

## Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 2015, Αρ. 2 (2015)

Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά, στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή: Πρακτικά 5ου Συνεδρίου



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΟΜΕΑΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ Π.Τ.Δ.Ε.  
ΚΕΝΤΡΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΨΥΧΟΦΥΣΙΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

### 5<sup>ο</sup> ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ 19-21 Ιουνίου 2015

Υπό την αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού, Παιδείας και  
Θρησκευμάτων

« Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά,  
στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή »

### ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2016

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

Παπαδάτος Γεώργιος  
Πολύτροπος Πανίκου Σταυρούλα  
Μπασιάνη Αγγελική

ISSN: 2529-1157

ΑΘΗΝΑ

Η καθοριστική σημασία της ορθής διαχείρισης  
του χρόνου στην άσκηση αποτελεσματικής  
διοίκησης στον εκπαιδευτικό οργανισμό

Βασιλική Τσούνη, Ελένη Καρακατσάνη

doi: [10.12681/edusc.377](https://doi.org/10.12681/edusc.377)

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Τσούνη Β., & Καρακατσάνη Ε. (2016). Η καθοριστική σημασία της ορθής διαχείρισης του χρόνου στην άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης στον εκπαιδευτικό οργανισμό. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 2015(2), 1478–1486. <https://doi.org/10.12681/edusc.377>

# **Η καθοριστική σημασία της ορθής διαχείρισης του χρόνου στην άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης στον εκπαιδευτικό οργανισμό**

Τσούνη Βασιλική  
Φιλολόγος ΠΠΣΠΑ  
[vtsouni@yahoo.gr](mailto:vtsouni@yahoo.gr)

Καρακατσάνη Ελένη  
Φιλολόγος ΣΔΕ Αχαρνών  
[Karaka32@yahoo.gr](mailto:Karaka32@yahoo.gr)

## **Περίληψη**

Ο χρόνος είναι αδιαμφισβήτητα μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους άσκησης της διοίκησης για την σχολική μονάδα και η σημασία του καταδεικνύεται και από την πληθώρα ερευνών γύρω από την χρήση του. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι αρχικά να καταδείξει για ποιους λόγους η ορθή αξιοποίηση του χρόνου είναι σημαντική για την σχολική μονάδα και στη συνέχεια να παρουσιάσει το συσχετισμό αυτής της ορθής αξιοποίησης με την αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης παρουσιάζοντας ταυτόχρονα πως ο χρόνος εμπλέκεται με τις λειτουργίες της διοίκησης. Στη συνέχεια θα γίνει προσπάθεια να καταγραφούν οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την οργάνωση του χρόνου του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Τέλος επειδή το επιβαρυνόμενο πρόγραμμα και το εργασιακό άγχος το οποίο συχνά παίρνει τη μορφή εργασιακής εξουθένωσης είναι πραγματικότητα στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και κατ'επέκταση στο σύγχρονο απαιτητικό σχολείο θα κατατεθούν προτάσεις οι οποίες, αν υλοποιηθούν, μπορούν να συνεισφέρουν στην ορθή διαχείριση του χρόνου και κατά συνέπεια στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας.

**Λέξεις Κλειδιά:** χρόνος, λειτουργίες της διοίκησης, εκπαιδευτική μονάδα, αξιοποίηση του χρόνου, αποτελεσματικότητα.

## **Abstract**

Time is undoubtedly one of the most important management practice parameters for school unit and its importance is demonstrated by the numerous investigations of its use. The purpose of this paper is first to demonstrate why proper use of time is important for the school unit and then to show the correlation of the proper utilization of the effective exercise of the administration showing simultaneously that time involved with management functions. Then they try to list the factors that positively or negatively affect the organization of time the director of a school unit. Finally because the overburdened schedules and work-related stress which often takes the form of job burnout is a reality in the Greek educational system and therefore in the modern demanding school will be tabled proposals which, if implemented, could contribute to the proper management of time and therefore to improve the efficiency of school unit.

**Keywords:** time, management functions, educational unit, use of time, efficiency.

**1. Η καθοριστική σημασία του χρόνου στην επιτυχή άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης.**

Η χρήση του χρόνου στα πλαίσια της εκπαιδευτικής μονάδας είναι ένα ζητούμενο για την εκπαιδευτική διαδικασία καθώς η αποτελεσματική μάθηση απαιτεί χρόνο , πολύ καλή οργάνωση και προγραμματισμό. Το θέμα του «χρόνου» γίνεται επίκαιρο και εξαιτίας των αλλαγών στο εκπαιδευτικό σύστημα, οι οποίες ανακοινώνονται και συχνά αναιρούνται, προκαλούν άγχος σε όσους εμπλέκονται με την εκπαιδευτική διαδικασία και προϋποθέτουν νέους και πιο απαιτητικούς ρόλους για τους διευθυντές, τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις που αποφασίζονται από την κεντρική διοίκηση αυξάνουν τις αρμοδιότητες των διευθυντών σχολείων, συχνά αναφέρονται στη δημιουργία νέων αναλυτικών προγραμμάτων, πολλές φορές τροποποιούν την διαδικασία εισαγωγής στο Πανεπιστήμιο ενώ αυξάνεται ο βαθμός ελέγχου των σχολείων από την κεντρική διοίκηση.

