

Οι χρονοπαγίδες στην καθημερινότητα των διευθυντών των Δημοτικών Σχολείων

Ματρώνα Παππά

Εισαγωγή

Η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, αστάθεια και πολυπλοκότητα εξαιτίας των συνεχών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα, γεγονός που δε θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστους τους σχολικούς οργανισμούς. Στο σχολικό περιβάλλον, παγκοσμίως, δεσπόζουν οι κοινωνικές προσδοκίες, απαιτήσεις και προδιαγραφές για παροχή εκπαίδευσης υψηλής ποιότητας, ολοένα και αυξανόμενη λογοδοσία, υποστήριξη της εκπαιδευτικής αλλαγής και ενίσχυση της σχολικής αποτελεσματικότητας (Crum, Sherman, & Myran, 2009· Pashiardis & Brauckmann, 2009). Ως απόρροια όλων αυτών, οι διευθυντές καλούνται να αναλάβουν νέους, διευρυμένους και περισσότερο απαιτητικούς ρόλους, προκειμένου να οδηγήσουν τον σχολικό οργανισμό στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την μακροήμερευση (Σαββίδης, Στυλιανίδης και Τσιάκκιρος, 2002).

Η σπουδαιότητα της ορθολογικής και παραγωγικής αξιοποίησης του εργασιακού χρόνου είναι ευρέως αποδεκτή και αποτελεί το ζητούμενο για τον καθένα ξεχωριστά, καθώς μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την αναγνώριση, υιοθέτηση και εφαρμογή τεχνικών, τακτικών και συμπεριφορών που θα οδηγήσουν στην αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίησή του (Claessens, Roe, & Rutte, 2009). Στην καθημερινότητά τους, οι διευθυντές πρέπει να παίρνουν αποφάσεις που αφορούν στις κατανομές του χρόνου τους κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων και απαιτήσεων της σχολικής πραγματικότητας (Grissom, Loeb, & Master, 2013· Horng, Klasik, & Loeb, 2010), γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία του εργασιακού χρόνου και της αποτελεσματικής διαχείρισής του (Kouali & Pashiardis, 2015).

Η διαφορά του να είσαι απασχολημένος από το να είσαι παραγωγικός έγκειται στο γεγονός ότι στην πρώτη περίπτωση το 75% του χρόνου σπαταλιέται άδοξα (Duncan, 2004) ενώ στη δεύτερη στο 20% του χρόνου επιτυγχάνεται το 80% της δουλειάς που πρέπει να γίνει (Lakein, 1973 Tracy, 2013). Οι χρονοπαγίδες μπορούν να επηρεάσουν την ποιοτική και επιτυχή έκβαση της εργασίας με τον Duncan (2004) να προτείνει οι επενδύσεις χρόνου να γίνονται με σκοπό το άτομο να δρέψει τα μεγαλύτερα οφέλη.

Ο όρος *χρονοπαγίδα* αφορά πράγματα, καταστάσεις και/ή άτομα που απρόσμενα συλλαμβάνουν τον χρόνο μας ή καταναλώνουν περισσότερο από τον

χρόνο που εμείς είχαμε αρχικά προγραμματίσει για αυτά. Πρόκειται για παγίδες που κάποιος μπορεί να «πέσει μέσα» εάν δεν επιδειξει την απαραίτητη προσοχή και, ως αποτέλεσμα, να χάσει χρόνο, ενέργεια, αυτοσυγκέντρωση και, τέλος, την προστιθέμενη αξία σε ό,τι κάνει. Αυτό που απαιτείται, συν τοις άλλοις, είναι συνεχής επαγρύπνηση προκειμένου να τις αποφύγουμε ή να τις αντιμετωπίσουμε επιτυχώς (Mackenzie & Nickerson, 2009· Tracy, 2007).

Τι συμβαίνει, όμως, στην πραγματικότητα με τους διευθυντές των δημοτικών σχολείων της χώρας μας; Ανταποκρίνονται επιτυχώς στη διαρκή πρόκληση της σύγχρονης εποχής να βρουν τον αναγκαίο χρόνο προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε καθήκοντα, ενέργειες και δραστηριότητες που ενισχύουν τη μαθησιακή διεργασία και τη διδακτική πράξη; Αναγνωρίζουν και αντιμετωπίζουν τις συνήθεις χρονοπαγίδες που στέκονται εμπόδιο στην καθημερινή τους προσπάθεια; Τόσο η φύση όσο και ο ρυθμός των γεγονότων, σημειώνει ο Manasse (1985), φαίνεται πως συχνά ελέγχουν τους διευθυντές και όχι οι διευθυντές αυτά.

