

Η διαχείριση του χρόνου ως σημαντικής παραμέτρου για την αποτελεσματική διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών

The time management as a significant parameter of effective management of educational organizations

Τσέτσος Σταύρος, *Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, M.Sc., υποψήφιος διδάκτορας ΔΠΘ, tsetsos.stavros@hotmail.com*

Tsetsos Stavros, Teacher of Primary Education, M.Sc., Ph.D student, tsetsos.stavros@hotmail.com

Abstract: Time is a significant parameter of effective educational administration. However, the time management of school principals is not trouble free and is influenced by many factors. As these factors are minimized, so the time management is improved. The minimizing of factors is achieved with practices of time management which differ toward their prioritization and adoption by the principal of each educational unit. At the beginning, this article refers the importance of time as a parameter of effective administration. Then, we discuss for the factors that affect the organization of working time of principals. Final, the management practices of time are quoted which contribute to the greatest effectiveness of units' principals.

Keywords: Parameters of effective educational administration, Time management of school principals.

Περίληψη: Ο χρόνος αποτελεί μια σημαντική παράμετρο της αποτελεσματικής εκπαιδευτικής διοίκησης. Όμως η διαχείρισή του από τους διευθυντές των εκπαιδευτικών μονάδων δεν είναι απρόσκοπτη και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Όσο οι παράγοντες αυτοί ελαχιστοποιούνται, τόσο η διαχείριση του χρόνου βελτιώνεται. Η ελαχιστοποίηση των παραγόντων επιτυγχάνεται με πρακτικές διαχείρισης του χρόνου, οι οποίες διαφέρουν ως προς την ιεράρχησή και την υιοθέτησή τους από τον διευθυντή της κάθε εκπαιδευτικής μονάδας. Στο παρόν άρθρο, αρχικά, αναφέρεται η σημασία του χρόνου ως παράμετρος της αποτελεσματικής διοίκησης. Στη συνέχεια συζητούνται οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση του χρόνου εργασίας του διευθυντή μιας εκπαιδευτικής μονάδας. Τέλος, γίνεται αναφορά στις κυριότερες πρακτικές διαχείρισης του χρόνου οι οποίες

συντελούν στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των διευθυντών των εκπαιδευτικών μονάδων.

Λέξεις κλειδιά: παράγοντες αποδιοργάνωσης του διευθυντικού χρόνου, πρακτικές διαχείρισης του διευθυντικού χρόνου.

Εισαγωγή

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας ήταν η μέθοδος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης/επισκόπησης. Η αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε στη βάση ευρετηρίασης της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας GoogleScholar, στο ψηφιακό αποθετήριο ανοικτής πρόσβασης του Ανοικτού πανεπιστημίου της Κύπρου, στην ψηφιακή βιβλιοθήκη του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου και στην ψηφιακή βιβλιοθήκη της Παιδαγωγικής Σχολής του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου της Θράκης. Στόχος της αναζήτησης ήταν ερευνητικές εργασίες, άρθρα και ακαδημαϊκά εγχειρίδια που εστίαζαν στην έννοια του χρόνου, στη σημασία του χρόνου για την αποτελεσματική διοίκηση, στους παράγοντες που επηρεάζουν το χρόνο υλοποίησης των δράσεων στη διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και τέλος στις στρατηγικές διαχείρισης του χρόνου με στόχο την αποτελεσματική διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Σκοπός της εργασίας είναι η παρουσίαση των κυριότερων παραγόντων που δυσχεραίνουν την υλοποίηση της οργάνωσης του χρόνου καθώς και η παράθεση αποτελεσματικών πρακτικών για τη διαχείρισή του από τους διευθυντές των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Ο χρόνος είναι ο πιο κρίσιμος πόρος, ο οποίος πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από το διαχειριστή του κατά τη διεκπεραίωση οποιαδήποτε δραστηριότητας (Ugwulashi, 2011). Καθορίζει την αναγκαιότητα οποιωνδήποτε άλλων πόρων για την πραγματοποίηση των στόχων ενός έργου ή ενός προγράμματος (Ugwulashi, 2011). Αποτελεί ουσιαστικό πόρο κάθε διαχειριστή ο οποίος έχει αναλάβει την επίτευξη των σκοπών και στόχων ενός οργανισμού (Futbin, 2012). Χρόνος, σύμφωνα με τον Nwaiwu (2000), είναι το διάστημα μεταξύ της αρχής και του τέλους μιας πράξης. Ο Kalu (2012) τον ορίζει ως έναν άυλο, ανελαστικό, περιορισμένο, εξαντλητικό και μιας χρήσης πόρο. «Τρέχει» με τον ίδιο αέναο ρυθμό και με μια κατεύθυνση μόνο (Μπόνια, 2004). Ταυτόχρονα, ο χρόνος είναι ένας ζωτικός πόρος, η αξιοποίηση του οποίου συντελεί αποτελεσματικά στην οργάνωση και ανάπτυξη των κοινωνικών οργανισμών. Ως κοινωνικός οργανισμός, ορίζεται ένα σύνολο φυσικών προσώπων με έναν ή περισσότερους κοινούς στόχους, τους οποίους επιδιώκουν μέσω επίσημων καθορισμένων θεσμών και αρχών (Μπαμπινιώτης, 2012). Ο χρόνος συνυφαίνεται με σημαντικές έννοιες οι οποίες συνθέτουν τα βασικά χαρακτηριστικά του οργανισμού όπως ο βραχυπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, η λήψη των αποφάσεων, τα χαρακτηριστικά των ηγετών του οργανισμού, τις συμπεριφορές των φυσικών προσώπων του οργανισμού και την παροχή κινήτρων (Bluedorn & Denhardt, 1988).

