόγηση για τη βελτίωση μου.					
8	Προετοιμάζω εβδομαδιαίο πρόγραμμα με συγκεκριμένους στόχους και με τρόπους για να τους επιτύχω.					
9	Το τελευταίο εξάμηνο έχω ελέγξει τις εργασίες μου για να απλοποιήσω τον τρόπο που τις εκτελώ.					
10	Έχω δημιουργήσει εφαρμογή στον υπολογιστή, ώστε να ελέγχω τις εργασίες και τις υποχρεώσεις μου.					

11	Ζητώ συχνά από τους υφισταμένους μου να μου επιδείξουν τα λάθη μου, ώστε να βελτιώσω τον τρόπο που εργάζομαι.					
12	Φροντίζω να υπενθυμίζω συχνά στον εαυτό μου τους μακροπρόθεσμους στόχους μου.					
13	Μελετώ τις στρατηγικές που πρέπει να χρησιμοποιήσω για να διαχειριστώ το χρόνο εργασίας μου.					
14	Συνήθως καταπιάνομαι μια φορά με μια εργασία και τη ολοκληρώνω άμεσα.					
15	Συγκεντρώνω όλα τα ζητήματα που αφορούν τη σχολική μονάδα σε ένα έγγραφο και τα συζητώ με τους υφισταμένους σε μία και μοναδική συνάντηση.					

Ενότητα 3 . Παράγοντες διαχείρισης χρόνου

10. Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώνοντας τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας στο αντίστοιχο τετράγωνο (1= Διαφωνώ έντονα, 5= Συμφωνώ έντονα)

		Διαφωνώ έντονα Συμφωνώ έντονα				
		1	2	3	4	5
1	Συχνά νιώθω πως πιέζομαι λόγω έλλειψης χρόνου.					
2	Έχω κατορθώσει να μειώσω το χρόνο που απαιτείται για την εκτέλεση της γραφειοκρατικών μου καθηκόντων χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες.					
3	Μου αρέσει να διαχειρίζομαι πολλά θέματα ταυτόχρονα και το κάνω με επιτυχία.					
4	Αισθάνομαι κουρασμένος/η, όταν βρίσκομαι στη δουλειά, ώστε δεν μπορώ να αποδώσω αποτελεσματικά.					
5	Συχνά δυσκολεύομαι να εκτελέσω τις εργασίες με τη σειρά προτεραιότητας που τις έχω αριθμήσει.					

6	Για να λειτουργήσω σωστά πρέπει να αισθάνομαι την πίεση κάποιας καταληκτικής ημερομηνίας.					
7	Θεωρώ πως δεν είμαι τόσο επικοινωνιακός/ή με τους συναδέλφους όσο θα έπρεπε.					
8	Ο χώρος εργασίας μου είναι μονίμως ακατάστατος και χάνω πάντα χρόνο μέχρι να τον συμμαζέψω.					
9	Διακόπτω την εργασία μου για να απαντήσω στο τηλέφωνο ή να εξυπηρετήσω άλλους.					
10	Βρίσκομαι πάντα σε εγρήγορση, ώστε να μπορώ να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της δουλειάς μου.					
11	Η σχολική μονάδα που υπηρετώ έχει μεγάλο φόρτο εργασίας, ώστε δυσκολεύομαι να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις που φέρει.					
12	Ο χρόνος μου δεν επαρκεί για ενασχόληση με φίλους ή για άλλες σημαντικές προσωπικές ασχολίες					
13	Συχνά αναβάλλω εργασίες που θα έπρεπε να κάνω, γιατί μου είναι δυσάρεστα ή κοπιαστικά.					
14	Έχω παρακολουθήσει σεμινάριο που πραγματεύεται τη διαχείριση χρόνου.					
15	Συχνά αναγκάζομαι να κάνω την εργασία των άλλων και χάνω πολύτιμο χρόνο.					
16	Χάνω πολύ χρόνο, καθότι με διακόπτουν ενώ εργάζομαι.					

Ενότητα 4 . Αυτοαποτελεσματικότητα

11. Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώνοντας τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας στο αντίστοιχο τετράγωνο (1= Διαφωνώ έντονα, 5= Συμφωνώ έντονα)

		Διαφωνώ έντονα → Συμφωνώ έντονα				
		1	2	3	4	5
1	Ο χρόνος που διαθέτω καθημερινά για την διευθέτηση των διοικητικών καθηκόντων μου είναι επαρκής.					
2	Αξιοποιώ πλήρως το χρόνο μου για την εκπλήρωση των καθηκόντων μου					
3	Αισθάνομαι πως χρειάζομαι περισσότερες ώρες καθημερινά για την άσκηση των καθηκόντων μου.					
4	Πολλές φορές παραμένω στη σχολική μονάδα εκτός εργασιακού ωραρίου για να ολοκληρώσω τις υποχρεώσεις μου.					
5	Παρά το γεγονός ότι έχω διαρκώς πολλή δουλειά, δεν έχω την αίσθηση ότι επιτυγχάνω πολλά πράγματα.					
6	Καταλαβαίνω πλήρως το σκοπό και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα όλων των διοικητικών μου δραστηριοτήτων.					
7	Οι εργασίες μου παίρνουν περισσότερο χρόνο από όσο αρχικά είχα εκτιμήσει με αποτέλεσμα να αναγκάζομαι να κάνω πάρα πολλά πράγματα συγχρόνως.					
8	Συχνά οι υφιστάμενοι μου αναγκάζονται να μένουν πίσω στην εργασία τους, γιατί αναμένουν τη δική μου καθοδήγηση					
9	Δεν προλαβαίνω να είμαι συνεπής στις καθημερινές μου υποχρεώσεις.					
10	Χαρακτηρίζομαι από τους υφισταμένους μου ως αποτελεσματικός προϊστάμενος					

11	Οι στόχοι που θέτω είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι					
----	---	--	--	--	--	--

12. Τί πιστεύετε πως θα μπορούσατε να κάνετε σε προσωπικό επίπεδο ώστε να βοηθηθείτε στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας ως διευθυντής;

.....

.....

.....

.....

13. Τί πιστεύετε πως θα μπορούσε να σας βοηθήσει στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας ως διευθυντής;

.....

.....

.....