Οι διευθυντές και οι χρονοπαγίδες

Η σπατάλη του χρόνου δεν είναι κάτι ξένο και άγνωστο στο άτομο, καθώς αποτελεί χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης. Χαρακτηρίζεται, μάλιστα, εποικοδομητική όταν αποφορτίζει τα άτομα από εντάσεις και στρεσογόνες καταστάσεις, βοηθώντας τα να χαλαρώσουν, αλλά, από την άλλη, μπορεί να αποβεί μοιραία και επιζήμια όταν ο αναντικατάστατος αυτός πόρος περνά και χάνεται σε λιγότερο σημαντικές, αναγκαίες ή ευχάριστες καταστάσεις. Οι «κλέφτες» του χρόνου συνήθως εκπορεύονται από δύο πηγές, τις οποίες ο καθένας μας θα πρέπει να είναι σε θέση να ανιχνεύσει και να διαχειριστεί κατάλληλα προς όφελός του. Η μία πηγή έχει να κάνει με το κάθε άτομο, ως μοναδική αυθύπαρκτη οντότητα και η άλλη είναι το ίδιο το εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται (Mackenzie & Nickerson, 2009).

Χρονοπαγίδες που εκπορεύονται από το ίδιο το άτομο

1. Αναβλητικότητα

Η αναβλητικότητα χαρακτηρίζεται ως ο κλέφτης του χρόνου και συμβαίνει στον καθένα από εμάς. Οι επιλογές, όμως, που κάνει το άτομο στο τι ακριβώς θα αναβάλλει καθορίζουν την απόδοσή του. Κάποιος που επιλέγει να μην πραγματοποιήσει μια χαμηλής αξίας και προτεραιότητας δουλειά για χάρη κάποιας με τα εντελώς αντίθετα χαρακτηριστικά, δεν χαρακτηρίζεται από αναβλητικό-

τητα αλλά κατέχει δεξιότητες καλής διαχείρισης του χρόνου του. Όταν, όμως, συμβαίνει το αντίθετο, τότε αυτό αποβαίνει επιζήμιο τόσο για το ίδιο το άτομο όσο και για τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται (Ariely & Wertenbroch, 2002· Tracy, 2007· Van Eerde, 2003).

Αναζητώντας τις πιθανές αιτίες της αναβλητικότητας, οι ψυχολόγοι καταλήγουν σε εσωτερικής και εξωτερικής φύσεως κρυμμένους φόβους και συγκρούσεις. Οι φόβοι της αποτυχίας/επιτυχίας, της αλλαγής, η αδυναμία δέσμευσης και εμπίπτουν στην πρώτη κατηγορία, ενώ οι της δεύτερης αφορούν σε μη ξεκάθαρους σκοπούς/στόχους, στο εάν και κατά πόσο μια εργασία εκλαμβάνεται ως κουραστική ή δυσάρεστη κ.α. (Mancini, 2003· Walsh, 2008).

Για την καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση της αναβλητικότητας θα πρέπει ο καθένας να αναλάβει ενεργό δράση, ξεκινώντας από την αναγνώριση και παραδοχή του προβλήματος, αποφασισμένος να επιδείξει αυτοέλεγχο και αυτοπειθαρχία. Οφείλει να ασχοληθεί με δύο βασικά ερωτήματα, οι απαντήσεις των οποίων θα μπορέσουν να λειτουργήσουν ως παρωθητικοί παράγοντες, ενδυναμώνοντας το άτομο στην προσπάθειά του. Αφορούν στο τι θα κερδίσει εάν τελικά κάνει τη δουλειά και στο τι θα μπορούσε να του συμβεί και ποιες θα ήταν οι συνέπειες σε περίπτωση που θα επέλεγε να το αναβάλλει (Walsh, 2008· Zeller, 2009).

2. Η αναζήτηση της τελειότητας

Δεν είναι απαραίτητο κάποιος να αναλώνεται και να αφιερώνει μεγάλα ποσά του χρόνου του εντελώς αδικαιολόγητα σε ενέργειες και διαδικασίες που δεν απαιτούν υψηλά επίπεδα ποιότητας. Οφείλουν όλοι να καταστούν ικανοί στο να μην ξοδεύουν απερίσκεπτα τον χρόνο τους αναζητώντας την τελειότητα εκεί που είναι εντελώς ανούσιο (Forsyth, 2010· Haynes, 2001).

3. Αδυναμία να πει κάποιος «όχι»

Δύο ανθρώπινες παρορμήσεις που εγκυμονούν κινδύνους κατασπατάλησης πολύτιμου χρόνου αφορούν στην επιθυμία του ατόμου να επιτύχει όσο το δυνατόν περισσότερα και στην συνήθεια να αποφεύγει να λέει «όχι» στους γύρω του, προκειμένου να γίνεται αρεστό (Jay, 2002· Mackenzie & Nickerson, 2009). Πώς είναι δυνατόν να επιδιώκει κάποιος την αποτελεσματική διαχείριση του εργασιακού του χρόνου όταν εμπλέκεται διαρκώς σε δραστηριότητες που όχι μόνο δεν έχουν κάποια σχέση και συνάφεια με τους δικούς του στόχους αλλά, αντιθέτως, τον απομακρύνουν από την επίτευξή τους;

Κάποιος που θα ήθελε να αποφύγει να βρεθεί στη δυσάρεστη θέση να πληρώσει έναν παράλογα μεγάλο «λογαριασμό χρόνου», οφείλει να αναρωτηθεί διπλά

πριν πει «ναι» σε κάποιον άλλο και να δώσει ικανοποιητικές απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: α) αυτή η δέσμευση που πάει να αναλάβει, τι ακριβώς περιλαμβάνει; και β) θα υπάρχουν επιπτώσεις στη διαχείριση του χρόνου και στην επίτευξη των δικών του στόχων με αυτή την επιπλέον δέσμευση; (Moskowitz, 1993 όπ. αναφ. στον Mancini, 2003). Ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει πότε θα πρέπει να αρνηθεί κάτι σε κάποιον και πώς να χειρίζεται με διπλωματία μελλοντικές συναλλαγές, ενεργώντας πάντα με ευγένεια, καταδεκτικότητα και σεβασμό απέναντι στους συνεργάτες του (Adair & Allen, 2003· Lakein, 1973· Mancini, 2003).