Τα βασικά χαρακτηριστικά του κοινωνικού οργανισμού φέρει και ο εκπαιδευτικός οργανισμός, ο οποίος, σύμφωνα με πολλούς μελετητές, παρουσιάζει ιδιομορφίες εξαιτίας του διττού χαρακτήρα του: α) αποκεντρωμένη δημόσια ή ιδιωτική υπηρεσία που στηρίζεται στην ύπαρξη νομοθεσίας και στη διαμόρφωση ρόλων και θέσεων β) κοινωνικός θεσμός που η αποδοτικότητά του καθώς και η αποτελεσματικότητά του δεν εξαρτώνται μόνο από τις δυνατότητες του έμψυχου υλικού του, αλλά και από την επίδραση διαφόρων παραγόντων: γεωγραφικών, οικονομικών, πολιτιστικών και περιβαλλοντικών που σχετίζονται με τα οργανωμένα συμφέροντα και τις ομάδες πίεσης. Ακόμη, είναι δύσκολο να προσδιοριστούν ο σκοπός των εκπαιδευτικών οργανισμών και οι εξυπηρετούμενοί τους (μαθητές, γονείς, κοινωνία). Επίσης, στη δυσκολία του προσδιορισμού της έννοιας συμβάλλουν η ανύπαρκτη διοικητική αυτονομία (για τα ελληνικά εκπαιδευτικά δεδομένα) καθώς και η αντίφαση ανάμεσα στις έννοιες δομημένο ιεραρχικά σύστημα και ισότιμη συμμετοχή και δημοκρατία (Κατσαρός, 2008).

Η αποτελεσματική διοίκηση είναι έννοια που συνδέεται με τη ικανότητα και τη δυνατότητα ενός διευθυντή να πραγματοποιεί τους στόχους που έχει θέσει. Στην εκπαίδευση όμως οι στόχοι δεν είναι πάντα σαφείς, εξαιτίας των πολλών παραμέτρων που τους διατρέχουν και τον δύσκολο καθορισμό των κριτηρίων, με αποτέλεσμα η μέτρηση της αποτελεσματικότητας να καθίσταται δύσκολη (Κατσαρός, 2008). Σύμφωνα με τον White (1997) η αποτελεσματική διοίκηση στοχεύει στην πραγματοποίηση ενός συνόλου μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων δράσεων, ενίοτε με διαφορετικούς προσανατολισμούς, η συνισταμένη των οποίων τείνει τελικά στη βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών.

Διατρέχοντας κανείς τις έρευνες αρκετών μελετητών σχετικά με τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διοίκησης (Κουάλη, 2012·Πασιαρδής, 2012·Τσιάκιρρος, 2012·Hoy & Miskel, 2013) διαπιστώνει ότι ο χρόνος δεν αποτελεί χαρακτηριστικό της, όμως αποτελεί σημαντική παράμετρο για την άσκηση και βελτίωση της αποτελεσματικής διοίκησης (Κουάλη, 2012). Η ειδίκευση, η χρήση των υπολογιστών και του διαδικτύου, η βελτίωση των τηλεπικοινωνιών, η απαίτηση για γρήγορη παραγωγή υπηρεσιών και προϊόντων, η απαίτηση για λογοδοσία καθώς και η νέα θεώρηση για την αποτελεσματική διοίκηση των οργανισμών, αύξησε το ενδιαφέρον για τον εργασιακό χρόνο στις τελευταίες δεκαετίες τόσο των ηγετών των οργανισμών σε σχέση με τη διαχείρισή του, όσο και των μελετητών για την αξία του και την εύρεση νέων τρόπων βελτίωσης της διαχείρισής του (Claessens et al., 2007).

Όμως πώς ορίζεται η διαχείριση του χρόνου; Ο Lakein (1973, όπ. αναφ. στο Claessens et al., 2007) υποστηρίζει ότι η διαχείριση χρόνου είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει μια σειρά από ενέργειες: τον προσδιορισμό των αναγκών μιας κατάστασης, τον καθορισμό των στόχων που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τέλος την ιεράρχηση και τον προγραμματισμό των δράσεων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων. Η Claessens και οι συνεργάτες της (2007) πιστεύουν ότι ο όρος «διαχείριση» του χρόνου είναι παραπλανητικός, γιατί δεν μπορούμε να διαχειριστούμε έναν απρόσωπο παράγοντα παρά μόνο τις συμπεριφορές μας σε σχέση με τον χρόνο. Έτσι, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι «η διαχείριση του χρόνου είναι η εκδήλωση συμπεριφορών που αποσκοπούν στην αποτελεσματική χρήση του χρόνου για την

εκτέλεση ορισμένων στοχοθετημένων δραστηριοτήτων» (Claessens et al., 2007, σελ. 262). Η σωστή διαχείριση των συμπεριφορών, που έχουν σχέση με τον χρόνο, από τους ηγέτες – διευθυντές των οργανισμών είναι σημαντική, γιατί συμβάλλει άμεσα στην αποτελεσματική διοίκηση (Claessens et al., 2007).