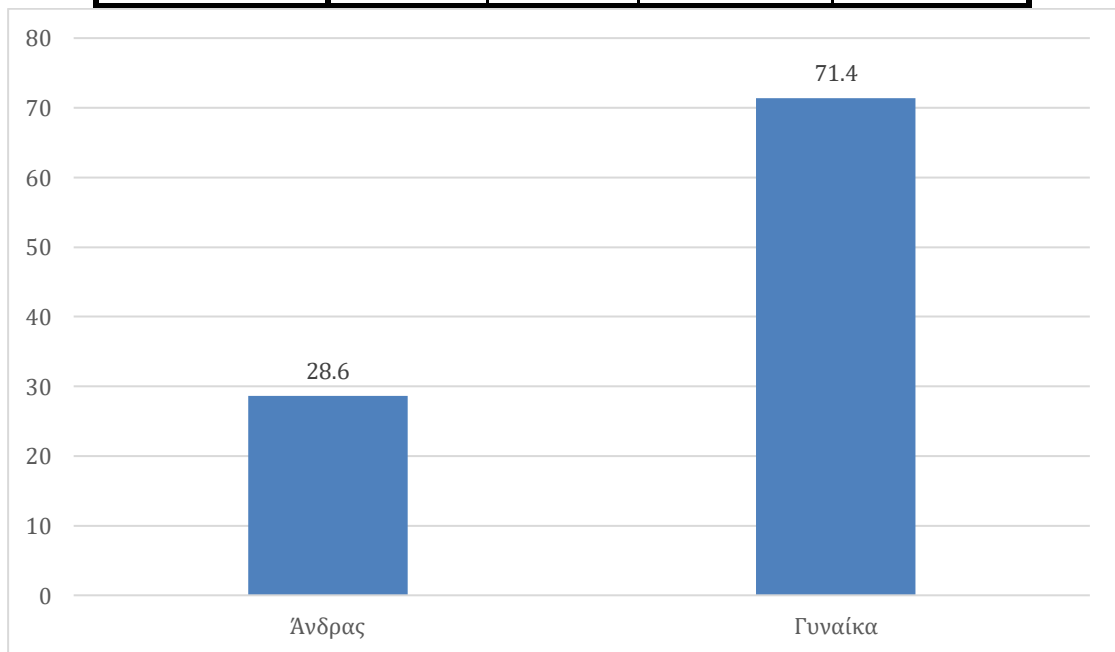
.....

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!

Β. Πίνακες και διαγράμματα

Πίνακας 1: Φύλο

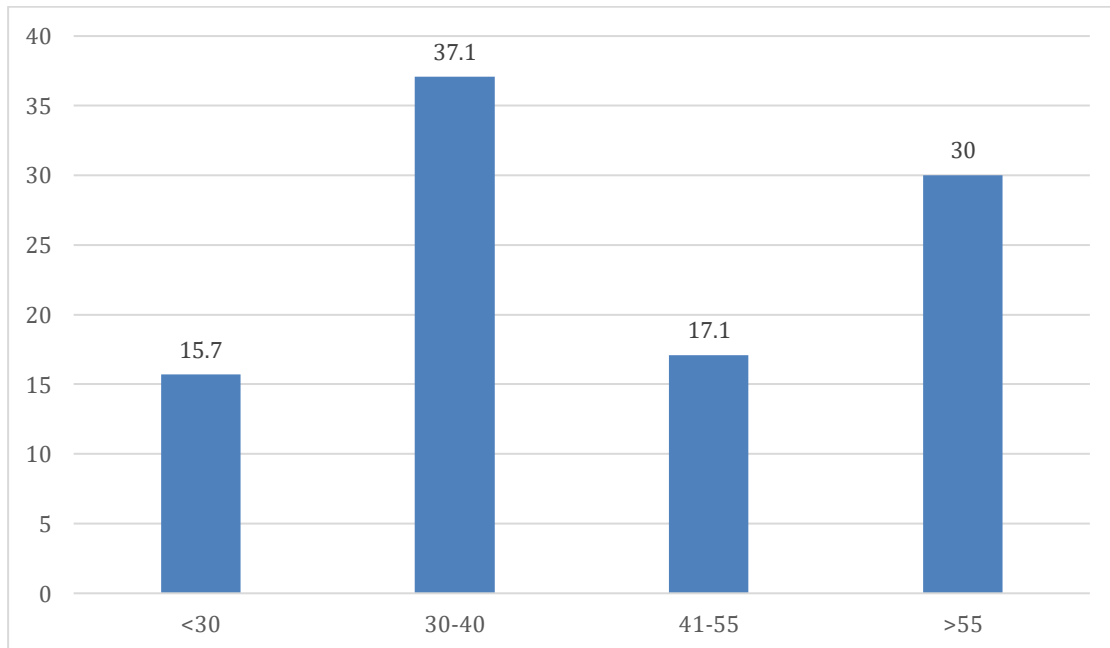
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άνδρας	20	28.6	28.6	28.6
Γυναίκα	50	71.4	71.4	100.0
Σύνολο	70	100.0	100.0	



Πίνακας 2: Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
<30	11	15.7	15.7	15.7
30-40	26	37.1	37.1	52.9
41-55	12	17.1	17.1	70.0

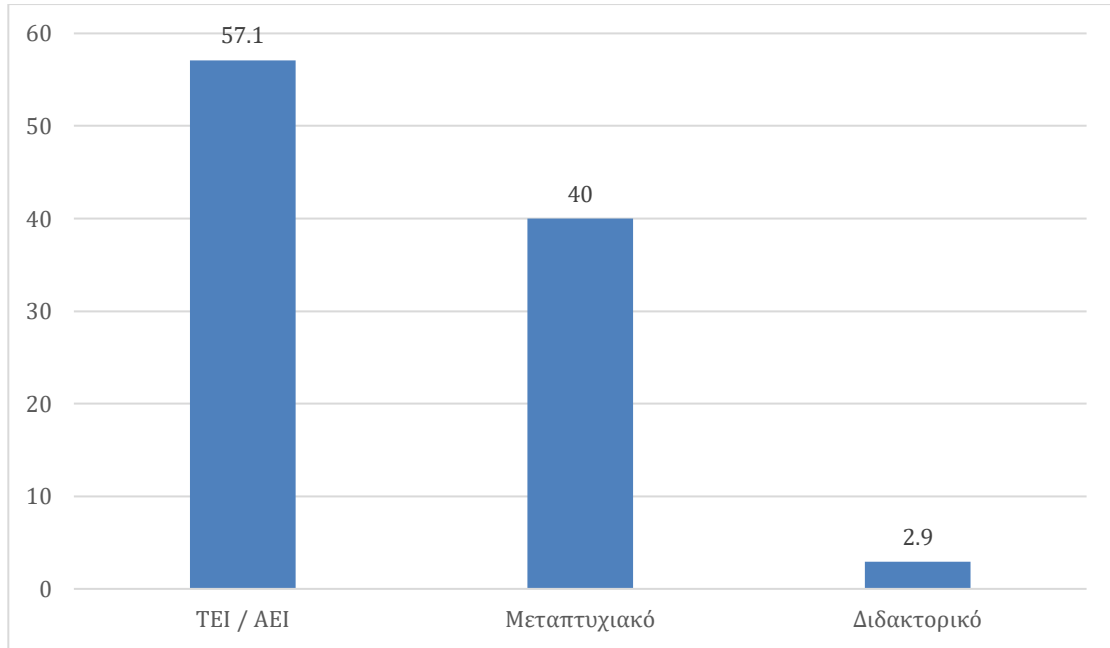
>55	21	30.0	30.0	100.0
Σύνολο	70	100.0	100.0	