Χρονοπαγίδες που εκπορεύονται από το εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον

1. Επισκέπτες

Ο διευθυντής οφείλει να είναι αμείλικτος με τον χρόνο που αφιερώνει σε κάθε επισκέπτη στον χώρο του σχολείου, έχοντας πάντα υπόψη ότι ο ίδιος θα χρειαστεί περίπου τέσσερα λεπτά για το κάθε λεπτό που θα ξοδέψει με τον επισκέπτη του προκειμένου να επανέλθει στο αρχικό επίπεδο ηρεμίας και συγκέντρωσης που είχε πριν από τη συγκεκριμένη επίσκεψη (Mackenzie, 1990). Ο έλεγχος του αριθμού των επισκέψεων απαιτεί ορθή κρίση και αυστηρά κριτήρια, έτσι ώστε να περιοριστούν στις απολύτως αναγκαίες. Καλή πρακτική αποτελεί η καθιέρωση συγκεκριμένων χρονικών διαστημάτων για πραγματοποίηση επισκέψεων και η γνωστοποίηση αυτών προς όλους τους ενδιαφερόμενους (Mackenzie & Nickerson, 2009).

2. Τηλεφωνήματα

Η εφαρμογή τεχνικών και τακτικών για την αντιμετώπιση του όγκου των τηλεφωνικών συναλλαγών αποτελεί σημαντικό εργαλείο διαχείρισης χρόνου. Αυτές αφορούν σε προγραμματισμό συγκεκριμένων διαστημάτων καθημερινά, μέσα στα οποία ο διευθυντής θα δέχεται και θα πραγματοποιεί τα αναγκαία τηλεφωνήματα, ο περιορισμός μη επαγγελματικών συνομιλιών, η ανάθεση σε άλλα άτομα μέσα στη σχολική μονάδα κάποιων από αυτά και η καταγραφή μηνυμάτων κ.α., πάντα με ευγένεια, διακριτικότητα και σεβασμό απέναντι στον κάθε συνομιλητή (Haynes, 2001· MTD Training, 2010).

3. Αλληλογραφία

Η μη αποτελεσματική διαχείριση της ατέλειωτης ροής της γραπτής και ηλεκτρονικής αλληλογραφίας μπορεί, κάλλιστα, να αποτελέσει ατέλειωτη και

ιδιαίτερα κοπιαστική πηγή απώλειας εργασιακού χρόνου. Τακτικές και τεχνικές που εφαρμόζονται στη διαχείριση των τηλεφωνημάτων μπορούν και εδώ να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Καθορισμός και γνωστοποίηση συγκεκριμένων διαστημάτων μέσα στην ημέρα για τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας, τακτοποίηση ανά κατηγορίες και σειρά προτεραιότητας, ανάθεση αρμοδιοτήτων σε τρίτους όπου και όταν αυτό είναι εφικτό και, πάνω από όλα, σαφής, λιτός και κατανοητός λόγος που είναι απαραίτητος για ξεκάθαρη και αποτελεσματική επικοινωνία, χωρίς κίνδυνο παρερμηνειών, παρεξηγήσεων και κάθε είδους ενοχλητικών εμποδίων (Haynes, 2001· Morgenstern, 2004· MTD Training, 2010· Zeigler, 2008).

4. Συνελεύσεις

Δεν υπάρχει κανένας απολύτως λόγος να συγκαλούνται συνελεύσεις του Συλλόγου Διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας όταν δεν είναι πραγματικά αναγκαίο και χωρίς την απαραίτητη προετοιμασία, η οποία θα εξασφαλίσει τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση του χρόνου όλου του προσωπικού. Ύπαρξη ατζέντας θεμάτων προς συζήτηση, αποφυγή παρεκκλίσεων από τον χρόνο έναρξης και λήξης της συνέλευσης καθώς, επίσης, και από τα θέματα που αποτελούν το περιεχόμενο της συγκεκριμένης ατζέντας αποτελούν μικρά μυστικά επιτυχούς διεξαγωγής μιας συνέλευσης που σέβεται και προστατεύει τον χρόνο των ενδιαφερομένων (Mackenzie & Nickerson, 2009).