Ο Druker (Σαΐτης, 2008) αναφέρει πως τα βασικά χαρακτηριστικά του χρόνου είναι πως είναι μοναδικός και ανελαστικός καθώς σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να αγοραστεί αλλά ούτε και να «αποθηκευτεί» προκειμένου να αξιοποιηθεί όταν θα είναι απαραίτητος. Επίσης δεν μεταβάλλεται ανάλογα με τη ζήτηση αφού παραμένει σταθερός ακόμα και όταν η ζήτηση μεγαλώνει. Επομένως όταν αναφερόμαστε στην αξιοποίηση του χρόνου ουσιαστικά κάνουμε λόγο για την προσπάθεια του ατόμου να επιβληθεί στον εαυτό του, να οργανώσει ουσιαστικά τις δραστηριότητές του προκειμένου να ιεραρχήσει τις υποχρεώσεις του με βάση τη σπουδαιότητα και την ανάγκη κάποιες από αυτές να προηγηθούν των άλλων. Είναι επομένως κατανοητό πως όταν μιλάμε για διαχείριση του χρόνου ουσιαστικά αναφερόμαστε στην εξεύρεση του τρόπου μέσω του οποίου το άτομο θα διαχειριστεί το χρόνο του προκειμένου να καταστεί αποτελεσματικό.

Η επίσημη πολιτεία έχει θεσπίσει τον υποχρεωτικό χρόνο εκπαίδευσης, την χρονική διάρκεια του σχολικού έτους, τη διάρκεια φοίτησης ανά σχολική βαθμίδα, τις ώρες διδασκαλίας ανά γνωστικό αντικείμενο, το ωράριο των εκπαιδευτικών (Μαυρογεώργος, 215). Αυτός ο κεντρικός σχεδιασμός επιβάλλει ένα συγκεκριμένο ρυθμό στην εκπαιδευτική διαδικασία σε συνάρτηση με το γεγονός ότι τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι μαθητές χρειάζονται χρόνο προκειμένου να προχωρήσει αποτελεσματικά η διαδικασία αυτή.

Η μελέτη για τον «πόρο» χρόνο στην εκπαίδευση εστιάζεται στις διασυνδέσεις αλλά και τις επιπτώσεις του και καταδεικνύει την σημασία του. Μακροσκοπικά ο χρόνος φοίτησης συνδέεται με την σχολική και επαγγελματική αποτυχία, την οικονομική εξέλιξη και το ύψος του εισοδήματος ενώ μικροσκοπικά με τη μάθηση, την αποτελεσματική ή όχι διδασκαλία και άλλες παραμέτρους (Μαυρογεώργος, 226). Σε έρευνες που έχουν γίνει παρατηρείται πως ο σχολικός χρόνος αντιμετωπίζεται ως αγαθό, ως το μέσο εκείνο που μπορεί μέσα από συντονισμένες «χρήσεις» να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί είτε σε επίπεδο λειτουργίας της σχολικής μονάδας είτε σε σχέση με την διασύνδεση με την αγορά εργασίας, τις ανάγκες της κοινότητας και το εκπαιδευτικό σύστημα συνολικά.

Η αντιμετώπιση του χρόνου ως μέσου με ποικίλες χρήσεις προκειμένου να επιτευχθούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι αποτελεί την τεχνοκρατικογραφιοκρατική προσέγγιση του χρόνου, ενώ η φαινομενολογική προσέγγιση μας παραθέτει μια υποκειμενική διάσταση του χρόνου που ποικίλει από άνθρωπο σε άνθρωπο και δεν συμπίπτει πάντα με το θεσμοθετημένο χρόνο. Οι εκπαιδευτικοί αλλά και οι μαθητές μπορεί να έχουν μια διαφορετική αντίληψη του χρόνου και καλό θα ήταν το σχολείο να ενισχύσει το πολυχρονικό μοντέλο καθώς ο επίσημος σχολικός χρόνος δεν ταυτίζεται απαραίτητα με το σχολικό ενώ και ο διδακτικός χρόνος διασπάται από έξωθεν παράγοντες (Μαυρογιώργος, 227). Επιπρόσθετα οι προσεγγίσεις που

αναφέρονται στην μικροπολιτική διάσταση του χρόνου επισημαίνουν πως ο σχολικός χρόνος παρουσιάζει ως προς τον καταμερισμό διακρίσεις και ιεραρχήσεις και πως το ωρολόγιο πρόγραμμα δεν είναι απλά μια τυπική ανακοίνωση αλλά προωθεί διαφοροποιήσεις ανάλογα με την κατανομή της γνώσης αλλά και ανάμεσα στις ειδικότητες με βάση την αρχαιότητα, το γνωστικό αντικείμενο, την ειδικευση και άλλους παράγοντες.