Διάγραμμα 2

Πίνακας 3: Μορφωτικό επίπεδο

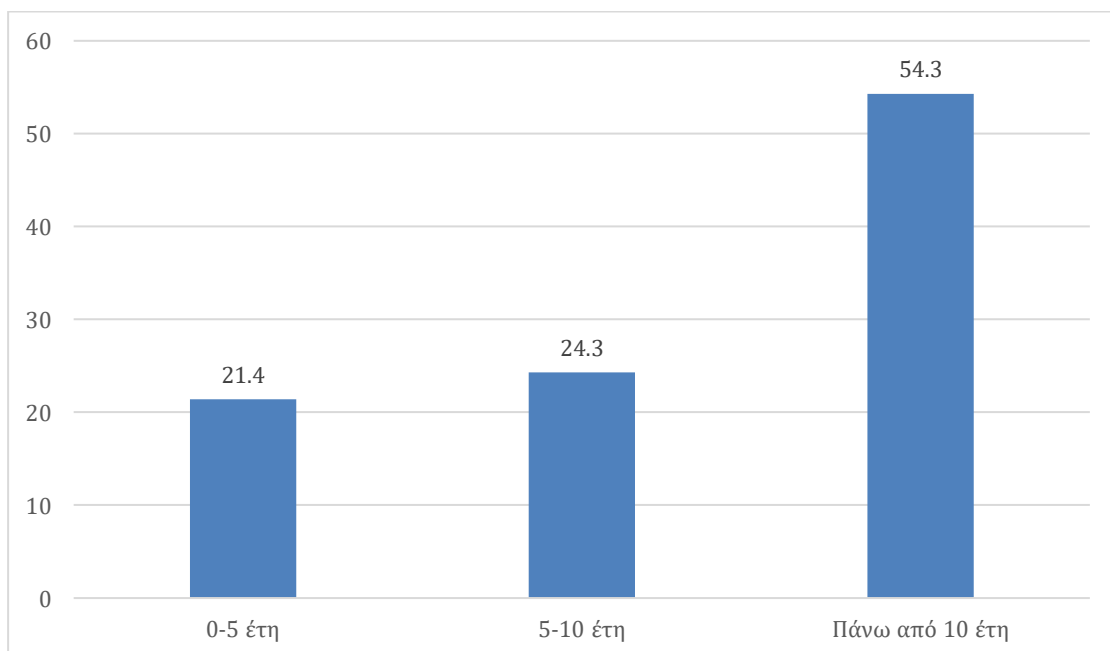
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
ΑΕΙ	40	57.1	57.1	57.1
Μεταπτυχιακό	28	40.0	40.0	97.1
Διδακτορικό	2	2.9	2.9	100.0
Σύνολο	70	100.0	100.0	



Διάγραμμα 3

Πίνακας 4: Έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας

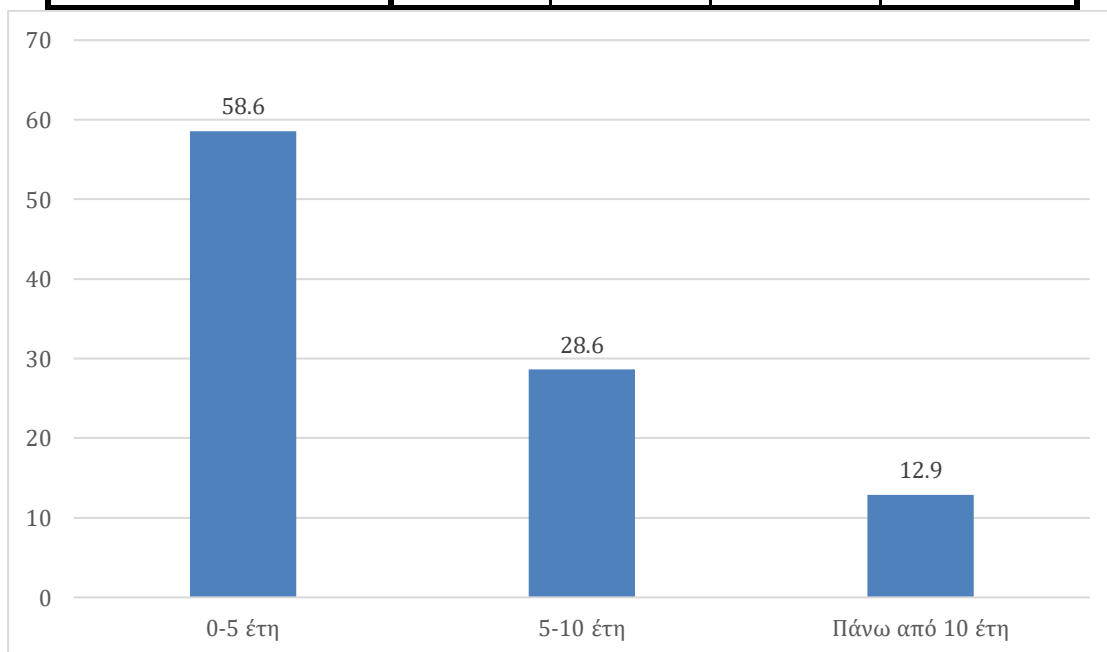
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
0-5 έτη	15	21.4	21.4	21.4
5-10 έτη	17	24.3	24.3	45.7
Πάνω από 10 έτη	38	54.3	54.3	100.0
Σύνολο	70	100.0	100.0	



Διάγραμμα 4

Πίνακας 5: Έτη υπηρεσίας ως διευθυντής

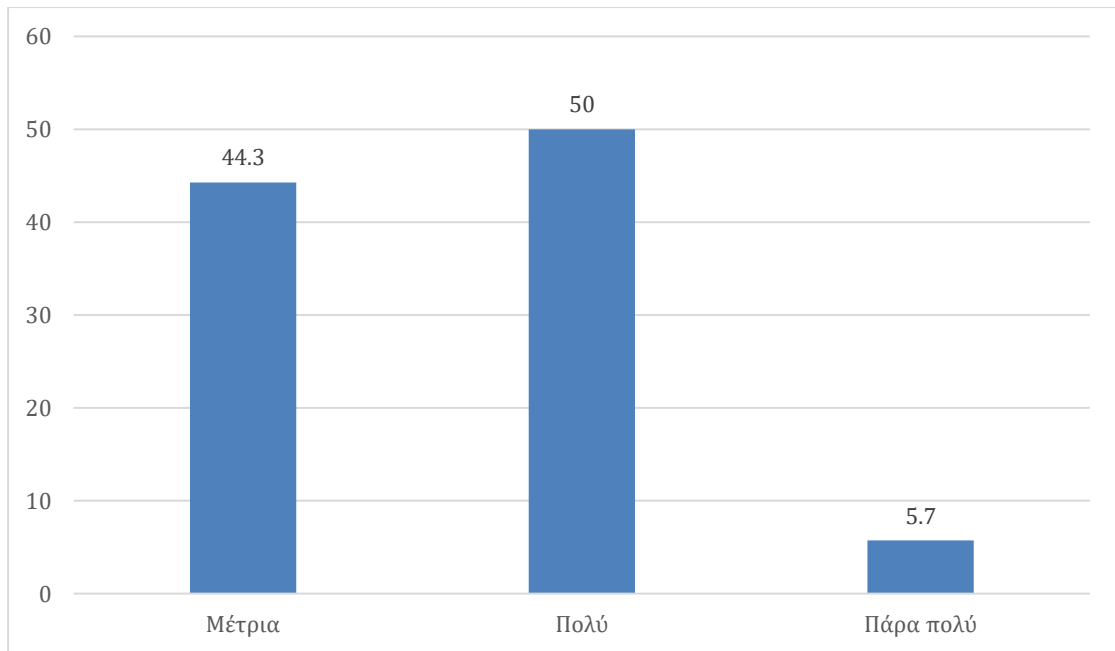
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
0-5 έτη	41	58.6	58.6	58.6
5-10 έτη	20	28.6	28.6	87.1
Πάνω από 10 έτη	9	12.9	12.9	100.0
Σύνολο	70	100.0	100.0	