5. Κρίσεις

Κάποιος μπορεί να ισχυριστεί ότι ορισμένες καταστάσεις μπορούν να θεωρηθούν ως πέρα από κάθε ανθρώπινο έλεγχο, όμως, πολλές από τις κρίσεις που μπορεί να λάβουν χώρα μέσα σε μια σχολική μονάδα δεν είναι τίποτε άλλο παρά επαναλαμβανόμενα γεγονότα επειδή κάποιος ή κάποιοι δεν φρόντισαν ή, απλά, αμέλησαν να λάβουν τις απαραίτητες αποφάσεις προκειμένου να προχωρήσουν στις κατάλληλες δράσεις (Haynes, 2001). Ο πανικός και η επιβολή ποινών ή κυρώσεων είναι κακοί σύμβουλοι σε τέτοιες περιπτώσεις καθώς αυτό που επιβάλλεται είναι η λήψη προληπτικών μέτρων μέσα από έναν ενδελεχή σχεδιασμό και προγραμματισμό διαχείρισης κρίσεων (Devlin, 2007· Mitroff & Anagnos, 2000).

Προβλέποντας πιθανές αιτίες και απειλές, ο Διευθυντής και ο Σύλλογος Διδασκόντων μπορούν να αναπτύξουν ένα σχέδιο διαχείρισης έκτακτων περιπτώσεων, το οποίο να είναι σε θέση να εφαρμόζουν, επιδεικνύοντας ψυχραιμία και μεθοδικότητα. Θα ήταν πραγματικά ατυχές να καλούνται να αντιμετω-

τωπίζουν εκ νέου μελλοντικές κρίσεις λόγω εσφαλμένης αντιμετώπισης των προηγούμενων από αυτές (Haynes, 2001· Thompson, 2004).

Η έρευνα

Μεθοδολογία έρευνας και δείγμα

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μικτή μέθοδος επεξήγησης. Πρώτα συλλέχθηκαν ποσοτικά δεδομένα με τη βοήθεια ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε μέσω ηλεκτρονικής φόρμας και, εν συνεχεία, ακολούθησε ένας αριθμός συνεντεύξεων που λειτούργησαν ως αρωγός στην καλύτερη κατανόηση των ποσοτικών δεδομένων. Αυτή η μέθοδος, σύμφωνα με την Hesse-Biber (2010), μπορεί να προσφέρει νέες οπτικές στο υπό εξέταση φαινόμενο και να βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση του.

Πιο συγκεκριμένα, το δείγμα της έρευνας ήταν πανελλαδικό (143 ολοκληρωμένα ερωτηματολόγια), αγγίζοντας το 10% του συνολικού πληθυσμού (σχολεία με Ενιαίο Αναμορφωτικό Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα), καθιστώντας τη γενικεύσιμη, έγκυρη και αξιόπιστη. Οι 10 συνεντεύξεις, όπου όσοι/ες έλαβαν μέρος επιλέχθηκαν μέσα από αυστηρά κριτήρια, ενίσχυσαν τα ποσοτικά δεδομένα ή άνοιξαν νέες ατραπούς όσον αφορά τον διευθυντικό χρόνο.

Το 77,6% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είναι δάσκαλοι, το 12,6% δεν διευκρίνισαν την ειδικότητα τους, καθηγητές Φυσικής Αγωγής δήλωσε το 6,3%, το 2,1% ΠΕ06 και το υπόλοιπο 1,4% καθηγητές Μουσικής. Όσον αφορά στο φύλο, το 61,5% ήταν άνδρες και το 38,5% γυναίκες. Το 68,3% των ερωτηθέντων ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 46 έως 55 ετών, το 16,2% σε αυτή των 56-65 ετών και το υπόλοιπο 15,5% στην ομάδα από 35 έως 45 ετών. Στην ερώτηση για τα συνολικά έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, το 34,5% δήλωσαν πως έχουν 26-30 χρόνια, το 23,2% δήλωσαν 21-25 χρόνια, το 22,5% έχει πάνω από 30 χρόνια, το 12,7% δήλωσε από 16-20 χρόνια και το υπόλοιπο 7% έχει συνολικά από 10-15 χρόνια. Από τα έτη αυτά, το 51,4% δήλωσαν πως υπηρετούν την θέση της /του Διευθύντριας/ντή από 1-5 χρόνια, το 33,6% ως διευθύντριες/ντές από 6-10 χρόνια, το 8,6% από 11-15 χρόνια, το 3,6% υπηρετούν πάνω από 20 χρόνια και, κλείνοντας, το υπόλοιπο 2,9% από 16-20 χρόνια.

Η αξιοπιστία της έρευνας ενισχύθηκε με τη χρησιμοποίηση ερωτήσεων από ερωτηματολόγια γνωστών ερευνητών, με τη διενέργεια πιλοτικών ελέγχων τόσο στο ερωτηματολόγιο όσο και στο κομμάτι των συνεντεύξεων και με μία αρκετά ικανοποιητική εσωτερική συνέπεια των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα, ο συντελεστής Cronbach's alpha βρέθηκε ίσος με 0,785 ενώ η εσωτερική συνέπεια των ερωτήσεων ενισχύθηκε από την εξαντλητική μελέτη

της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Όσον αφορά τις συνεντεύξεις, η καλή οργάνωση των δεδομένων, η υιοθέτηση της θεματικής ανάλυσης και η σύγκριση των ευρημάτων με άλλες έρευνες βοήθησε στο να ενισχυθεί η εσωτερική και η εξωτερική εγκυρότητα. Επίσης, η χρησιμοποίηση πολλαπλών πηγών ενίσχυσε την εγκυρότητα κατασκευής επιτυγχάνοντας, έτσι, τριγωνοποίηση.