1. Ο χρόνος ως μια από τις σημαντικές παραμέτρους της αποτελεσματικής διοίκησης

Η διαχείριση του χρόνου είναι παρούσα σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης. Κατά τον προγραμματισμό αποφασίζεται προκαταβολικά τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει (Κουτούζης, 1999). Με λίγα λόγια κατά την ιεράρχηση των καθορισμένων στόχων οι ηγέτες-διευθυντές διαμορφώνουν και τα χρονικά πλαίσια της ολοκλήρωσής τους. Συνήθως όμως η διαμόρφωση των χρονικών πλαισίων κάθε στόχου κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού γίνεται βιαστικά (Ugwulashi, 2011). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την τροποποίησή τους στα επόμενα βήματα της λειτουργίας της διοίκησης των οργανισμών (Κουτούζης, 1999). Η διαμόρφωση των χρονικών πλαισίων συμβάλλει α) στην αποφυγή συγκρούσεων των μελών του οργανισμού εξαιτίας των περιορισμένων πόρων π.χ. υλικοτεχνική υποδομή β) στην εύκολη επίτευξη των στόχων αφού έχει γίνει η κατανομή τους χρονικά γ) στη διευκόλυνση της επόμενης λειτουργίας της διοίκησης, που είναι η οργάνωση (Ugwulashi, 2011). Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999) η οργάνωση είναι μια διαδικασία, στην οποία κάθε μέλος του οργανισμού αναλαμβάνει με ανάθεση κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα ενός συγκεκριμένου στόχου αφού διατεθούν και οι ανάλογοι πόροι. Επομένως για την εκτέλεση της δραστηριότητας κάθε στόχου οργανώνεται κι ένα χρονικό πλαίσιο. Η οργάνωση του χρονικού πλαισίου συντελεί (Ugwulashi, 2011): α) στην κατανομή του χρόνου σε δράσεις β) στην αξιολόγηση του χρόνου για κάθε δραστηριότητα γ) στον συνολικό υπολογισμό της κατανάλωσης του χρόνου για κάθε στόχο δ) στο συντονισμό όλων των εργασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε στόχου ε) στη βελτίωση της κανονικότητας του οργανισμού στ) στην αναγνώριση της αξίας του χρόνου και ζ) στην ενεργοποίηση της συμμετοχικότητας των μελών του οργανισμού. Στην επόμενη λειτουργία της διοίκησης που είναι η διεύθυνση-καθοδήγηση αρχίζει η εφαρμογή των δραστηριοτήτων. Η εφαρμογή των δραστηριοτήτων γίνεται ευκολότερη εφόσον κινούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που αναφέρθηκαν παραπάνω (Κουτούζης, 1999). Όταν οι δράσεις των μελών του οργανισμού εκτελούνται μέσα στα προγραμματισμένα και οργανωμένα χρονικά όρια, τότε είναι πολύ πιθανόν να προκύψει επιπλέον χρόνος και για άλλες δράσεις που ματαιώνονται, γιατί δεν υπάρχει περίσσειμα χρόνου. Επιπρόσθετα, αυτός ο χρόνος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για έκτακτα συμβάντα, για αναπλήρωση των διακοπών (Claessens et al, 2007) ή για επικείμενες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Κατά τον έλεγχο, ο οποίος είναι το τελευταίο στάδιο λειτουργίας της διοίκησης, γίνεται η αξιολόγηση και η διόρθωση των δραστηριοτήτων. Και στο στάδιο αυτό η παράμετρος του χρόνου σύμφωνα με την Ugwulashi (2011) κατέχει σπουδαία θέση, γιατί δίνει απαντήσεις σε βασικά ερωτήματα όπως: Συνέβαλε και κατά πόσο συνέβαλε η κατανομή του χρόνου για κάθε δραστηριότητα

στην επίτευξη των στόχου; Χρειαζόταν περισσότερος ή λιγότερος χρόνος για την εφαρμογή και υλοποίηση του στόχου; Είναι δυνατόν αυτή η εμπειρία να χρησιμεύσει σε επόμενους προγραμματισμούς (Ugwulashi, 2011);

Σε σχέση με τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω για τη σημαντικότητα του χρόνου στην αποτελεσματική διοίκηση, είναι αναγκαίο να προστεθούν κι άλλοι λόγοι που καθιστούν το χρόνο σπουδαία παράμετρο. Κατά τον σχεδιασμό-προγραμματισμό ενός στόχου και την οργάνωση των δραστηριοτήτων για την επίτευξη του στόχου λαμβάνεται πάντα υπόψη ότι ο χρόνος είναι περιορισμένος πόρος (Kalu, 2012). Ο περιορισμός αυτός, συνήθως οδηγεί στην επίδειξη μεγαλύτερου ενδιαφέροντος κατά την εφαρμογή με αποτέλεσμα, την εξασφάλιση της ποιότητας (Kalu, 2012). Επίσης, η διαμόρφωση των χρονικών πλαισίων για την εφαρμογή και την ολοκλήρωση των διαφόρων εργασιών δίνει σιγουριά στον ηγέτη, αλλά και στα μέλη του οργανισμού, ότι ο στόχος ή οι στόχοι θα επιτευχθούν με αποτέλεσμα να μειώνεται το εργασιακό άγχος, η κόπωση από τον εργασιακό φόρτο και η μείωση των συμπτωμάτων του στρες (αϋπνία, πονοκέφαλοι κ.τ.λ.), (Grissom et al., 2013). Η Claessens και οι συνεργάτες της (2004) τεκμηριώνουν ότι η κατάλληλη διαχείριση του χρόνου συντελεί στην μείωση της καταπόνησης του σώματος αλλά και στην υψηλότερη απόδοση στην εργασία. Οι Adams και Jex (1999) ισχυρίζονται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στη διαχείριση του χρόνου και την υγεία των εργαζομένων και ότι η διαχείριση του χρόνου είναι, επίσης, ένας από τους προγνωστικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή απόδοση. Τα άτομα που έχουν τον έλεγχο του χρόνου αναφέρουν ότι έχουν λιγότερη συναισθηματική εξάντληση που αποτελεί έναν από τους τρεις παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης (Peeters et al., 2005). Τέλος, σύμφωνα με την Claessens και τους συνεργάτες της (2007) η διαχείριση του χρόνου είναι ένας τρόπος παρακολούθησης και ελέγχου του εαυτού μας, δηλαδή της αυτοδιαχείρισής μας, η οποία οδηγεί, με την σειρά της, στην αυτοπειθαρχία.

2. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση του χρόνου εργασίας του διευθυντή μιας εκπαιδευτικής μονάδας.

Η εφαρμογή του χρονοδιαγράμματος που συμπορεύεται με τις προγραμματισμένες και οργανωμένες δράσεις ενός οργανισμού δεν είναι πάντα απρόσκοπτη και ιδιαίτερα, όταν πρόκειται για μια εκπαιδευτική μονάδα. Σε μια αποτελεσματική εκπαιδευτική μονάδα κάθε μέλος της μονάδας αναλαμβάνει τα καθήκοντά του και τα εκπληρώνει μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό πλαίσιο. Το ίδιο ισχύει και για τον διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας, του οποίου οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις είναι πολύ περισσότερες. Όμως η οργάνωση του χρόνου του διευθυντή πολλές φορές επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες.