Ένας διευθυντής σχολικής μονάδας προγραμματίζει, οργανώνει, διευθύνει και ελέγχει τόσο το ανθρώπινο δυναμικό, εκπαιδευτικούς και γονείς, όσο και τους οικονομικούς πόρους καθώς και την επικοινωνία του οργανισμού. Σαφώς η επιτυχής πορεία του οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματική διοίκηση. Ο ορθός συντονισμός ανθρώπων και μέσων είναι αυτός που καθιστά την εκπαιδευτική μονάδα αποτελεσματική. Επομένως εδώ ο χρόνος εμπλέκεται με τις λειτουργίες της διοίκησης δηλαδή τον προγραμματισμό-σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση-καθοδήγηση και τέλος τον έλεγχο (Κουτούζης, 16).

Αρχικά ο προγραμματισμός είναι η προσπάθεια να αξιοποιηθούν κατά το δυνατόν όλοι οι πόροι τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα έτσι ώστε όλες οι ενέργειες να είναι συντονισμένες, αποτελεσματικές, να διενεργούνται άμεσα και να υπάρχει η καλύτερη δυνατή πραγμάτωση των εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών στόχων (Μπρίνια, 99). Θεωρείται η βασικότερη από τις διαδικασίες της διοίκησης καθώς μειώνει τις πιθανότητες λάθους, καρπώνεται τυχόν ευκαιρίες και επιτυγχάνει τον συντονισμό (Κουτούζης, 44). Καθορίζοντας τους στόχους αλλά και την πορεία για την κατάκτησή τους μαζί με την παρουσίαση και εναλλακτικών προτάσεων έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί το «απρόοπτο» στην εκπαιδευτική διαδικασία, ο προγραμματισμός μέσα από μια ευέλικτη διαδικασία είναι ουσιαστικό ο δρόμος για την εξέλιξη του οργανισμού. Μέσω του λειτουργικού προγραμματισμού επιτυγχάνεται μια ομαλή λειτουργία αναφορικά με τις άμεσες λειτουργίες του οργανισμού, οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν και προς ποια κατεύθυνση και αυτό πραγματικά συμβάλλει στην ορθή κατανομή του χρόνου και στην αποφυγή δυσάρεστων εκπλήξεων. Επιπλέον ο στρατηγικός προγραμματισμός στην σχολική μονάδα αφού λάβει υπόψη τις συνθήκες και το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η εκπαιδευτική μονάδα ουσιαστικά καθορίζει τους στόχους της, το όραμα, τις κοινές εκπαιδευτικές αξίες αλλά και τις εναλλακτικές λύσεις διερευνώντας ταυτόχρονα τις συνθήκες και τις προϋποθέσεις. Έτσι ακολουθεί το στάδιο της αξιολόγησης των εναλλακτικών και τέλος η εφαρμογή (Κουτούζης α, 60).

Είναι σαφές πως μια εκπαιδευτική μονάδα στην οποία έχει γίνει λειτουργικός και στρατηγικός προγραμματισμός είναι πιο αποτελεσματική, περιορίζονται τα απρόοπτα και ο χαμένος χρόνος.

Αλλά και η δεύτερη λειτουργία της διοίκησης, η οργάνωση, σχετίζεται με το χρόνο. Μέσω της οργάνωσης ορίζεται ο τρόπος διεκπεραίωσης του έργου της σχολικής μονάδας. Έτσι και το ανθρώπινο δυναμικό αποδίδει περισσότερο και ο χρόνος που χρειάζεται μειώνεται κατά πολύ καθώς αυξάνεται η αποδοτικότητα. Καθορίζεται το περιεχόμενο των σπουδών, οι εργασίες και οι δραστηριότητες που θα γίνουν και τα άτομα που θα τις επιτελέσουν, δηλαδή η εσωτερική λειτουργία και οι υποχρεώσεις του ανθρώπινου δυναμικού (Μπρίνια, 131) και γίνεται προσπάθεια να χρησιμοποιηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση ενώ παράλληλα προβλέπεται η ορθή διαχείριση των υλικοτεχνικών πόρων. Καθορίζονται επίσης οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ των εργαζομένων (Κουτούζης, 65) και διεξάγεται αξιολόγηση προκειμένου να διορθωθούν αστοχίες. Η ύπαρξη οργανογράμματος στην εκπαιδευτική μονάδα εξασφαλίζει επίσης το ότι οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν τις αρμοδιότητές τους αλλά και από ποιόν παίρνουν κατευθύνσεις και σε ποιον πρέπει να

λογοδοτούν (Κουτούζης, 84).Ο καταμερισμός επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα σε μικρότερο χρονικό διάστημα και έτσι με την διαίρεση της εργασίας και την ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνεται η αποτελεσματικότητα.