Επίσης, πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερος ότι η έρευνα σχεδιάστηκε με γνώμονα την διασφάλιση των δεοντολογικών αρχών και αξιών. Ενστερνίστηκε την άποψη του Irfhofen (2009) η οποία είναι η αναζήτηση της αλήθειας χωρίς συμβιβασμούς και χωρίς να εκθέσει τους συμμετέχοντες, ιδιαίτερα εκείνους/ες που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις. Ωστόσο, όσον αφορά το ποσοτικό κομμάτι της έρευνας, συμβιβασμός επετεύχθη μεταξύ των αξιών της ερευνήτριας και των αριθμών που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια ενισχύοντας, έτσι, την αντικειμενικότητα.

Μειονέκτημα της έρευνας υπήρξε το γεγονός ότι οι συνεντεύξεις περιορίστηκαν στις 10, με κύρια αιτία την έλλειψη χρόνου. Η ερευνήτρια κατέληξε σε αυτό το συμπέρασμα διότι ολοένα και περισσότερα ενδιαφέροντα στοιχεία και νέες προοπτικές έρχονταν στο προσκήνιο για το υπό εξέταση φαινόμενο, απέχοντας αρκετά από το σημείο κορεσμού.

Αποτελέσματα έρευνας και συζήτηση

Η ροή του ημερησίου προγράμματος των διευθυντριών πολύ συχνά δεν ακολουθεί τον προγραμματισμό τον οποίο έχουν σχεδιάσει οι ίδιοι για τη μέρα τους. Διακόπτεται από γεγονότα, καταστάσεις και περιστατικά που τους υποχρεώνουν να ξοδέψουν σημαντικά ποσά του εργασιακού τους χρόνου, τα οποία μπορούν να κυμανθούν από 15' έως και πέρα των 60'.

Σύμφωνα με την έρευνα, όσον αφορά στις χρονοπαγίδες που εκπορεύονται από το ίδιο το άτομο, οι Έλληνες διευθυντές δεν φαίνεται να αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα καθώς δεν εμφανίζουν τάσεις αναβλητικότητας, με ένα ποσοστό της τάξης του 94,4% να μην επιτρέπει σε μια κατάσταση να γίνει επείγουσα λόγω αναβολής λήψης των αναγκαίων αποφάσεων και με το 87,4% των διευθυντών να δηλώνουν ότι δεν αναβάλλουν πειστικές, επίπονες και δυσάρεστες καταστάσεις. Επιπροσθέτως, το 66,2% εξ αυτών λένε «όχι» σε κάτι που είτε πιστεύουν ότι είναι δουλειά κάποιου άλλου είτε αισθάνονται ότι δεν τους αρμόζει. Ειδικότερα, μάλιστα, όταν δουλεύουν υπό πίεση, το 72,7% των ερωτηθέντων αρνούνται αξιοπρεπώς να υλοποιήσουν απαιτήσεις και αιτήματα τρίτων. Ένα ποσοστό, βέβαια, του 15,6% των διευθυντών ξοδεύει πάνω από 45' από τον προσωπικό καθημερινό χρόνο του εξαιτίας της αδυναμίας του να πει «όχι» όταν πρέπει.

Όσον αφορά στις χρονοπαγίδες που εκπορεύονται από το εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον των διευθυντών, θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι αυτές είναι που καταναλώνουν τη μερίδα του λέοντος του εργασιακού τους χρόνου. Η έρευνα έδειξε ότι σε ποσοστό 56,7%, οι διευθυντές ασχολούνται καθημερινά περισσότερο από 45' με θέματα προσωπικού και προβλήματα πειθαρχίας μαθητών, το 71,1% αφιερώνει πάνω από 30' στις τηλεφωνικές του επικοινωνίες, ενώ το 65,1% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι ξοδεύει αρκετά πάνω από 30' στις επισκέψεις που δέχονται στον χώρο του σχολείου. Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι σε περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης και κρίσεων, το 64,1% των διευθυντών ξοδεύουν μεγάλο ποσό του χρόνου τους που μπορεί να υπερβεί ακόμη και τα 60'. Στους πίνακες που ακολουθούν αποτυπώνονται αναλυτικά οι χρονοπαγίδες που καταναλώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό του χρόνου των διευθυντών.

**Χρόνος που ξοδεύεται σε επείγουσες καταστάσεις στο σχολείο, όπως,
θέματα προσωπικού του σχολείου και μαθητών
(π.χ. προβλήματα πειθαρχίας)**

Χρόνος (min)	Συχνότητα	Ποσοστό %
15'	22	15,4
30'	40	28,0
45'	55	38,5
60'+	26	18,2
Σύνολο	143	100,0

Συνεχείς διακοπές λόγω τηλεφωνημάτων

Χρόνος (min)	Συχνότητα	Ποσοστό %
15'	41	28,7
30'	38	26,6
45'	52	36,4
60'+	11	7,7
Σύνολο	142	99,3
Απούσες τιμές	1	,7
Total	143	100,0

Απρογραμματίστες, επείγουσες περιπτώσεις (crisis management)

Χρόνος (min)	Συχνότητα	Ποσοστό %
15'	51	35,7
30'	27	18,9
45'	23	16,1
60'+	41	28,7
Σύνολο	142	99,3
Απούσες τιμές	1	,7
Total	143	100,0