Διάγραμμα 5

Πίνακας 6: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι διαχειρίζεστε αποτελεσματικά τον χρόνο σας

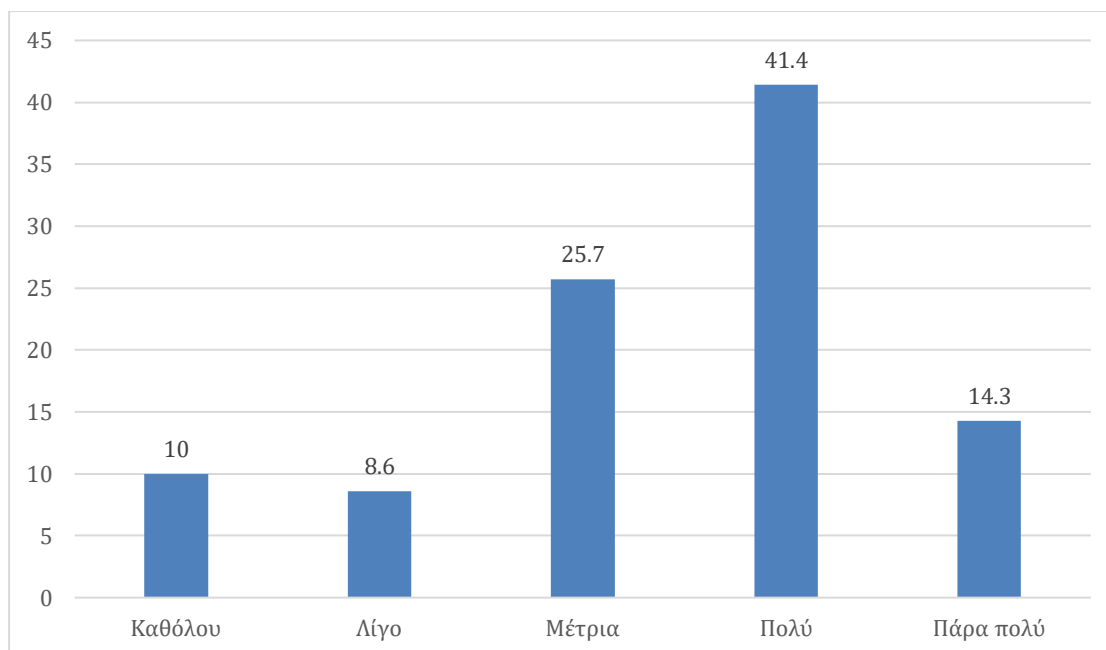
	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μέτρια	31	44.3	44.3	44.3
Πολύ	35	50.0	50.0	94.3
Πάρα πολύ	4	5.7	5.7	100.0
Σύνολο	70	100.0	100.0	



Διάγραμμα 6

Πίνακας 7: Σε ποιο βαθμό ο φόρτος εργασίας σας αυξήθηκε κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	7	10.0	10.0	10.0
Λίγο	6	8.6	8.6	18.6
Μέτρια	18	25.7	25.7	44.3
Πολύ	29	41.4	41.4	85.7
Πάρα πολύ	10	14.3	14.3	100.0
Σύνολο	70	100.0	100.0	



Διάγραμμα 7

Πίνακας 8: Στρατηγικές διαχείρισης χρόνου

	Σε ποιο βαθμό ακολουθείτε τις παρακάτω στρατηγικές διαχείρισης χρόνου;	1	2	3	4	5	Μέσος όρος
1	Καταγράφω σε προσωπικό ημερολόγιο καθημερινά τις δραστηριότητές μου.	14.3	20	27.1	28.6	10	3.00
2	Από την προηγούμενη μέρα ετοιμάζω ένα κατάλογο με τα πράγματα που έχω να κάνω την επόμενη.	10	18.6	17.1	41.4	12.9	3.28
3	Κρατώ ημερολόγιο εργασιών για τουλάχιστον ένα μήνα, προκειμένου να εξακριβώσω πώς ξοδεύω τον εργασιακό μου χρόνο.	38.6	28.6	15.7	17.1	-	2.11
4	Προβαίνω σε καταγραφή προτεραιοτήτων, επειγόντων εργασιών με βάση την ορθολογική ιεράρχησή τους, με παράλληλη επίβλεψη χρόνου και για απρόοπτα συμβάντα.	8.6	21.4	25.7	17.1	27.1	3.32
5	Συνηθίζω να αναθέτω καθήκοντα στο εκπαιδευτικό προσωπικό.	28.6	28.6	25.7	11.4	5.7	2.37
6	Κρίνω απαραίτητη την τακτική σύσκεψη με τους υφισταμένους μου, με σκοπό να συντονίζουμε τις ενέργειές μας.	8.6	18.6	14.3	42.9	15.7	3.38

7	Προβαίνω σε αυτοκριτική και αυτοαξιολόγηση για τη βελτίωση μου.	2.9	12.9	14.3	40	30	3.81
8	Προετοιμάζω εβδομαδιαίο πρόγραμμα με συγκεκριμένους στόχους και με τρόπους για να τους επιτύχω.	-	27.1	24.3	34.3	14.3	3.35
9	Το τελευταίο εξάμηνο έχω ελέγξει τις εργασίες μου για να απλοποιήσω τον τρόπο που τις εκτελώ.	10	21.4	22.9	38.6	7.1	3.11
10	Έχω δημιουργήσει εφαρμογή στον υπολογιστή, ώστε να ελέγχω τις εργασίες και τις υποχρεώσεις μου.	48.6	15.7	10	17.1	8.6	2.21
11	Ζητώ συχνά από τους υφισταμένους μου να μου επιδείξουν τα λάθη μου, ώστε να βελτιώσω τον τρόπο που εργάζομαι.	15.7	28.6	17.1	30	8.6	2.87
12	Φροντίζω να υπενθυμίζω συχνά στον εαυτό μου τους μακροπρόθεσμους στόχους μου.	5.7	18.6	22.9	32.9	20	3.42
13	Μελετώ τις στρατηγικές που πρέπει να χρησιμοποιήσω για να διαχειριστώ το χρόνο εργασίας μου.	5.7	31.4	18.6	32.9	11.4	3.12
14	Συνήθως καταπιάνομαι μια φορά με μια εργασία και τη ολοκληρώνω άμεσα.	-	11.4	34.3	37.1	17.1	3.60
15	Συγκεντρώνω όλα τα ζητήματα που αφορούν τη σχολική μονάδα σε ένα έγγραφο και τα συζητώ με τους υφισταμένους σε μία και μοναδική συνάντηση.	8.6	18.6	28.6	35.7	8.6	3.17