Όμως απαραίτητη είναι και η λειτουργία της διεύθυνσης καθώς μέσα από αυτή όπως αναφέρει ο Κουτούζης (1999) ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις ενέργειες άλλων ανθρώπων έτσι ώστε να επιτευχθούν οι προβλεπόμενοι στόχοι. Ο διευθυντής της σχολικής ομάδας θα πρέπει να λαμβάνει ορθές αποφάσεις , να δημιουργεί ένα κλίμα συνεργασίας και καλών διαπροσωπικών σχέσεων, να καταστρώνει με την βοήθεια του εκπαιδευτικού προσωπικό έναν ρεαλιστικό προγραμματισμό, να ενεργεί άμεσα και αποδοτικά. Η διεύθυνση δρα υποκινητικά προτρέποντας εκπαιδευτικούς και μαθητές να αγωνιστούν για την κατάκτηση του κοινού οράματος και συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα καθώς ένα σχολείο με έναν ικανό ηγέτη ως διευθυντή σαφώς και είναι περισσότερο αποτελεσματικό.

Αλλά και μέσω του ελέγχου επιτυγχάνεται ο ορθός καταμερισμός του χρόνου και η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας. Ο έλεγχος εξετάζει αν επιτευχθούν οι στόχοι, προλαμβάνει προβλήματα, λαμβάνει διορθωτικά μέτρα και τροποποιεί το πρόγραμμα δράσης (Κουτούζης, 259). Όπως αναφέρει η Μπρίνια (2008) ο έλεγχος συγκρίνει τα αποτελέσματα και τους στόχους και προτείνει διορθώσεις με αποτέλεσμα ένας έγκαιρος, ακριβής και αντικειμενικός έλεγχος ο οποίος γίνεται με μια κατανοητή και ευέλικτη διαδικασία και όχι τιμωρητικά να είναι προσοδοφόρος. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να διενεργηθεί σε τρία επίπεδα: οικονομικό, διοικητικό και παιδαγωγικό και σαφώς η επιτυχής διεξαγωγή του μειώνει το φόρτο εργασίας και τον απαιτούμενο χρόνο αφού με τον τρόπο αυτό μειώνονται τα σφάλματα και κατά συνέπεια και ο χρόνος για την αντιμετώπισή τους.

Τέλος και η λήψη μιας απόφασης σχετίζεται με τον παράγοντα χρόνο. Γνωρίζουμε πως μια απόφαση μπορεί να είναι προγραμματισμένη ή απρογραμμάτιστη (Κουτούζης, 204). Σαφώς η λήψη μιας απόφασης είναι σημαντική καθώς είναι αυτή που κινεί, προωθεί ή και διαλύει τον εκπαιδευτικό οργανισμό (Αθανασούλα-Ρέππα,76) προϋποθέτει την αρχική εκτίμηση του προβλήματος, τον ορισμό του, την αναζήτηση πιθανών λύσεων, την αξιολόγησή τους και τέλος την επιλογή της κατάλληλης. Αυτό προϋποθέτει ένα διευθυντή ικανό στη λήψη αποφάσεων ο οποίος ακολουθεί την συγκεκριμένη πορεία, προσαρμόζεται στις αλλαγές και είναι καλός ακροατής έχοντας παράλληλα εξασφαλίσει και τη στήριξη του συλλόγου εκπαιδευτικών. Έτσι οι αποφάσεις παίρνονται άμεσα , οι τυχόν κρίσεις αντιμετωπίζονται και ο χρόνος είναι πάντα αρκετός για να επιλυθεί οποιοδήποτε πρόβλημα.