2.1 Αναβλητικότητα και καθυστέρηση

Όλες οι προγραμματισμένες δραστηριότητες πρέπει να εκτελούνται σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα. Αρκετές φορές οι διευθυντές λόγω της απειρίας στην κατάρτιση του προγραμματισμού, του εργασιακού φόρτου ή του εργασιακού άγχους και της δυσαρέσκειας

ανάληψης διαφόρων εργασιών, αναβάλλουν ή καθυστερούν την εκτέλεσή τους με αποτέλεσμα να δημιουργείται πρόβλημα στη διάθεση του χρόνου άλλων δράσεων (Ugwulashi, 2011).

2.2 Στιλ χρήσης του χρόνου

Οι Schlenger και Roesch (1989) προσδιόρισαν πέντε στιλ διευθυντών σχετικά με τη διαχείριση του χρόνου: οι «πολυάσχολοι», «οι τελειομανείς», «οι αλλεργικοί στη λεπτομέρεια», οι «αναποφάσιστοι» και οι «αναβλητικοί». Οι «πολυάσχολοι» είναι εκείνοι που ασχολούνται με πολλά πράγματα ταυτόχρονα και κυριολεκτικά πηδούν από το ένα πράγμα στο άλλο. Οι «τελειομανείς» θα παρακολουθήσουν και την παραμικρή λεπτομέρεια από κάθε δραστηριότητα και φυσικό είναι να αναλώνουν πολύ χρόνο για την εκτέλεση μιας εργασίας αλλά και να δαπανούν χρόνο από κάποιες άλλες για να ολοκληρωθεί η προηγούμενη. Οι «αλλεργικοί στη λεπτομέρεια» είναι εκείνοι που ενδιαφέρονται μόνο για το γενικό πλαίσιο της υλοποίησης μιας δραστηριότητας αδιαφορώντας για τις λεπτομέρειες, τις οποίες ενίοτε αναθέτουν στους υφισταμένους τους. Οι διευθυντές που επιζητούν την καλύτερη λύση και ψάχνουν περισσότερες πληροφορίες για τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των λύσεων και ακόμη δεν αναλαμβάνουν το ρίσκο, αλλά προτιμούν συνήθως δοκιμασμένες λύσεις παρά να μπουν στον κυκεώνα της πρωτοτυπίας, ανήκουν στους «αναποφάσιστους». Τέλος, οι διευθυντές που αναβάλλουν για αργότερα την υλοποίηση των δραστηριοτήτων και περιμένουν την τελευταία κυριολεκτικά στιγμή έπειτα από εξωτερική πίεση να ολοκληρώσουν μια εργασία, ενώ η αγωνία της ολοκλήρωσής της είναι δεδομένη, ανήκουν στους «αναβλητικούς». Η Claessens και οι συνεργάτες της (2007) θεωρούν ότι υπάρχουν δυο στιλ χρήσης του χρόνου. Ο πολυχρονισμός και ο μονοχρονισμός. Η πολυχρονική χρήση αναφέρεται στις αλληλοεπικάλυψη δύο ή περισσότερων δραστηριοτήτων ταυτόχρονα. Η μονοχρονική χρήση χαρακτηρίζεται από την ιεράρχηση προτεραιοτήτων και την εκτέλεσή τους μία κάθε φορά. Επομένως, μπορούμε να διακρίνουμε τους διευθυντές από άποψη χρήσης του χρόνου σε πολυχρονιστές και μονοχρονιστές. Το πολυχρονικό ή το μονοχρονικό στιλ του χρόνου φαίνεται να επηρεάζει την αντίληψη για την προσέγγιση, την πίεση και την κατανομή του χρόνου. Η Κουάλη (2012) διακρίνει τρία στιλ διευθυντών όσον αφορά τη χρήση του χρόνου: τους συγκεντρωτικούς μονοχρονιστές, τους αναβλητικούς διεκπεραιωτές και τους αποκεντρωτικούς πολυχρονιστές. Από τα αποτελέσματα της έρευνάς της διαπίστωσε ότι οι αποκεντρωτικοί πολυχρονιστές και οι συγκεντρωτικοί μονοχρονιστές φαίνεται να οργανώνουν και να εφαρμόζουν καλύτερα το χρόνο τους σε σχέση με τους αναβλητικούς διεκπεραιωτές.

2.3 Τα ελληνικά δεδομένα

Ο νόμος 2517/97 και ο πρόσφατος νόμος 4152/13 καθορίζουν το διδακτικό ωράριο των διευθυντών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τους παραπάνω νόμους οι διευθυντές είναι υποχρεωμένοι να διδάσκουν ανάλογα με το χρόνο προϋπηρεσίας

και την οργανικότητα της μονάδας. Η υποχρέωσή τους αυτή λειτουργεί αρνητικά στην αποτελεσματικότητα του έργου τους, γιατί το διδακτικό ωράριο επηρεάζει την οργάνωση του εργασιακού χρόνου τους καθώς και την εποπτεία ανατιθέμενων δραστηριοτήτων (Ράπτης, 2009). Η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης στις περισσότερες σχολικές μονάδες καθώς και η απουσία ολοκληρωτικής αυτονομίας της διοίκησης αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την οργάνωση του χρόνου εργασίας. Επίσης στους ανασταλτικούς παράγοντες προστίθεται και η ενασχόληση των διευθυντών των εκπαιδευτικών οργανισμών με κτηριακά και υλικοτεχνικά προβλήματα του οργανισμού εξαιτίας της μη επάνδρωσης των περισσότερων εκπαιδευτικών μονάδων με το αντίστοιχο προσωπικό.

2.4 Εργασίες γραφείου

Ο διευθυντής καθημερινά είναι υποχρεωμένος να ασχολείται με θέματα γραφείου. Τα θέματα αυτά έχουν σχέση με τη διεκπεραίωση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τη σύνταξη επιστολών, τη συμπλήρωση στατιστικών πινάκων, τη διεκπεραίωση τηλεφωνικών συνδιαλέξεων στην προϊστάμενη ή στη δημοτική αρχή για διευκρινήσεις ή ενημερότητα, μεταγραφές μαθητών, τη σύνταξη ημερολογίου της σχολικής μονάδας, την πρωτοκόλληση εγγράφων, την ενημερότητα του μαθητολογίου, τις προγραμματισμένες συναντήσεις κ.τ.λ. (Κουάλη, 2012). Οι περισσότερες από τις παραπάνω εργασίες δεν έχουν «συμφωνημένο χρόνο» γιατί είναι αδύνατο να καθοριστεί, με αποτέλεσμα να συμπιέζεται ο εργασιακός χρόνος.