Πίνακας 9: Παράγοντες διαχείρισης χρόνου

		1	2	3	4	5	Μέσος όρος
1	Συχνά νιώθω πως πιέζομαι λόγω έλλειψης χρόνου.	-	2.9	14.3	55.7	27.1	4.07
2	Έχω κατορθώσει να μειώσω το χρόνο που απαιτείται για την εκτέλεση της γραφειοκρατικών μου καθηκόντων χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες.	1.4	4.3	22.9	50	21.4	3.85
3	Μου αρέσει να διαχειρίζομαι πολλά θέματα ταυτόχρονα και το κάνω με επιτυχία.	8.6	20	30	30	11.4	3.15
4	Αισθάνομαι κουρασμένος/η, όταν βρίσκομαι στη δουλειά, ώστε δεν μπορώ να αποδώσω αποτελεσματικά.	8.7	29	37.7	18.8	5.8	2.84

5	Συχνά δυσκολεύομαι να εκτελέσω τις εργασίες με τη σειρά προτεραιότητας που τις έχω αριθμήσει.	22.9	31.4	27.1	12.9	5.7	2.47
6	Για να λειτουργήσω σωστά πρέπει να αισθάνομαι την πίεση κάποιας καταληκτικής ημερομηνίας.	20	38.6	17.1	21.4	2.9	2.48
7	Θεωρώ πως δεν είμαι τόσο επικοινωνιακός/ή με τους συναδέλφους όσο θα έπρεπε.	32.9	32.9	28.6	5.7	-	2.07
8	Ο χώρος εργασίας μου είναι μονίμως ακατάστατος και χάνω πάντα χρόνο μέχρι να τον συμμαζέψω.	37.7	37.7	14.5	8.7	1.4	1.98
9	Διακόπτω την εργασία μου για να απαντήσω στο τηλέφωνο ή να εξυπηρετήσω άλλους.	2.9	20	22.9	38.6	15.7	3.44
10	Βρίσκομαι πάντα σε εγρήγορση, ώστε να μπορώ να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της δουλειάς μου.	-	-	18.6	55.7	25.7	4.07
11	Η σχολική μονάδα που υπηρετώ έχει μεγάλο φόρτο εργασίας, ώστε δυσκολεύομαι να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις που φέρει.	12.9	30	27.1	14.3	15.7	2.90
12	Ο χρόνος μου δεν επαρκεί για ενασχόληση με φίλους ή για άλλες σημαντικές προσωπικές ασχολίες	21.4	40	24.3	12.9	1.4	2.32
13	Συχνά αναβάλλω εργασίες που θα έπρεπε να κάνω, γιατί μου είναι δυσάρεστα ή κοπιαστικά.	27.1	44.3	12.9	15.7	-	2.17
14	Έχω παρακολουθήσει σεμινάριο που πραγματεύεται τη διαχείριση χρόνου.	38.6	25.7	18.6	15.7	1.4	2.15
15	Συχνά αναγκάζομαι να κάνω την εργασία των άλλων και χάνω πολύτιμο χρόνο.	20	31.4	24.3	21.4	2.9	2.55
16	Χάνω πολύ χρόνο, καθότι με διακόπτουν ενώ εργάζομαι.	10	12.9	32.9	34.3	10	3.21

Πίνακας 10: Αυτό-αποτελεσματικότητα

		1	2	3	4	5	Μέσος όρος
1	Ο χρόνος που διαθέτω καθημερινά για την διευθέτηση των διοικητικών καθηκόντων μου είναι επαρκής.	1.4	20	40	31.4	7.1	3.22
2	Αξιοποιώ πλήρως το χρόνο μου για την εκπλήρωση των καθηκόντων μου	1.4	2.9	34.3	45.7	15.7	3.71
3	Αισθάνομαι πως χρειάζομαι περισσότερες ώρες καθημερινά για την άσκηση των καθηκόντων μου.	2.9	18.6	25.7	38.6	14.3	3.42
4	Πολλές φορές παραμένω στη σχολική μονάδα εκτός εργασιακού ωραρίου για να ολοκληρώσω τις υποχρεώσεις μου.	5.7	2.9	18.6	41.4	31.4	3.90
5	Παρά το γεγονός ότι έχω διαρκώς πολλή δουλειά, δεν έχω την αίσθηση ότι επιτυγχάνω πολλά πράγματα.	18.6	24.3	30	15.7	11.4	2.77
6	Καταλαβαίνω πλήρως το σκοπό και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα όλων των διοικητικών μου δραστηριοτήτων.	1.4	18.6	14.3	44.3	21.4	3.65
7	Οι εργασίες μου παίρνουν περισσότερο χρόνο από όσο αρχικά είχα εκτιμήσει με αποτέλεσμα να αναγκάζομαι να κάνω πάρα πολλά πράγματα συγχρόνως.	7.2	15.9	34.8	36.2	5.8	3.17
8	Συχνά οι υφιστάμενοι μου αναγκάζονται να μένουν πίσω στην εργασία τους, γιατί αναμένουν τη δική μου καθοδήγηση	34.3	42.9	14.3	2.9	5.7	2.02
9	Δεν προλαβαίνω να είμαι συνεπής στις καθημερινές μου υποχρεώσεις.	41.4	38.6	14.3	2.9	2.9	1.87
10	Χαρακτηρίζομαι από τους υφισταμένους μου ως αποτελεσματικός προϊστάμενος	2.9	2.9	31.4	47.1	15.7	3.70
11	Οι στόχοι που θέτω είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι	-	2.9	33.8	45.6	17.6	3.77