## **2. Παράγοντες που επηρεάζουν το χρόνο εργασίας του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας.**

Η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι μια πολυδιάστατη και απαιτητική διαδικασία. Ένα γενικό λύκειο η διοίκηση είναι πράγματι μια απαιτητική διαδικασία καθώς είναι πολλοί οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση του χρόνου και ανακόπτουν τον προγραμματισμό καθώς στο ίδιο άτομο ενυπάρχουν πολλές ιδιότητες: διοικητικές, οικονομικές, διαχειριστικές, εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές (Κιρκιγιάννη, 117).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό με αποτέλεσμα οι σχολικές μονάδες να έχουν ελάχιστα περιθώρια αυτονομίας, οι διευθυντές να έχουν ένα μεγάλο όγκο ευθυνών (Κουλουμπαρίση, 2012) και να είναι απαραίτητο ο

διευθυντής να ερμηνεύει και να εφαρμόζει άνωθεν εντολές. Η γραφειοκρατία αυτή απαιτεί χρόνο με αποτέλεσμα να περιορίζονται οι άλλες υποχρεώσεις του. Η αποτελεσματικότητά του επομένως εξαρτάται από την εκπαίδευση και την κατάρτισή του, τις εξειδικευμένες γνώσεις που διαθέτει και την ικανότητά του να ανταποκριθεί στις προκλήσεις. Βοηθητικός παράγοντας προς αυτή την κατεύθυνση θα μπορούσε να αποβεί η ύπαρξη γραμματείας . Δεν πρέπει να αγνοούμε πως το καθηκοντολόγιο ενός διευθυντή είναι διευρυμένο καθώς είναι επιφορτισμένος με την διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων, τη διάχυση και αξιοποίηση των πληροφοριών αλλά και την λήψη και υλοποίηση αποφάσεων (Λαΐνας, 160) με αποτέλεσμα να καλείται να πραγματοποιεί ρόλους όπως του ηγέτη, του παιδαγωγού, του διαχειριστή οικονομικών πόρων οι οποίοι πολλές φορές έρχονται και σε σύγκρουση μεταξύ τους.

Βέβαια ο διευθυντής θα πρέπει να γνωρίζει καλά τι συμβαίνει στο σχολείο, να είναι ουσιαστικά πανταχού παρόν, γνωρίζοντας τις μαθησιακές ανάγκες, τις ιδιαιτερότητες εκπαιδευτικών και μαθητών, ανιχνεύοντας πιθανά προβλήματα και έχοντας πάντα ένα εσωτερικό αίσθημα ευθύνης για την πορεία της σχολικής μονάδας (Κιρκιγιάννη, 104). Όμως δεν πρέπει να αγνοούμε ότι παράλληλα είναι επιφορτισμένος τις περισσότερες φορές και με διδακτικό έργο, προΐσταται των διαφόρων συνεδριάσεων, ρυθμίζει θέματα που άπτονται του προγράμματος και γενικότερα καλύπτει ένα ευρύ φάσμα καθηκόντων.

Ένας ακόμα επιβαρυντικός παράγοντας αναφορικά με το χρόνο του διευθυντή είναι η ενασχόλησή του με την εκπροσώπηση του σχολείου απέναντι στις ομάδες αναφοράς όπως οι γονείς , η τοπική αυτοδιοίκηση, διάφοροι τοπικοί φορείς αλλά και οι εκπαιδευτικοί (Μπρίνια, 98). Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος να παρέχει ενημέρωση για τα πεπραγμένα στους ανωτέρους του, να παρίσταται σε ενημερώσεις, επιμορφώσεις και γενικότερα όπου κληθεί. Συχνά αυτοβούλως παρουσιάζεται για να ενημερώσει για προβλήματα, να ασκήσει πιέσεις προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του σχολείου και να βελτιωθεί η λειτουργία του (Κιρκιγιάννη, 163). Όμως ο διευθυντής είναι αυτός που συνομιλεί και με το σύλλογο γονέων αφού προΐσταται των σχολικών συμβουλίων, λαμβάνει μέρος στην σχολική επιτροπή και γενικότερα προσπαθεί με την αρωγή και των γονιών να βελτιώσει τη σχολική πραγματικότητα. Ακόμα είναι συχνή η επικοινωνία του και με διευθυντές άλλων σχολείων, οργανισμών, φορέων (Λαΐνας, 173) προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πλέγμα σχέσεων με στόχο πάντα την εξυπηρέτηση των αναγκών του σχολείου.

Όπως αναφέρει ο Λαΐνας το έργο του διευθυντή σαφώς επιβαρύνεται και από τον τύπο της εκπαιδευτικής μονάδας την οποία διοικεί, την γεωγραφική του θέση, την ιστορία του καθώς και την σύνθεση τόσο του συλλόγου διδασκόντων όσο και του μαθητικού δυναμικού. Το γενικό λύκειο αποτελεί μια απαιτητική βαθμίδα εκπαίδευσης καθώς την τελευταία τριετία έχουν σταδιακά εισαχθεί σε αυτό καινοτομίες όπως οι ερευνητικές εργασίες και αλλαγές όπως η γενικότερη φιλοσοφία του νέου λυκείου (ΦΕΚ 193/2013) και παράλληλα είναι ασφυκτικά συνδεδεμένο με το θεσμό των πανελλήνιων εξετάσεων.. Εύκολα λοιπόν γίνεται αντιληπτό πως για να κατανοηθούν αυτές οι αλλαγές και να γίνει στη συνέχεια η διάχυση των πληροφοριών σε μαθητές και γονείς χρειάζεται χρόνος. Επίσης δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε πως η διαδικασία των πανελληνίων με την συγκέντρωση των δικαιολογητικών, την ενημέρωση των μαθητών, τις ρυθμίσεις που αφορούν στις ειδικές κατηγορίες όπως για παράδειγμα οι πολύτεκνοι αποτελούν μια ακόμα χρονοβόρα διαδικασία συνυπολογίζοντας και τη συνεχή φροντίδα για την ολοκλήρωση της εξεταστέας ύλης.

Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει επίσης το χρόνο είναι οι γνώσεις , οι ικανότητες και η διοικητική και παιδαγωγική επάρκεια που έχει ο διευθυντής προκειμένου να επιτελέσει το έργο του και η ικανότητά του να διαχειρίζεται τις νέες

τεχνολογίες προκειμένου να κερδίσει χρόνο τόσο στην ενημέρωση όσο και στην επικοινωνία. Πρέπει επομένως να είναι διοικητικά επαρκής και ενήμεροι σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Ο διευθυντής θα πρέπει να γνωρίζει, να επιμορφώνεται συνεχώς, να ασχολείται γενικότερα με την εκπαιδευτική νομοθεσία έτσι ώστε να μην αιφνιδιάζεται από τις αλλαγές, να μη βρίσκεται σε άγνοια και απόγνωση επηρεάζοντας αρνητικά την ομαλή λειτουργία του σχολείου. Ένα θετικό βήμα προς την κατεύθυνση αυτή θα ήταν η επιλογή των διευθυντών με κριτήριο τις γνώσεις που κατέχουν στη διοίκηση παράλληλα με τα υπόλοιπα προσόντα τους (Κιρκιγιάννη, 118).

Τέλος αυτό που μπορεί να συνδράμει αποφασιστικά στην οργάνωση του χρόνου εργασίας του διευθυντή είναι ο προγραμματισμός. Ένα καλά οργανωμένο πρόγραμμα δράσεων το οποίο θα συναποφασιστεί από το σύλλογο των καθηγητών οι οποίοι θα είναι πρωτεργάτες προκειμένου να έλθει σε πέρας, η ύπαρξη ξεκάθαρων κανονισμών οι οποίοι θα είναι δεσμευτικοί για όλους, ο σωστός επιμερισμός της εργασίας, η συμμετοχικότητα και ο σεβασμός και τέλος η εφαρμογή των διοικητικών και οργανωτικών θεωριών στην πράξη σαφώς και δημιουργούν ένα κλίμα ηρεμίας και ομαλότητας ενώ παράλληλα η εμπειρία να διαχωρίζει το σημαντικό από το επείγον αφήνει περιθώρια ορθής κατανομής του χρόνου. Παράλληλα η ικανότητα επικοινωνίας και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού δίνει την ευκαιρία αφενός με την χρήση της τεχνολογίας να επικοινωνεί άμεσα αλλά και να οργανώνει το χρόνο του ενώ παράλληλα μπορεί να επιλύσει συγκρούσεις μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού, των μαθητών και γενικότερα των φορέων που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία (Λαΐνας, 164).

Δεδομένου ότι το σχολείο είναι ένας ζωντανός οργανισμός δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε και κάποια απρόβλεπτα συμβάντα τα οποία επηρεάζουν το χρόνο εργασίας του διευθυντή. Τέτοια συμβάντα μπορεί να είναι μια κατάληψη του σχολείου από τους μαθητές, ένας τραυματισμός μαθητή, η εμφάνιση φαινομένων ενδοσχολικής βίας, οι κακές σχέσεις ενός εκπαιδευτικού με μαθητές ή συναδέλφους, η εμφάνιση παραβατικών συμπεριφορών αλλά και οι απροειδοποίητες επισκέψεις γονιών, φορέων αλλά και γενικότερα ατόμων που επιζητούν για κάποιο συγκεκριμένο λόγο την επικοινωνία με το διευθυντή. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να λειτουργεί άμεσα και κάνοντας χρήση των τεχνικών επικοινωνίας να προσπαθεί να δώσει την καλύτερη λύση δαπανώντας τον λιγότερο δυνατό χρόνο.

### **3. Προτάσεις εποικοδομητικής αξιοποίησης του χρόνου από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων.**

Ο Λατίνος ποιητής Βιργίλιος επισημαίνοντας την δυσκολία «διαχείρισης» του χρόνου έγραψε : «Fugit inreparabile tempus», φεύγει ανεπιστρεπτί ο χρόνος. Πόσο μάλλον στο σύγχρονο, συγκεντρωτικό κυρίως στη δομή του εκπαιδευτικό οργανισμό όπου ο διευθυντής καλείται να εκπληρώσει έναν πολυσύνθετο και απαιτητικό ρόλο προκρινόμενου να επιτευχθεί ένα θετικό αποτέλεσμα.