2.5 Διακοπές

Η καθημερινότητα έχει αποδείξει ότι οι διακοπές αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση του χρόνου. Τέτοιες διακοπές είναι: τα έκτακτα συμβάντα με τους μαθητές ή το προσωπικό, η διαχείριση προβληματικής συμπεριφοράς μαθητών, τα παράπονα ή αιτήματα μαθητών και εκπαιδευτικών αντίστοιχα, τα τηλεφωνήματα και οι επισκέψεις γονέων ή προμηθευτών, οι έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, η υποδοχή και η ενημέρωση νέου εκπαιδευτικού προσωπικού, οι συγκρούσεις μεταξύ γονέων και προσωπικού του σχολείου όπου ο διευθυντής καλείται να παίξει τον ρόλο του διαμεσολαβητή, οι έκτακτες συναντήσεις καθώς επίσης και η ενασχόληση για την αποκατάσταση μικροζημιών του κτιρίου και της υλικοτεχνικής υποδομής του απομυζούν πολύτιμο χρόνο (Παπαϊωάννου, 2012).

2.6 Άλλοι παράγοντες

Ίσως η οικονομία του κειμένου να τους αναγάγει σε υποδεέστερους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την οργάνωση του χρόνου του διευθυντή. Όμως τα αποτελέσματα της έρευνας του Larry (2003, όπ. αναφ. στο Su, 2013) μάλλον το αντίθετο αποδεικνύουν. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι: η αδυναμία του διευθυντή «να πει όχι» σε έκτακτες δραστηριότητες

από ομάδες πίεσης ή λόγω επίκλησης του συναισθήματός του, η παρακολούθηση και η καθοδήγηση των μαθητών στο προαύλιο, η κούραση εξαιτίας του εργασιακού φόρτου, το εργασιακό άγχος που είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων (ένας από αυτούς είναι η πίεση του χρόνου όταν ο διευθυντής δεν τον διαχειρίζεται αποτελεσματικά, ο προσωπικός χρόνος του, τα προσωπικά τηλεφωνήματά του και η έλλειψη σαφούς επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς.

3. Πρακτικές διαχείρισης του χρόνου

Επιχειρώντας κανείς μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τη διαχείριση του χρόνου θα διαπιστώσει πως στις έρευνες που έχουν διεξαχθεί, δεν έχει καταγραφεί μια κοινή συνισταμένη ή μια κοινή συναίνεση για τη διαχείριση του χρόνου από τους διευθυντές των εκπαιδευτικών μονάδων ώστε να τους βοηθήσει να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Πολλοί ερευνητές προτείνουν και καθορίζουν διαφορετικές πρακτικές σχετικά με τον έλεγχο του χρόνου από τους διευθυντές των εκπαιδευτικών μονάδων. Η διαφορετικότητα αυτή οφείλεται στην οργανικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας, στο επίπεδο εκπαίδευσης (πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια) που προσφέρει το σχολείο, στο κοινωνικοπολιτιστικό επίπεδο της περιοχής που ανήκει το σχολείο, στη συνεργασία σχολείου γονέων, στο μαθησιακό επίπεδο των μαθητών, στο στιλ διαχείρισης του χρόνου από τον διευθυντή και σε άλλους παράγοντες (Ruder, 2008). Η Su (2013) στη διδακτορική διατριβή της ισχυρίζεται ότι ύστερα από επισκόπηση προηγούμενων ερευνών, οι πρακτικές διαχείρισης του χρόνου που εφαρμόζονται περισσότερο από τους αποτελεσματικούς διευθυντές σχολείων και εμφανίζουν μεγαλύτερη κατά σειρά συχνότητα είναι οι παρακάτω: ανάθεση, προγραμματισμός, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, σχεδιασμός έργου, καθορισμός στόχων, εξοικείωση με την άρνηση και η διαχείριση των διακοπών. Βέβαια, η ερευνήτρια επισημαίνει ότι η παραπάνω ιεράρχηση δε σημαίνει ότι πρακτικές όπως η ανάλυση προβλήματος, η οργάνωση, η επικοινωνία, το προληπτικό σχέδιο έργου, η παρακολούθηση κ.τ.λ. είναι φθίνουσας σπουδαιότητας.

3.1 Ανάθεση

Όσο οι επιστήμες και η τεχνολογία εξελίσσονται, άλλο τόσο υπάρχουν αλλαγές και καινοτομίες στην εκπαίδευση και άλλο τόσο η ανάγκη για τον κατάλληλο έλεγχο του χρόνου από τους διευθυντές καθίσταται πιο επιτακτική. Στις μέρες μας οι διευθυντές δεν έχουν τον απαιτούμενο χρόνο για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Η ανάθεση μέρους των δραστηριοτήτων τους στο διδακτικό προσωπικό κατά τη διάρκεια των διδακτικών τους κενών φαίνεται ότι είναι μια υπολογίσιμη λύση (Κριθαριώτης, 2009). Προϋπόθεση για την επιτυχή διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων από το διδακτικό προσωπικό είναι η εκ των προτέρων ενημέρωσή του από τον διευθυντή για τον τρόπο και το χρόνο υλοποίησης καθώς και η διακριτική παρακολούθηση του προσωπικού με σκοπό την ανατροφοδότησή του (Κριθαριώτης, 2009). Ακόμη ο διευθυντής μπορεί να κάνει μια επίδειξη της δραστηριότητας

με ακρίβεια και με ανάλογο ρυθμό για να συμπαράσχει στην ανάλογη ακρίβεια και ρυθμό το προσωπικό που αναθέτει τις δραστηριότητες με σκοπό να εξοικονομηθεί χρόνος και για την ολοκλήρωση και άλλων εργασιών (Bluedorn & Jaussi, 2008).