Απρογραμματίστες επισκέψεις υπαλλήλων του Δήμου, του Υπουργείου, φορέων, γονέων

Χρόνος (min)	Συχνότητα	Ποσοστό %
15'	50	35,0
30'	33	23,1
45'	32	22,4
60'+	28	19,6
Σύνολο	143	100,0

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας εμφανίζουν αρκετά σημεία σύγκλισης με αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών τόσο στον διεθνή όσο και στον ελληνικό χώρο (Hornig et al., 2010· Κουτούζης, 2008, όπ. αναφ. στο Κουτούζης, 2012· Miller, 2001). Οι επείγουσες προβληματικές καταστάσεις μαθητών και προσωπικού, η αντιμετώπιση κρίσεων, ο μεγάλος όγκος εισερχόμενων και εξερχόμενων τηλεφωνημάτων, η διεκπεραίωση της αλληλογραφίας και οι προγραμματισμένες και μη επισκέψεις στον χώρο του σχολείου αποτελούν τους ουσιαστικούς κινδύνους για την απώλεια πολύτιμου χρόνου για έναν διευθυντή σχολικής μονάδας. Την μικρότερη απειλή αποτελούν οι χρονοπαγίδες που έχουν να κάνουν με την τάση για αναβλητικότητα και την αδυναμία να πουν «όχι» σε κάποιον που τους ζητάει κάτι.

Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι παρόλο που οι διευθυντές του συγκεκριμένου δείγματος εμφανίζουν ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά της τάξης του 80% στην αναγνώριση της αξίας και σπουδαιότητας του ποιοτικού χρόνου εργα-

σίας, εντούτοις παραμένουν ανενεργοί σε μεγάλο ποσοστό όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων και ανάληψη πρωτοβουλιών προστασίας και εξασφάλισής του. Αυτό έχει ως δυσάρεστο αποτέλεσμα να βρίσκουν πρόσφορο έδαφος κάποιες από τις χρονοπαγίδες που σχετίζονται με το εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον του κάθε διευθυντή.

Περίπου οι δύο από τους τρεις διευθυντές της έρευνας αυτής δεν προβαίνουν σε αποτελεσματικές τεχνικές και τακτικές διαχείρισης του χρόνου τους, οι οποίες θα μπορούσαν να τους εξασφαλίσουν σημαντικά ποσά ποιοτικού χρόνου για να εργαστούν απερίσπαστοι χωρίς διακοπές. Πιο συγκεκριμένα, δεν έχουν προγραμματίσει και γνωστοποιήσει σε όλους τους ενδιαφερόμενους συγκεκριμένες ώρες μέσα στην ημέρα που θα ήταν διαθέσιμοι για τους επισκέπτες τους, δεν έχουν ορίσει και γνωστοποιήσει χρονικά διαστήματα κατά τη διάρκεια των οποίων θα επιθυμούσαν να εργαστούν χωρίς καμιά απολύτως διακοπή, να διεκπεραιώσουν τις τηλεφωνικές τους επικοινωνίες και να διαχειριστούν την αλληλογραφία τους. Στους πίνακες που ακολουθούν αποτυπώνονται οι ενέργειες/συνήθειες των διευθυντών του δείγματος.

Γνωστοποιώ συγκεκριμένο διάστημα μέσα στην ημέρα μου προκειμένου να εργάζομαι απερίσπαστη/στος

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Κάνω	43	30,1
Δεν κάνω	99	69,2
Σύνολο	142	99,3
Απούσες τιμές	1	,7
Total	143	100,0

Ορίζω συγκεκριμένο διάστημα στην εργασιακή μου ημέρα για διεκπεραίωση τηλεφωνικών επικοινωνιών και αλληλογραφίας

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Κάνω	60	42,0
Δεν κάνω	82	57,3
Σύνολο	142	99,3
Απούσες τιμές	1	,7
Total	143	100,0

Οι διευθυντές στην Ελλάδα, μην αποτελώντας εξαίρεση στον κανόνα, αναλώνονται σε διαχειριστικά/διεκπαιωτικά καθήκοντα χωρίς να μπορούν να αποφεύγουν επιτυχώς τις συνήθεις καθημερινές χρονοπαγίδες, γεγονός που δεν τους επιτρέπει να ασχοληθούν όσο θα έπρεπε και όσο οι ίδιοι θα το επιθυμούσαν με τον ρόλο τους ως παιδαγωγικού ηγέτη της σχολικής μονάδας καθώς, επίσης, και με την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Η σχολική ηγεσία αποτελεί ένα πεδίο που χρήζει ιδιαίτερης διερεύνησης όσον αφορά στην αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου και στις ορθολογικές ή μη χρονικές κατανομές που πραγματοποιεί ένας διευθυντής (Grissom, Loeb, & Mitani, 2015).