Θα προσπαθήσουμε να κάμουμε κάποιες συνοπτικές προτάσεις δημιουργικής «χρήσης» του χρόνου προκειμένου αυτός να αξιοποιηθεί κατά το καλύτερο δυνατόν αλλά και να μετριαστούν φαινόμενα κακής διοίκησης και δημιουργίας εργασιακού άγχους στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

- Επιμόρφωση των εργαζομένων έτσι ώστε να προσδιορίζουν τους στόχους, να θέτουν προτεραιότητες και να χρησιμοποιούν εργαλεία όπως οι λίστες προτεραιοτήτων και τα χρονοδιαγράμματα. Σημαίνουσα είναι επομένως η διάχυση των βασικών αρχών της Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών

καθώς και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου ο διευθυντής να μπορεί να αξιοποιήσει δημιουργικά και εποικοδομητικά το χρόνο με στόχο την αποτελεσματικότητα και την αποφυγή του άγχους.

- Σαφής προγραμματισμός όπου καθορίζεται τι πρέπει να πραγματοποιηθεί, σε ποιο χρόνο, με ποια σειρά αλλά και τι θα συμβεί αν υπάρξουν διαφοροποιήσεις ή ματαιώσεις. Καλό θα ήταν να γίνει προσπάθεια στρατηγικού σχεδιασμού προκειμένου να προβλεφθούν προβλήματα όπως για παράδειγμα η ενδοσχολική βία και να μη χρειαστεί στη συνέχεια να δαπανηθεί χρόνος για την αντιμετώπισή τους.
- Προσπάθεια έτσι ώστε ο χρόνος να μην αντιμετωπίζεται κυρίως **μονοχρονικά**, δηλαδή γραμμικά και διαχωρισμένος σε διαστήματα στο καθένα από τα οποία μπορεί να ολοκληρωθεί μία και μόνη εργασία αλλά και **πολυχρονικά** έτσι ώστε να υπάρχει συνέχεια και ενασχόληση με πλήθος δραστηριοτήτων ταυτόχρονα και χωρίς να μας ενδιαφέρει αν αυτές είναι προγραμματισμένες ή όχι.
- Επιτυχημένη ανάθεση αρμοδιοτήτων και επιμερισμός της εργασίας .
- Εποπτεία των εργασιών από το στάδιο του σχεδιασμού μέχρι και αυτό της αξιολόγησης.
- Χρήση ενδεδειγμένων μοντέλων διαχείρισης όπως για παράδειγμα το Μοντέλο διαχείρισης χρόνου με χρήση πίνακα διπλής εισόδου που προτείνεται από τους Covey et all(1994):

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

Μάλιστα ο Heaney (2001) ένας θεωρητικός της Διοίκησης της Εκπαίδευσης καταθέτει τις εξής προτάσεις προκειμένου ο διευθυντής της σχολικής μονάδας να καταστεί αποτελεσματικός ως προς τη διαχείριση του χρόνου:

-Σχεδίαζε μπροστά. Προσπάθησε να προβλέψεις τι θα γίνει ή τι πρέπει να γίνει. Φτιάξε ένα σχέδιο δράσης το οποίο να μπορείς να συμβουλευέσαι, στο οποίο να σημειώνεις τι έχει γίνει και από το οποίο να ενημερώνεται το προσωπικό.

-Κράτα σημειωματάριο. Οι λίστες με πράγματα που πρέπει να γίνουν και πράγματα που έγιναν μπορεί να φανούν χρήσιμες.

-Βάλε κατά μέρος «κομμάτια χρόνου» για να κάνεις κάποια πράγματα. Μπορείς έτσι να εστιάζεις στην τρέχουσα δραστηριότητα.

-Επιμερίστε την εργασία όταν ενδείκνυται. Αφαιρεί από το φόρτο εργασίας του διευθυντή, δίνοντάς του χρόνο να ασχοληθεί με κάτι άλλο και εμπλέκει περισσότερα πρόσωπα, δίνοντάς τους την ευκαιρία να βελτιώσουν.



