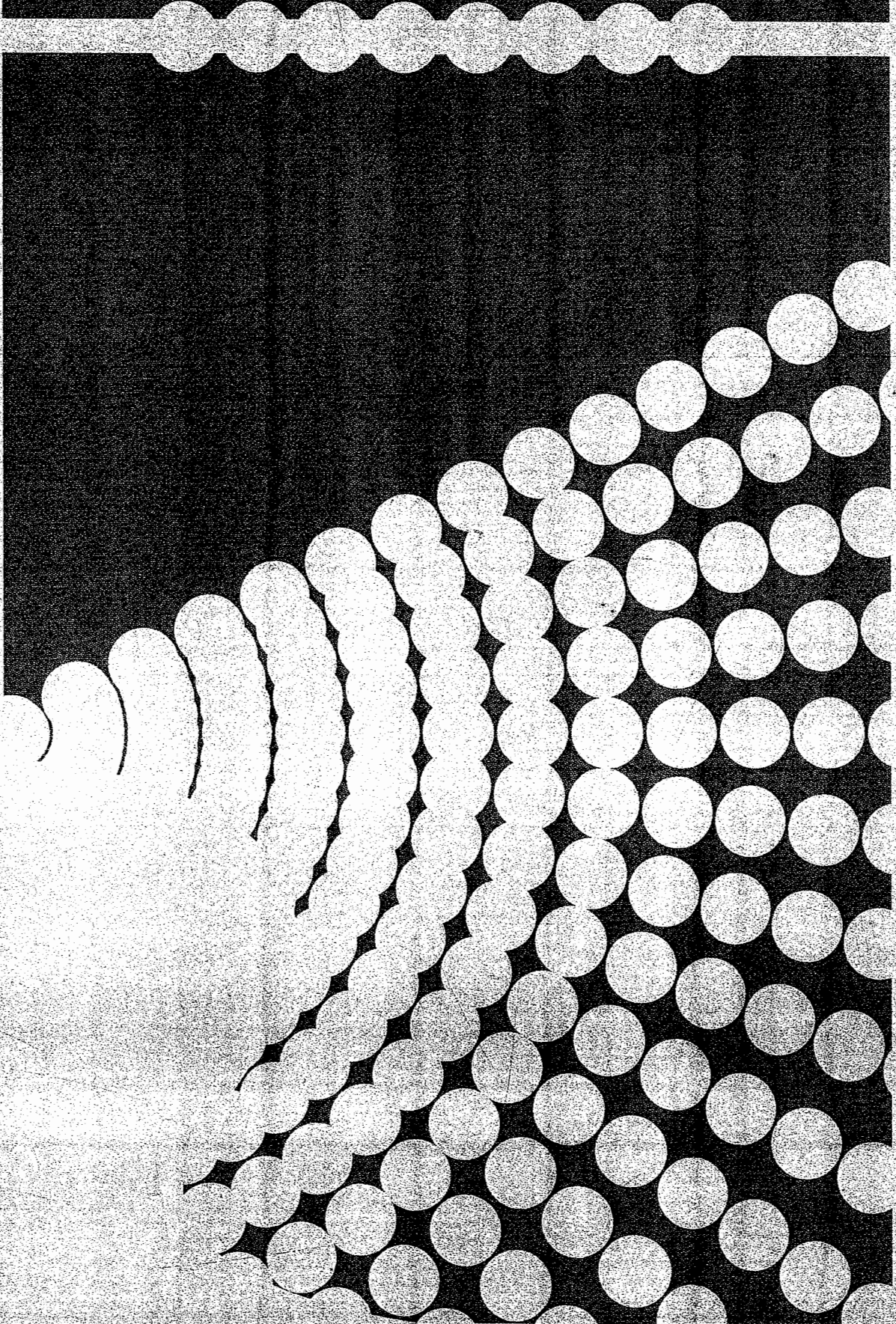




ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ Δ.Ε.

# ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΑΓΩΓΗΣ



ΤΕΥΧΟΣ 1/2009

# Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΩΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ελευθερία Αργυροπούλου

Λέκτορας

Πανεπιστήμιο Κρήτης

## Abstract

This paper is written primarily for those engaged in administration and planning in preschool education; secondly, those involved in any other level of educational administration, who seek a more general understanding of educational planning and of how it is related to overall school development.