ANOVA

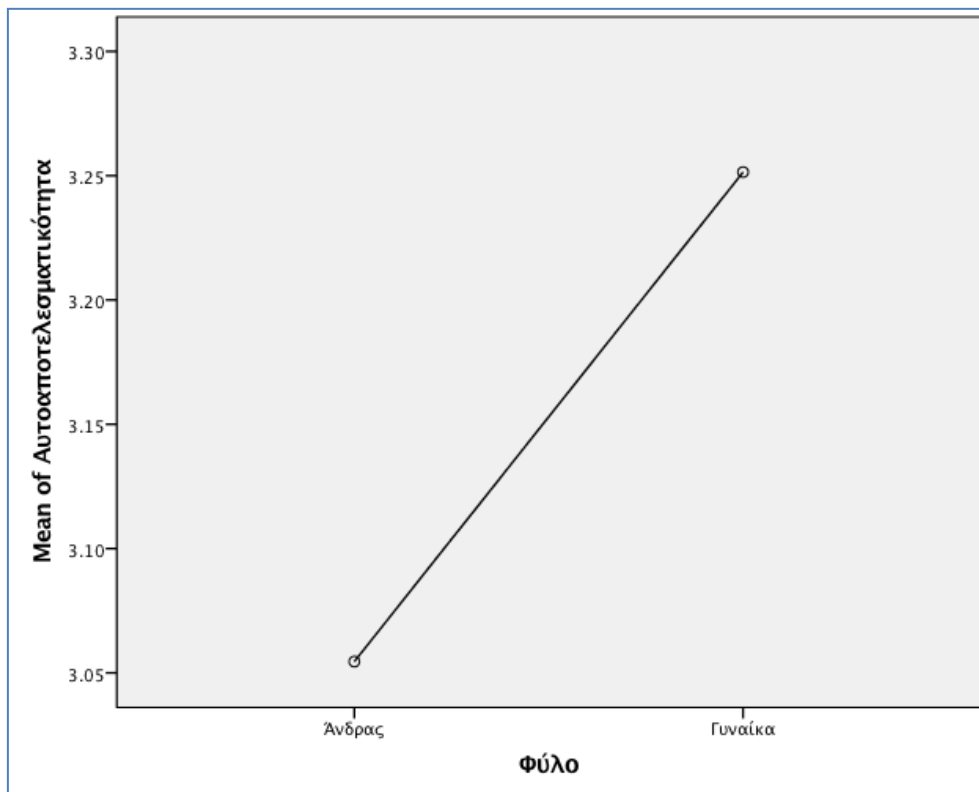
Αυτοαποτελεσματικότητα

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.544	1	.544	2.805	.099
Within Groups	12.605	65	.194		
Total	13.149	66			

Descriptives

Αυτοαποτελεσματικότητα

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Ελάχ.	Μέγ.
					Lower Bound	Upper Bound		
Άνδρας	20	3.0545	.57299	.12812	2.7864	3.3227	1.18	3.73
Γυναίκα	47	3.2515	.37204	.05427	3.1422	3.3607	2.55	4.18
Total	67	3.1927	.44635	.05453	3.0838	3.3015	1.18	4.18



ANOVA

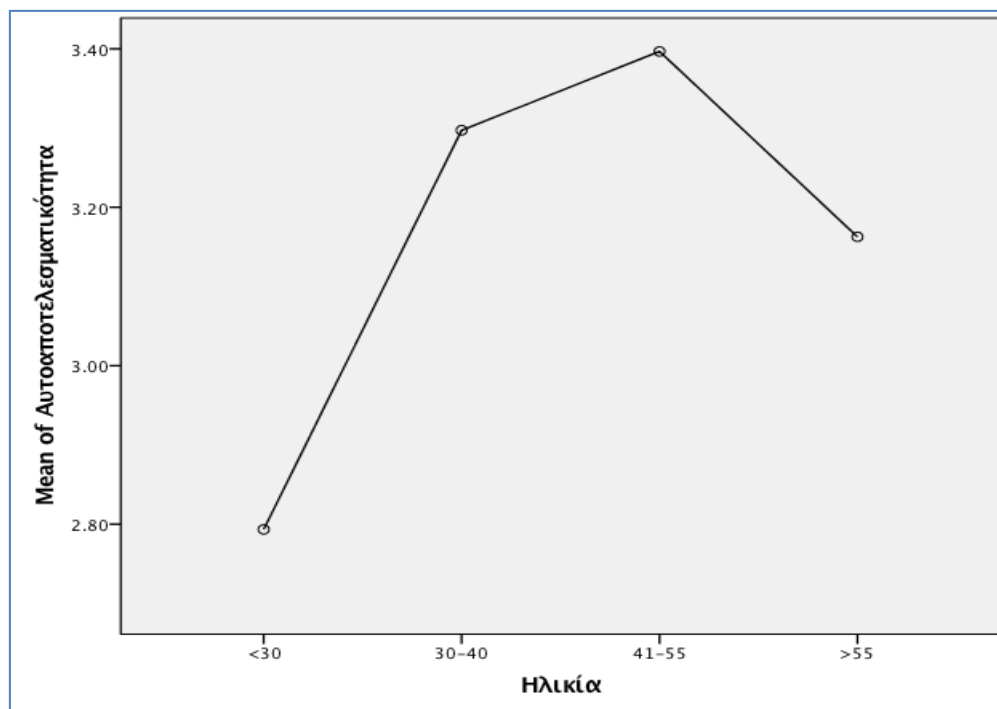
Αυτοαποτελεσματικότητα

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.513	3	.838	4.961	.004
Within Groups	10.636	63	.169		
Total	13.149	66			

Descriptives

Αυτοαποτελεσματικότητα

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Ελαχ.	Μεγ.
					Lower Bound	Upper Bound		
<30	11	2.7934	.60860	.18350	2.3845	3.2023	1.18	3.27
30-40	26	3.2972	.32985	.06469	3.1640	3.4304	2.64	4.18
41-55	11	3.3967	.45866	.13829	3.0886	3.7048	2.55	3.82
>55	19	3.1627	.34228	.07852	2.9977	3.3277	2.55	3.91
Total	67	3.1927	.44635	.05453	3.0838	3.3015	1.18	4.18