3.2 Προγραμματισμός

Οι διευθυντές πρέπει να βρουν μια ισορροπία ανάμεσα στις έκτακτες και στις προγραμματισμένες συναντήσεις. Βέβαια η ισορροπία αυτή εξαρτάται τις περισσότερες φορές από τις απαιτήσεις των ιεραρχικά ιστάμενων του διευθυντή, τις εποχιακές εργασίες, τα έκτακτα συμβάντα όπως ατυχήματα μαθητών κλπ. (Green et al., 2005). Η διατήρηση ενός καθημερινού ισορροπημένου προγράμματος βοηθά τους διευθυντές να είναι παρόντες σε όλες σχεδόν τις καθημερινές συναντήσεις, αρκεί να αποφύγουν όσο το δυνατόν την «πολιτική των ανοικτών θυρών» για όλους (Green et al., 2005). Η πολιτική αυτή εξαρτάται από τη σπουδαιότητα της επίσκεψης του επισκέπτη και τη θέση του (Hallinger & Murphy, 2012). Στις απροσδόκητες επισκέψεις οι Hallinger και Murphy (2012) προτείνουν στους διευθυντές να χρησιμοποιούν «τη γλώσσα του σώματος», π.χ. να υποδέχονται όρθιοι τους πωλητές, να συζητούν μαζί τους και σιγά σιγά να προχωρούν προς την έξοδο, ώστε οι επισκέπτες να συνειδητοποιούν ότι είναι απασχολημένοι. Κατά τις συνεδριάσεις με τον σύλλογο διδασκόντων ή όταν συγκαλείται σχολικό συμβούλιο, ο διευθυντής έχει έτοιμη την ατζέντα των θεμάτων που θα συζητηθούν. Οι διακοπές της συνεδρίασης αποφεύγονται όπου είναι δυνατόν. Ο χρόνος της συνεδρίασης πρέπει να αναλώνεται μόνο για τα θέματα συζήτησης. Ένα μεγάλο ποσοστό του χρόνου δαπανάται στις προσωπικές επαφές είτε αυτές είναι πρόσωπο με πρόσωπο είτε είναι τηλεφωνικές (Ruber, 2008). Τη λύση αυτού του προβλήματος μπορούν δώσουν οι γραμματείς των σχολείων (όπου υπάρχουν, αν και είναι απαραίτητοι σε όλα τα μεγάλα σχολεία είτε της δευτεροβάθμιας είτε της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης) όπου όντας ενημερωμένοι από το διευθυντή για τη σημαντικότητα των θεμάτων, να προβαίνουν σε μια επιλεκτική και διακριτική αποδοχή των προσωπικών επαφών. Μια λύση, επίσης, θα ήταν ένα μέρος των προσωπικών επαφών να τις αναλάβει ο υποδιευθυντής ή εκπρόσωπος του διευθυντή εφόσον, φυσικά, ενημερωθεί.

3.3 Ιεράρχηση προτεραιοτήτων

Σε σχέση με αυτή την πρακτική οι διευθυντές μπορούν να δημιουργήσουν ένα σύστημα ιεράρχησης των υποχρεώσεων και των καθηκόντων τους. Το σύστημα αυτό μπορεί να υλοποιηθεί ως εξής: Αρχικά να εφοδιαστούν με ένα ειδικό ημερολόγιο όπου να σημειώνουν στο τέλος κάθε εργασιακής ημέρας τις δραστηριότητες της άλλης ημέρας. Σε ένα φύλλο να σημειώνουν τις δραστηριότητες που είναι επείγουσες, σε ένα άλλο αυτές που είναι σημαντικές και σε ένα τρίτο αυτές που θα μπορούσαν να υλοποιηθούν (Ruber, 2008). Σε κάθε ένα από τα τρία φύλλα είναι καλό η καταγραφή των δραστηριοτήτων να γίνεται κατά σειρά προτεραιότητας. Στη συνέχεια, να δημιουργήσουν μια λίστα μέσα στην οποία θα καταγράφουν τις πάγιες και καθημερινές δραστηριότητες για να διαπιστώνουν κάθε φορά

ποια ή ποιες από αυτές είναι χρονοβόρες για να μπορούν να βρουν καλύτερους τρόπους διαχείρισης του χρόνου που σχετίζεται με αυτές τις δραστηριότητες. Ιεράρχηση των προτεραιοτήτων δεν πρέπει να γίνεται μόνο στη βάση της καθημερινότητας αλλά και σε εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία και ετήσια βάση (Κριθαριώτης, 2009).

3.4 Σχεδιασμός έργου

Οι διευθυντές μπορούν να εξοικονομήσουν χρόνο με το σχεδιασμό του έργου τους. Ο σχεδιασμός συντελεί στην κατανομή του χρόνου εφαρμογής κάθε δραστηριότητας. Ο χρόνος που θα σχεδιάζεται για κάθε δραστηριότητα καλό είναι να λίγο περισσότερος από τον αναμενόμενο. Βέβαια, σχεδόν ποτέ δεν συμπίπτει ο προϋπολογισμένος χρόνος με τον χρόνο υλοποίησης, αλλά αυτό θα βοηθήσει στη χρήση του περισσευούμενου χρόνου σε μια άλλη δραστηριότητα που θα μπορούσε να γίνει (Hornig et al., 2009).

3.5 Καθορισμός των στόχων

Η εξοικονόμηση του χρόνου μπορεί να επιτευχθεί και μέσα από τον καθορισμό των στόχων σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους. Ο καθορισμός των στόχων βοηθά τον διευθυντή να σχεδιάζει και να προγραμματίζει τις καθημερινές, τις εβδομαδιαίες τις μηνιαίες τις τριμηνιαίες και τις ετήσιες δραστηριότητες (Furman & Zibrida, 1990).