Στην παρούσα έρευνα η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντριών/ντών δήλωσε πως δεν έχουν επιμορφωθεί σε θέματα διαχείρισης χρόνου και, πολλοί εξ αυτών, το αντιμετωπίζουν ως ένα μη οικείο γνωστικό αντικείμενο. Επίσης, τόνισαν ότι όποιες τεχνικές και συμπεριφορές έχουν χρησιμοποιήσει κατά καιρούς ήταν αποτέλεσμα των προσωπικών τους εμπειριών. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι θεωρούν τον χρόνο ως σύμμαχο και ευκαιρία που οφείλουν να αξιοποιήσουν στο έπακρο προκειμένου να οδηγηθούν οι ίδιες/οι και οι σχολικές τους μονάδες στην ευημερία.

Τις τελευταίες δεκαετίες, η έρευνα έχει αναδείξει τη συμβολή των γνώσεων, τεχνικών και τακτικών της αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου (time management) στην ενίσχυση της προσπάθειας του ατόμου να αξιοποιήσει κατάλληλα δυσεύρετους χρονικούς πόρους για την επίτευξη των στόχων του και τη μεγιστοποίηση της απόδοσής του (Claessens, Van Eerde, Rutte, & Roe, 2007). Στον χώρο της εκπαίδευσης, η έρευνα των Grissom et al. (2015) έδειξε ότι οι διευθυντές με γνώσεις time management προβαίνουν σε παραγωγικότερες επενδύσεις στον εργασιακό τους χρόνο, γεγονός που τους επέτρεπε να ασχολούνται και με δραστηριότητες άσκησης παιδαγωγικής ηγεσίας σε μεγάλο βαθμό. Οι διευθυντές που εφαρμόζουν βασικές αρχές διαχείρισης χρόνου αποφεύγουν, επίσης, με αρκετή επιτυχία να πέσουν θύματα των καθημερινών χρονοπαγίδων που καιροφυλακτούν (Hornig et al., 2010· Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008).

Συμπεράσματα

Είναι σημαντικό για τον σύγχρονο άνθρωπο να εξασφαλίσει την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Η μη σωστή διαχείριση του χρόνου έχει ως αποτέλεσμα την ανισορροπία στην πιο πάνω σχέση. Αποτελέσματα αυτής της ανισορροπίας είναι τα αυξημένα επίπεδα άγχους, η μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης και, εν τέλει, η χαμηλή ποιότητα ζωής (Alexopoulos, Palatsidi, Tigani, & Darwin, 2014).

Τα ευρήματα άλλων ερευνητών παρέχουν μια πρώτη ένδειξη για τον αποφασιστικής σημασίας ρόλο της αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου στον καθημερινό αγώνα του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Επιτακτική εμφανίζεται η ανάγκη να δοθεί περαιτέρω προσοχή καθώς το σύνολο των δεξιοτήτων, τεχνικών και τακτικών που συνιστούν το time management μπορούν και πρέπει να διδαχτούν και να αναπτυχθούν (Macan, Shahani, Dipboye, & Phillips, 1990).

Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου και η αποφυγή των χρονοπαγίδων είναι ένα ανεξερεύνητο πεδίο. Ειδικότερα, στον χώρο της εκπαίδευσης χρειάζεται να γίνουν έρευνες που να συνδέουν την σωστή διαχείριση του χρόνου με την αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας. Οι έρευνες αυτές δεν θα πρέπει να περιοριστούν στους διευθυντές των σχολικών μονάδων αλλά να αφορούν όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό. Ομοίως, οι επιμορφωτικές δράσεις να είναι ανοικτές σε όλους όσοι επιθυμούν να τις παρακολουθήσουν.

Ο πόρος χρόνος είναι μοναδικός και πολύτιμος για τον κάθε ένα ξεχωριστά. Αν αξιοποιηθεί παραγωγικά, το αποτέλεσμα θα είναι η ευημερία όλων των εκπαιδευτικών και, εν γένει, όλου του εκπαιδευτικού συστήματος και των παιδιών μας των ίδιων. Άλλωστε, η ευημερία είναι μία από τις συνιστώσες της αειφορίας που το εκπαιδευτικό μας σύστημα πρέπει και μπορεί να στοχεύσει.

Βιβλιογραφία

- Adair, J., & Allen, M. (2003). *Time management and personal development*. London, UK: Thorogood Publishing Ltd.
- Alexopoulos, E. C., Palatsidi, V., Tigani, X., & Darvin, C. (2014). Exploring stress levels, job satisfaction, and quality of life in a sample of police officers in Greece. *Safety and Health at Work*, 5(4), 210-215.
- Ariely, D., & Wertenbroch, K. (2002). Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment. *Psychological Science*, 13(3), 219-224.
- Claessens, B. J. C., Roe, R. A., & Rutte, C. G. (2009). Time management. Logic, effectiveness and challenges. In R. A. Roe, M. J. Waller and S. Clegg (Eds.), *Time in organizational research* (pp. 23-41). London, UK: Routledge.
- Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255-276.
- Crum, K. S., Sherman, W. H., & Myran, S. (2010). Best practices of successful elementary school leaders. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 48-63.
- Devlin, E. S. (2007). *Crisis Management Planning and Execution*. Boca Raton,