## Συμπεράσματα

Ο πόρος χρόνος είναι πράγματι σημαντικός για την εκπαιδευτική διαδικασία και τη σχολική μονάδα καθώς η χρήση του αλλά και η κατανομή του στο ωρολόγιο πρόγραμμα σε καμιά περίπτωση δεν είναι τυχαία αλλά συνδέεται με τη μάθηση και την αποτελεσματικότητά της. Επιπρόσθετα γίνεται αντιληπτό πως ο χρόνος συνδέεται στενά με τις λειτουργίες της διοίκησης καθώς η καθεμιά από αυτές προϋποθέτει έναν ορθολογικό καταμερισμό των δραστηριοτήτων που τις αφορούν και αφετέρου μέσα από την επιτυχή πραγμάτωσή τους επιτυγχάνεται η μείωση της απώλειας του χρόνου. Σαφώς δεν μπορούμε να παραβλέψουμε ότι αναφορικά με το έργο του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι πολλοί οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν αρνητικά τον χρόνο που έχει στη διάθεσή του. Η ιδιοσυγκρασία του, το διευρυμένο καθηκοντολόγιο, το είδος της εκπαιδευτικής μονάδας, ο ατυχής καταμερισμός έργου και η άγνοια των βασικών αρχών διοίκησης αποτελούν βασικούς αρνητικούς παράγοντες και θα πρέπει να γίνει συστηματική προσπάθεια για την άρση τους. Υπάρχει όμως η δυνατότητα μέσα από τον καθορισμό συγκεκριμένων, σύντομων και ρεαλιστικών στόχων ο διευθυντής αρχικά να καθορίσει τι πρέπει να γίνει και πως, στη συνέχεια να ελέγξει την πρόοδο των διαδικασιών, να εντοπίσει τα θετικά και αρνητικά στοιχεία και να προβεί σε βελτιώσεις. Βέβαια σαφώς χρειάζεται η κατάρτιση ενός σχεδίου και ο καθορισμός των προτεραιοτήτων προκρινόμενου ο εκπαιδευτικός οργανισμός να λειτουργήσει αποτελεσματικά ανταποκρινόμενος στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

Αθανασούλα-Ρέππα Α. (1999). Λήψη αποφάσεων στο χώρο της Εκπαίδευσης στο Αθανασούλα Ρέππα Α, Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Νιτσόπουλος Β., Χαλκιώτη Δ., *Διοίκηση εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Τόμος Α, Πάτρα: ΕΑΠ.

Αντωνίου Α-Σ. & Cooper C., (2006) (Επιμ.). *Αποτελεσματική διαχείριση του εργασιακού στρες*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Everard K. B & Morris G., (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική πολιτική*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Κιρκιγιάννη Φ., *Ο Αποτελεσματικός Διευθυντής του Σχολείου*. Τα Εκπαιδευτικά, 99-100, σσ 96-113.

Κουλουμπαρίτση Α., (2012). *Το διοικητικό πλαίσιο της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο: Θεωρητική θεμελίωση και εμπειρικά δεδομένα*. Ανακτήθηκε από [http://www.pi-schools.gr/download/programs/erevnes/ax\\_poiot\\_xar\\_prot\\_def\\_t\\_ekp/poiot\\_ekp\\_erevn/s\\_71\\_88.pdf](http://www.pi-schools.gr/download/programs/erevnes/ax_poiot_xar_prot_def_t_ekp/poiot_ekp_erevn/s_71_88.pdf)

Κουτούζης Μ., (1999α). Ο Σχεδιασμός – Προγραμματισμός στις Εκπαιδευτικές Μονάδες. Στο Αθανασούλα- Ρέππα Α., Κουτούζη Μ., Μαυρογιώργου Γ., Νιτσόπουλου Β., Χαλκιώτη Δ., *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική* (σσ. 51-69) . Τόμος Α. Πάτρα: ΕΑΠ.

Κουτούζης Μ., (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Μαυρογιώργος, Γ., (1999). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο Αθανασούλα-Ρέππα Α., Κουτούζης Μ., κ.ά., *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική* (σσ. 119-60). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κριεμάδης Θ., & Θωμοπούλου Ι (2012). *Διοίκηση σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα*. Επιστημονική ενημέρωση στη διοίκηση σχολικών μονάδων. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, 2, σσ 1-21.

Λαίνας Α., (2004). *Το έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η Συμβολή του στην Αποτελεσματικότητα του Σχολείου (σσ 151-179)*. Επιστημονική Επετηρίδα του Παιδαγωγικού τμήματος Δημοτικής εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, τομ.17, σσ 151-179.

Μπρίνια, Β., (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Οργάνωση & Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης*. Εκπαιδευτικό υλικό στο πλαίσιο του ΕΠΕΑΕΚ II-Μέτρο 2.3: Αρχική Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ.

### Ιστοσελίδες

ΦΕΚ193.,17-9-2013.Ανακτήθηκε από: <http://dide.arg.sch.gr/wp-content/uploads/2013/10/nomos-4186-2013-fek193.pdf> στις 22-7-2015.

ΦΕΚ1340Β.,2002.Ανακτήθηκε από: <http://www.pess.gr/perissotera/nomothesia/geniki-nomothesia/21-fek-1340-16-10-2002-t.html> στις 22-7-2015.