3.6 Εξοικείωση με την άρνηση

Οι διευθυντές θα πρέπει να εξοικειωθούν με την άρνηση ορισμένων αιτημάτων που η ικανοποίησή τους δημιουργεί προβλήματα στο σχεδιασμό του χρόνου των δραστηριοτήτων τους. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να πουν «όχι» σε δεσμεύσεις οι οποίες είναι χρονοβόρες. Εδώ χρειάζεται προσοχή, γιατί δεν είναι ό, τι το καλύτερο να πεις «ναι» και μετά να αθετήσεις την υπόσχεσή σου. Ακριβώς το ίδιο «όχι» πρέπει να λένε οι διευθυντές και στους εαυτούς τους όταν τους συλλαμβάνουν να παρεκκλίνουν του σχεδιασμού τους (Κριθαριώτης, 2009).

3.7 Διαχείριση διακοπών

Είναι γνωστό ότι κάθε διακοπή μιας δραστηριότητας διακόπτει τον ειρμό της σκέψης, αφού αποσπά την προσοχή, με αποτέλεσμα τη σπατάλη του χρόνου. Το μεγαλύτερο ποσοστό των διακοπών οφείλεται στις επισκέψεις διαφόρων ενδιαφερομένων που μπορεί να είναι πωλητές, τεχνικοί, γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικό προσωπικό, άλλο προσωπικό του σχολείου κτλ. Ένα «συμβόλαιο» το οποίο να καθορίζει τον χρόνο των επαφών από την αρχή της σχολικής χρονιάς θα μπορούσε να λύσει τα προβλήματα των διακοπών με τους μαθητές, τους γονείς και το προσωπικό (Ruber, 2008). Οι επαφές με τους άλλους επισκέπτες μπορούν να διευθετηθούν με προγραμματισμένα ραντεβού από τη γραμματεία του σχολείου (Robertson, 2006). Η καταγραφή των διακοπών, ύστερα από αναστοχασμό στο τέλος μιας

εργάσιμης ημέρας, βοηθά να διαπιστωθεί ποιες από αυτές καταναλώνουν περισσότερο χρόνο και να γίνει προσπάθεια για τη μείωσή τους. Τα τηλεφωνήματα, επίσης, δημιουργούν μεγάλο πρόβλημα στην εξοικονόμηση του χρόνου (Robertson, 2006). Στην περίπτωση αυτή το γραμματειακό προσωπικό ή ο υποδιευθυντής ή εκπρόσωπος του διευθυντή θα μπορούσε να δώσει πολλές λύσεις, αφού πολλά από τα τηλεφωνήματα δεν είναι σημαντικά π.χ. Τι ώρα θα σχολάσουν τα παιδιά αύριο;

3.8 «Μέτρον άριστον»

Αρκετές φορές κάποιοι διευθυντές σχολικών μονάδων προσπαθώντας να διαχειριστούν το χρόνο τους και να ευθυγραμμιστούν με τις παραπάνω πρακτικές, τείνουν σε υπερβολική και αυστηρή διαχείριση του χρόνου, η οποία συντελεί στην αύξηση του άγχους, το οποίο μεταδίδουν στο εκπαιδευτικό και υποστηρικτικό προσωπικό, καθώς επίσης και στους μαθητές. Η λειτουργία σχολικής μονάδας και η μάθηση περιχαράκωνονται περισσότερο στα όρια του χρόνου, καθώς όλα περιστρέφονται γύρω από την αυστηρότητα του χρόνου.

Συμπεράσματα

Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας α) καταδεικνύεται η συμβολή του χρόνου στην αποτελεσματική διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού β) συζητήθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση του χρόνου και επομένως την υλοποίηση των δράσεων σε μια εκπαιδευτική μονάδα και γ) παρατίθενται πρακτικές – προτάσεις για τη διαχείριση του χρόνου από τους διευθυντές.

Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι για τους ελληνικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς, η πραγματοποίηση του διοικητικού έργου εκτελείται κάτω από πολύ πιεστικές χρονικές συνθήκες, αφού το διοικητικό έργο δεν υποστηρίζεται γραμματειακά, οι διευθυντές υποχρεώνονται σε διδακτικά καθήκοντα, δεν υπάρχει ολική αυτονομία του διοικητικού έργου και τέλος εξαιτίας της έλλειψης προσωπικού κτηριακής και υλικοτεχνικής συντήρησης ο διευθυντής, δυστυχώς, αναλώνει πολύτιμο διοικητικό χρόνο. Τη λύση, φυσικά, στα προβλήματα που δυσχεραίνουν το διοικητικό έργο εξαιτίας της πίεσης του χρόνου καλείται να δώσει η πολιτεία.

Μια σημαντική στρατηγική διαχείρισης του διευθυντικού χρόνου από τη μια και ελάφρυνσης του εργασιακού φόρτου από την άλλη είναι η ανάθεση αρμοδιοτήτων του διοικητικού έργου στο εκπαιδευτικό προσωπικό, αφού προηγηθεί η σχετική ενημέρωση και εκπαίδευσή του.

Τέλος, ο χρόνος ήταν, παραμένει και θα παραμένει βασικός προσδιοριστικός παράγοντας της αποτελεσματικής ολοκλήρωσης ενός έργου. Το ίδιο ισχύει και για το έργο που επιτελείται στην εκπαιδευτική διοίκηση με τον περιορισμό όμως να οργανώνεται κατάλληλα και να εφαρμόζεται απρόσκοπτα. Ωστόσο, στις εκπαιδευτικές μονάδες πάντα υπήρχαν, υπάρχουν και θα υπάρχουν παράγοντες που θα επηρεάζουν την οργάνωση του χρόνου. Η ελαχιστοποίηση των παραγόντων αυτών, από τη μια, θα οδηγήσει σε ομαλή διαχείριση του