- FL: Auerbach Publications.
- Duncan, T. M. (2004). *Time Traps: Proven strategies for swamped professionals*. Nashville, TN: Thomas Nelson, Inc.
- Forsyth, P. (2010). *Successful Time Management* (Revised 2nd ed.). London, UK: KoganPage.
- Grissom, J. A., Loeb, S., & Master, B. (2013). Effective Instructional Time Use for School Leaders: Longitudinal Evidence From Observations of Principals. *Educational Researcher*, 42(8), 433-444.
- Grissom, J. A., Loeb, S., & Mitani, H. (2015). Principal time management skills: Explaining patterns in principals' time use, job stress, and perceived effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 773-793.
- Haynes, M. E. (3rd2001). *Personal Time Management*. Boston, MA: Course Technology.
- Hesse-Biber, S. N. (2010). *Mixed Methods Research: Merging theory with practice*. New York, N.Y.: The Guilford Press.
- Hornig, E. L., Klasik, D., & Loeb, S. (2010). Principal's Time Use and School Effectiveness. *American Journal of Education*, 116(4), 491-523.
- Iphofen, R. (2009). *Ethical Decision-Making in Social Research: A Practical Guide*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Jay, R. (2002). *Time Management*. Oxford, UK: Capstone Publishing.
- Kouali, G., & Pashiardis, P. (2015). Time management profiles of Cypriot school principals: a mixed-methods approach. *International Journal of Educational Management*, 29(4), 492-518.
- Κουτούζης, Μ. (Επιμ.) (2008). *Αποτύπωση του τρόπου λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας.
- Lakein, A. (1973). *How To Get Control Of Your Time And Your Life*. New York, N.Y.: The New American Library, Inc.
- Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., & Phillips, A. P. (1990). College Students' Time Management: Correlations with Academic Performance and Stress. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760-768.
- Mackenzie, R. A. (3rd1990). *THE TIME TRAP: The New Version of the Classic Book on Time Management*. New York, N.Y.: AMACOM.
- Mackenzie, R. A., & Nickerson, P. (4th2009). *The Time Trap: The Classic Book on Time Management*. New York, N.Y.: AMACOM.
- Manasse, A. L. (1985). Improving Conditions for Principal Effectiveness: Policy Implications of Research. *The Elementary School Journal*, 85(3), 439-463.
- Mancini, M. (2003). *Time Management*. New York, N.Y.: McGraw-Hill.
- Miller, A. W. (2001). Finding Time and Support for Instructional Leadership.

- Principal Leadership*, 2(4), 29-33.
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2000). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*. New York, N.Y.: AMACOM.
- Morgenstern, J. (2004). *Time Management from the Inside Out: The Foolproof System for Taking Control of Your Schedule – and Your Life*. New York, N.Y.: Henry Holt and Company, LLC.
- Moskowitz, R. (1993). *How to Organize Your Work and Your Life*. New York, N.Y.: Doubleday.
- MTD Training (2010). *Successful Time Management*. Coventry, UK: MTD Training & Ventus Publishing ApS. Retrieved from <http://www.bookboon.com/en/successful-time-management-ebook>.
- Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2009). Professional development needs of school principals. In R. Jones-Parry (Ed.), *Commonwealth Education Partnerships 2009/10* (pp. 120-124). Cambridge, UK: Nexus Strategic Partnerships.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of Leadership on Student outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administrative Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Σαββίδης, Ι., Στυλιανίδης, Μ., & Τσιάκκιρος, Α. (2002). Η κατανομή του χρόνου των διευθυντών: Μια ποσοτική και ποιοτική προσέγγιση. Στο Α. Γαγάτση, Α. Κυριακίδη, Ν. Τσαγγαρίδου, Ε. Φτιάκα και Μ. Κουτσούλη (Επιμ.), *Η εκπαιδευτική έρευνα στην εποχή της παγκοσμιοποίησης* (Τόμος Α), Πρακτικά 7^{ου} Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου. Λευκωσία, Κύπρος: Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Thompson, R. A. (2004). *Crisis Intervention and Crisis Management: Strategies That Work in Schools and Communities*. New York, N.Y.: Brunner-Routledge.
- Tracy, B. (2007). *Eat That Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time* (2nd Revised ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tracy, B. (2013). *Time Management*. New York, N.Y.: AMACOM.
- Van Eerde, W. (2003). A meta-analytically derived nomological network of procrastination. *Personality and Individual Differences*, 35(6), 1401-1418.
- Walsh, R. (2008). *TIME MANAGEMENT: Proven Techniques for Making Every Minute Count*. Avon, MA: Adams Business.
- Zeigler, K. (2008). *GETTING ORGANIZED AT WORK: 24 Lessons to Set goals, Establish Priorities, and Manage Your Time*. doi: 10.1036/0071591389
- Zeller, D. (2009). *Successful Time Management for Dummies*. Indianapolis, IN: Wiley Publishing, Inc.

Abstract

The complexity and variability of our era has not left unchanged the schooling environment making primary schools' principals undertake new roles. Time traps do not allow principals to complete successfully their complex tasks. Time traps come from the persons themselves and the wider working and social environment as well. The present study pointed out the lack of training in time management techniques and the fragmentary dealing of the “thieves” of time on behalf of principals.

Key-words: Time management, principals, time traps.

Ματρόνα Παππά

M.Ed., Καθηγήτρια Φυσικής Αγωγής
8ο Δημ. Σχολείο Αμαρουσίου
E-mail: matronapappa@yahoo.gr