ANOVA

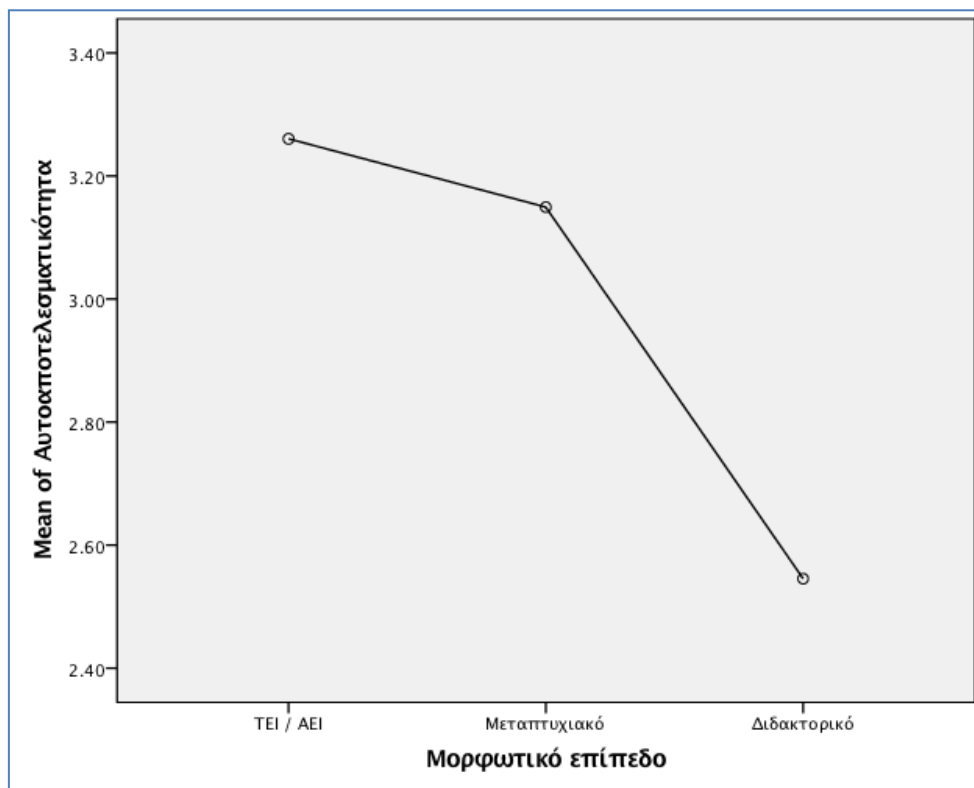
Αυτοαποτελεσματικότητα

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.060	2	.530	2.807	.068
Within Groups	12.089	64	.189		
Total	13.149	66			

Descriptives

Αυτοαποτελεσματικότητα

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Ελαχ.	Μεγ.
					Lower Bound	Upper Bound		
ΑΕΙ	37	3.2604	.33413	.05493	3.1490	3.3718	2.36	3.91
Μεταπτυχιακό	28	3.1494	.54670	.10332	2.9374	3.3613	1.18	4.18
Διδακτορικό	2	2.5455	.00000	.00000	2.5455	2.5455	2.55	2.55
Total	67	3.1927	.44635	.05453	3.0838	3.3015	1.18	4.18



ANOVA

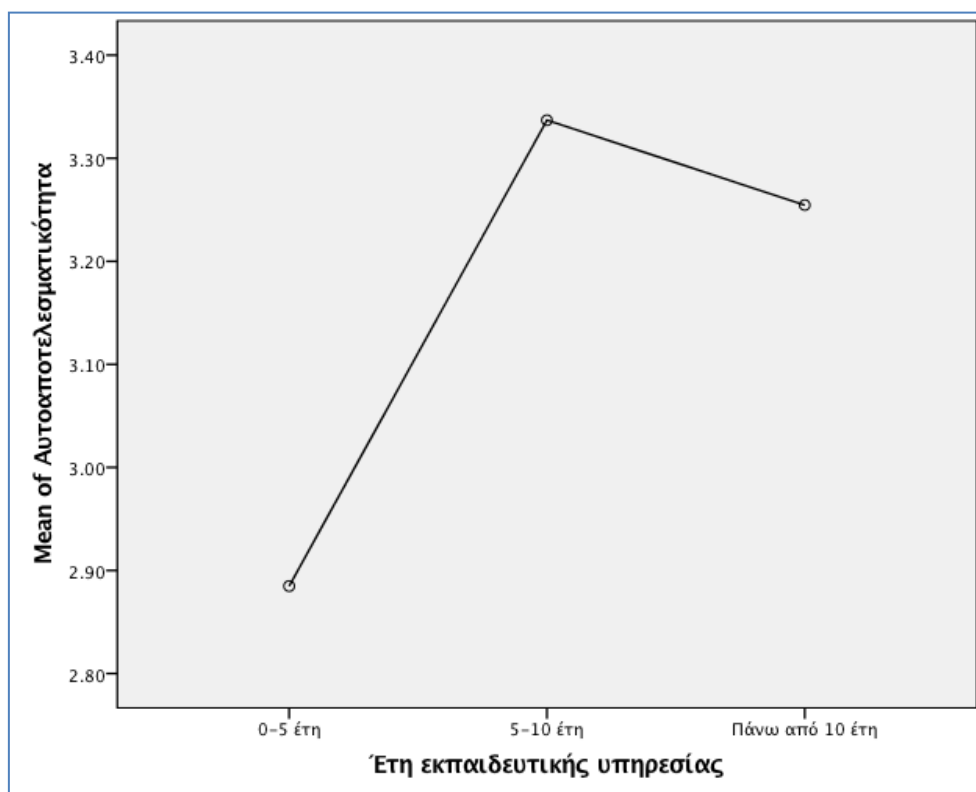
Αυτοαποτελεσματικότητα

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.909	2	.954	5.435	.007
Within Groups	11.240	64	.176		
Total	13.149	66			

Descriptives

Αυτοαποτελεσματικότητα

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Ελαχ.	Μεγ.
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5 έτη	15	2.8848	.54271	.14013	2.5843	3.1854	1.18	3.27
5-10 έτη	17	3.3369	.39334	.09540	3.1347	3.5391	2.64	4.18
Πάνω από 10 έτη	35	3.2545	.36947	.06245	3.1276	3.3815	2.55	3.91
Total	67	3.1927	.44635	.05453	3.0838	3.3015	1.18	4.18



ANOVA

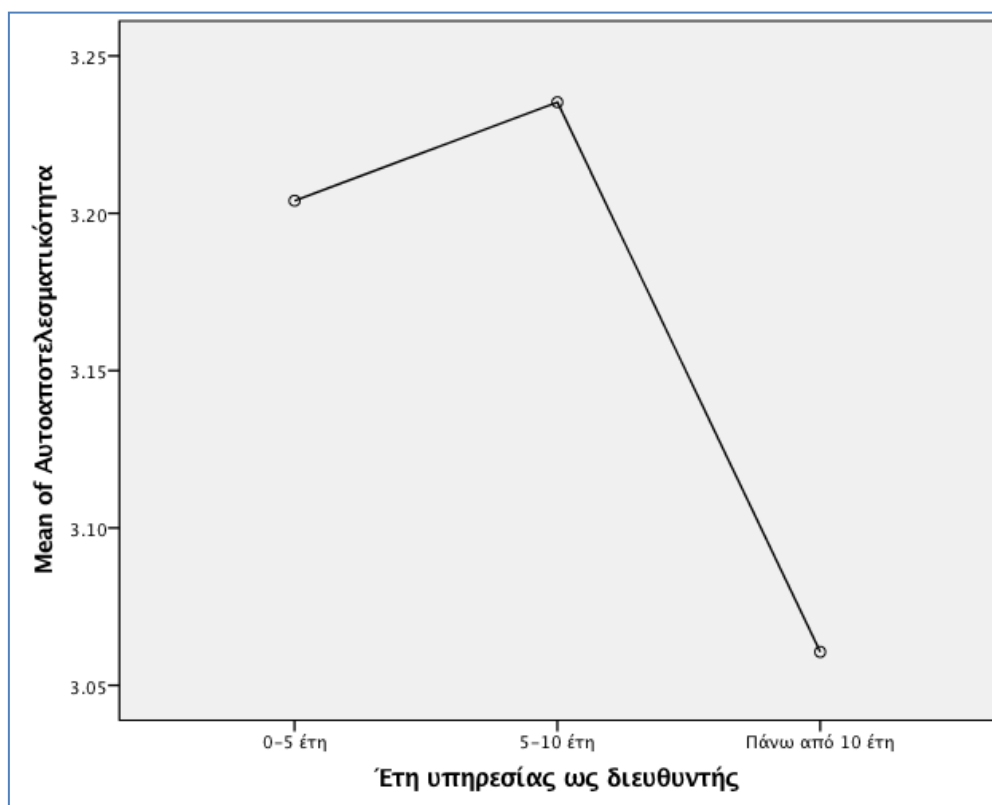
Αυτοαποτελεσματικότητα

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.193	2	.097	.477	.623
Within Groups	12.956	64	.202		
Total	13.149	66			