χρόνου. Από την άλλη, πιθανόν να συντελέσει στη βιομηχανοποίηση ή τη στρατικοποίηση του σχολείου. Απαιτείται, επομένως, μεγάλη προσοχή, στο τρόπο που οι διευθυντές προσεγγίζουν διάφορες πρακτικές διαχείρισης του χρόνου.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Adams, G. A. & Jex, S.M. (1999). Relationships between Time Management, Control, Work–family Conflict, and Strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(1), 72–77. Doi: 10.1037/1076-8998.4.1.72
- Bluedorn, C.A. & Denhardt, R.B. (1988). Time and organizations. *Journal of Management*, 14 (2), 299-320.
- Bluedorn, C.A. & Jaussi, K.C. (2008). Leaders, Followers, and time. *The leadership quarterly*, 19, 654-668.
- Claessens, B.J., Erde, W.V., Rutte, C.G. & Roe, R.A. (2004). Planning Behavior and Perceived Control of Time at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 937–950.
- Claessens, B.J., Erde, W.V. & Rutte, C.G. (2007). A review of time management literature. *Emerald*, 36(2), 225-276.
- Dibbon, D. (2004). *It's about time. A report on the impact of Workload on teachers and Students*. Faculty of Education, Memorial University of Newfoundland. Διαθέσιμη στο <http://goo.gl/gpdok0> (2-2-2014).
- Eilam, B. & Aharon, I. (2003). Students' planning in the process of self-regulated learning. *Contemporary Educational Psychology*, 28 (3), 304-334.
- Furman, R.L., & Zibrida, R.J. (1990). The hurried principal: A manual of strategies for time management. McMurray, PA: Furman Educational Resources. Retrieved from ERIC database. (ED353653)
- Futbin, J.C. (2012). What time is it? *Journal of Management Planner*, 24 (6), 34-41.
- Green, P. & Skinner, D. (2005). Does time management training work: an evaluation. *International Journal of Training and Development*, 9, 124 – 39.
- Grissom, J.A., Loeb, S. & Mitani, H. (2013). Principal Time Management Skills: Explaining Patterns in Principals' Time Use, Job Stress, and Perceived Effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 773-793. Ανακτήθηκε 4 Ιανουαρίου 2015, από <http://goo.gl/OpG9Tc>
- Hallinger, P. & Murphy, F.G. (2012). Running on Empty? Finding the Time and Capacity to Lead Learning. *Nassp Bulletin*, 97(1), 5-21.
- Hornig, L. E. E., Classic, D. & Loeb, S. (2009). Principal Time-Use and School Effectiveness. *National Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research*, 34. Ανακτήθηκε στις 5 Ιανουαρίου 2015, από <http://goo.gl/jvpP4F>
- Hoy, W. & Miskel, C. (2013). *Educational Administration: theory, research and practice. (9th Edition)*. New York: McGraw-Hill, Inc.

- Jex, S.M. & Elacqua, T.C. (1999). Time Management as a Moderator of Relations between Stressors and Employee Strain.” *Work & Stress*, 13(2), 182–191.
- Kalu, J.N. (2012). Time Resource Management for Effective School Administration. *Journal of Educational and Social Research*, 2(10), 115-123.
- Larry, C.D. (2003). *A study of time management use and preferred time management Practices of middle and secondary school principals in selected southern states* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3101532).
- Nwaiwu, V. (2000). *Factors of effective secondary school administration in Owerri Zone*. Unpublished M. Ed Thesis, University of Nigeria.
- Peeters, M.A.G., Christel, G. & Rutte, C.G. (2005). Time Management Behavior as a Moderator for the Job Demand-Control Interaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(1), 64–75.
- Robertson, P. (2006). How principals manage their time. *The 24-hours Principal*, 13(6), 1-6.
- Ruber, R. (2008). Time management for new principals. *Principal Leadership*, 8(7), 36-38, 40.
- Schlenger, S. & Roesch, R. (1989). *How to Be Organized in Spite of Yourself: Time and Space Management that Works with Your Personal Style*. New York: Penguin Books, 1989.
- Ugwulashi, C.S. (2011). Time management and school administration in Nigeria: Problems and prospects. *Journal of educational and social research*, 1(2), 31-38.
- White, J. (1997). Philosophical perspectives on school effectiveness and school improvement. *The curriculum Journal*, 8, 1, 29-44.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Π.Ι. του ΥΠ.Ε.Π.Θ.
- Κουάλη, Γ. (2012). *Η διαχείριση του χρόνου των διευθυντών Δημοτικού Σχολείου και σχέση της με την αποτελεσματικότητα των διευθυντών και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους*. Διδακτορική διατριβή, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Διαθέσιμο από το Ψηφιακό Αποθετήριο Κυψέλη [http://hdl.handle.net/11128/281\(7-6-2014\)](http://hdl.handle.net/11128/281(7-6-2014))
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κριθαριώτης, Α. (2009). *Προγράμματα επιμόρφωσης Νεοπραχθέντων Διευθυντών Σχολείων Δημοτικής & Μέσης Εκπαίδευσης (2009-2010)*. Λευκωσία: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2012). Οργανισμός. Στο Ν. Δήμου-Τσιβεριώτη (Επιμ.), *Λεξικό Νέας Ελληνικής Γλώσσας* (2210). Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπόνια, Α. (2009). *Επιμερισμός και διαχείριση χρόνου φοιτητών Πολυτεχνικών Σχολών. Η περίπτωση του Πολυτεχνείου Κρήτης*. Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία. Κρήτη: Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης Πολυτεχνείου Κρήτης.

- Παπαϊωάννου, Κ. (2012). *Συσχέτιση του εργασιακού χρόνου των Διευθυντών Γυμνασίων με τον ηγετικό και διοικητικό τους ρόλο: καταφάσεις και αντιφάσεις* (Μεταπτυχιακή διατριβή, ΕΑΠ). Διαθέσιμη στο <http://goo.gl/5H58gY> (11-11-2014).
- Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων: Διεθνείς Ερευνητικές Τάσεις και η Ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Ίων.
- Ράπτης, Ν. (2009). Το διδακτικό ωράριο των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και η επίπτωσή του στη διοικητική αποτελεσματικότητα. *Διοικητική Ενημέρωση*, 50, 99-112.
- Τσιάκκιρος, Α. (2012). *Το επαγγελματικό άγχος των διευθυντικών στελεχών*. Αθήνα: Ίων.