Descriptives

Αυτοαποτελεσματικότητα

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Ελαχ.	Μεγ.
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5 έτη	41	3.2040	.50403	.07872	3.0449	3.3631	1.18	4.18
5-10 έτη	17	3.2353	.32629	.07914	3.0675	3.4031	2.55	3.64
Πάνω από 10 έτη	9	3.0606	.36927	.12309	2.7768	3.3445	2.55	3.73
Total	67	3.1927	.44635	.05453	3.0838	3.3015	1.18	4.18



Βιβλιογραφία

- Ανδρέου, Α. (1998). *Ζητήματα διοίκησης και εκπαίδευσης*, Αθήνα: Βιβλιονομία.
- Βασιλόπουλος, Σ (2012). «Η επαγγελματική εξουθένωση και η σχέση της με το κοινωνικό άγχος στους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.», *Hellenic journal of Psychology*, 9,18-44.
- Bell, L. & Kent, P. (2010). “The cultural Jigsaw: a case study exploring the way in which sixth- form students perceive school culture”, *Educational Management Administration & Leadership*, 38 (1): 8-32.
- Γεωργογιάννης, Π. (2009). *Εκπαιδευτική, Διαπολιτισμική Επάρκεια και Ετοιμότητα των Εκπαιδευτικών Α/ Βάθμιας και Β/ Βάθμιας Εκπαίδευσης. Βηματισμοί για μία αλλαγή στην εκπαίδευση.*, Πάτρα.
- Γιαννακοπούλου, Ε., (2008). «Η οργάνωση- διοίκηση της εκπαίδευσης ως επιστημονικό αντικείμενο: ερωτηματικά σχόλια», *Κριτική/Επιστήμη και Εκπαίδευση*, 7: 81-89.
- Covey, S., Merrill, A.R. & Merrill, R.R., (1996). *First Things First. Author of the 7 Habits of Highly Effective People*, New York: Franklin Covey CO.
- Earley, P & Bubb, S. (2013). “A day in the life of headteachers: learning from observation”, *Educational Management Administration & Leadership*, 41 (6): 782-799.
- Emira, M. (2010). “ Leading to decide or deciding to lead? Understanding the relationship between teaching leadership and decision making”, *Educational Management Administration & Leadership*, 38 (5): 591-612.
- Huber, S. G. (2013). “Multiple learning approaches in the professional development of school leaders- Theoretical perspectives and empirical findings of self- assessment and feedback”, *Educational Management Administration & Leadership*, 41 (4): 524-540.

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (2013). *Δημόσια και Ιδιωτική Εκπαίδευση: συγκριτική ανάλυση*, IOBE.

Jepson, E., & Forrest, S. (2006). « Individual contributory factors in teacher stress: The role of achievement striving and occupational commitment», *The British journal of educational psychology*, 76, 183-197.

Κατσαρός, Ι. (2007)., *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. 3^ο τεύχος επιμορφωτικού υλικού για την επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης*, Αθήνα: ΥΠΕΠΘ- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Knight, B. (1990). *Managing School Time*, Harlow: Longmann.

Κουλουμπαρίτση, Α. (2008). «Το διοικητικό πλαίσιο της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο: θεωρητική θεμελίωση και ερευνητικά δεδομένα», στο Δ. Βλάχος (επιμ.), *Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο: 73-88.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μανατζμεντ. Τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*, Πάτρα: ΕΑΠ.

Κωνσταντίνου, Α. (2005). *Πώς θα διευθύνεις αποτελεσματικά το σχολείο σου*, Λευκωσία: Κατζηλάρης.

Lainas, A. (2010). “Local directors of school education in Greece: their role and main sources of job stress”, *Educational Management Administration & Leadership*, 38 (4): 454-471.

Λεμονή, Ι. & Κολεζάκης, Α. (2013). «Το πολυσύνθετο έργο του Διευθυντή σχολικής μονάδας και η έλλειψη σχετικής κατάρτισης του στη «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων», *Επιστημονικό και Εκπαιδευτικό Περιοδικό εκπ@ιδευτικός κύκλος*, 1 (3): 165-184.

McCarley, T.A., Peters, M.L. & Decman, J. M. (2016). “Transformational leadership related to school climate: a multi- level analysis”, *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2): 322-342.

Mertkan, S. (2014). “ In search of leadership: what happened to management?”, *Educational Management Administration & Leadership*, 42 (2): 226-242.

Μπούτσκου, Λ. (2011). «Το στρες του Διευθυντή της σχολικής μονάδας και η σχέση του με τη διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα», *Ετήσιο Διαπανεπιστημιακό Διαδικτυακό Σεμινάριο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*, Αμύνταιο: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Mulford, B. (2003). *School leaders: challenging roles and impact on teacher and school development*, OECD Comission Paper.

Mullins, L. (1996). *Management and Organizational Behaviour*, (4th ed.), London: Pitmann Publishing.

Πανταζής, Σ. (2006). *Διαπολιτισμική Αγωγή στο Νηπιαγωγείο*, Αθήνα: Ατραπός.

Percell, C.H. & Cookson, P.W. (1982). *The effective principal: a research summary*, Reston: NASSP.

Rosenblatt, Z & Somech, A. (1998). “The work behavior of Israeli elementary school principals: expectations versus reality”, *Educational Administration Quaterly*, 34 (4): 505-532.

Saiti, A. (2015). “Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader; a study of Greek primary school educators’, *Educational Management Administration & Leadership*, 43 (4): 582-609.

Σαΐτης, Χ., (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*, Αθήνα.

Shaked, H. & Schechter, C. (2017). "Systems thinking among school middle leaders", *Educational Management Administration & Leadership*, 45 (4): 699-718.

Τσάκκιρος, Α. (2010). *Το επαγγελματικό άγχος των διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Κύπρου: πηγές, επιπτώσεις, στρατηγικές αντιμετώπισης*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Λευκωσία.

Τσέτσος, Σ. (2016). «Η διαχείριση του χρόνου ως σημαντικής παραμέτρου για την αποτελεσματική διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών», *Επιστημονικό και Εκπαιδευτικό Περιοδικό εκπ@ιδευτικός κύκλος*, 4 (3): 155-168.

Τσούνη, Β. & Καρακατσάνη, Ε. (2015). «Η καθοριστική σημασία της ορθής διαχείρισης του χρόνου στην άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης στον εκπαιδευτικό οργανισμό», *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 2: 1478-1486.