The rationale behind this paper is that planning constitutes a major issue in the structure, administration and management in education. Therefore, the author's concern is twofold: to reach a better understanding of the key terms *planning* and *time* in their own empirically observed dimensions and to help in identifying stages and types of planning and defining appropriate planning strategies within educational settings, especially that of the kindergarten.

### Λέξεις κλειδιά

Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διοίκηση, Προσχολική Εκπαίδευση, Νηπιαγωγείο, Χρόνος.

## 0. Εισαγωγή

Οποιαδήποτε ενέργεια ή διαδικασία αφορά είτε προσωπικές υποθέσεις ενός ατόμου, είτε την πορεία ενός ολοκλήρου συστήματος ή οργανισμού, απαιτεί έναν προηγούμενο σχεδιασμό με σκοπό την αποφυγή λαθών αλλά και του κόστους που μπορεί να προέλθει από αυτά. Με δεδομένο το γεγονός ότι η Εκπαίδευση είναι ένα σύστημα, στενά συνδεδεμένο με τις υπόλοιπες δραστηριότητες ενός κράτους, το οποίο συγχρόνως επιδρά καταλυτικά στη διαμόρφωση της προσωπικότητας των μελλοντικών πολιτών του κράτους, είναι απαραίτητο [η Εκπαίδευση] να αποτελεί αντικείμενο ολοκληρωμένου σχεδιασμού και προγραμματισμού.

Η παρούσα μελέτη εντάσσεται στην ευρύτερη θεματολογία της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης και ακολουθεί την εξής πορεία: Αφού προσδιοριστούν εννοιολογικά οι έννοιες *προγραμματισμός* και *χρόνος* και αφού σχολιαστούν τα είδη και η χρησιμότητα του Προγραμματισμού, αποπειράται η διερεύνηση της διασύνδεσης των δυο εννοιών στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο προγραμματισμός ως *διοικητική διαδικασία* στα διάφορα επίπεδα της εκπαιδευτικής πράξης στον χώρο και το χρόνο του Νηπιαγωγείου.

## 1. Σκοπός και προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Σκοπός της μελέτης είναι να καταδείξει την ιδιαίτερη σημασία και τη χρησιμότητα του Προγραμματισμού και της σωστής διαχείρισης του χρόνου ως διοικητικής διαδικασίας στην Προσχολική Εκπαίδευση.

Επιχειρείται λοιπόν μια κριτική ανάλυση και επιστημονική προσέγγιση της λειτουργίας

του Προγραμματισμού, βασισμένη στον τρόπο με τον οποίο ο Προγραμματισμός –ως διοικητική λειτουργία- αντιμετωπίζεται τόσο από τους θεωρητικούς της Διοικητικής Επιστήμης, όσο και από τις νομοθετικές ρυθμίσεις που διέπουν τις δραστηριότητες της Προσχολικής Εκπαίδευσης. Με δεδομένο ότι ο χρόνος των Νηπιαγωγών, είτε ως διδασκόντων είτε ως Προϊσταμένων είτε και με τις δυο ιδιότητες, είναι εξαιρετικά περιορισμένος στην καθημερινή σχολική πρακτική, η ανάγκη προγραμματισμού του έργου τους είναι επιτακτική. Για το λόγο αυτό στην παρούσα μελέτη καταβάλλεται προσπάθεια οι θεωρητικές τοποθετήσεις γύρω από τον Προγραμματισμό, τον τρόπο εφαρμογής των διαφόρων σταδίων του και τη χρησιμότητά του να προσαρμοστούν στο λειτουργικό και οργανωτικό πλαίσιο των σχολικών μονάδων Προσχολικής Εκπαίδευσης.

Η μελέτη απευθύνεται κυρίως σε Νηπιαγωγούς και Προϊστάμενες /ους Νηπιαγωγείων και στοχεύει να συμβάλει στην κατανόηση και συνειδητοποίηση της έννοιας του Προγραμματισμού στην Εκπαίδευση, αλλά και να βοηθήσει στην αποδοτικότερη λειτουργία των σχολικών μονάδων Προσχολικής Εκπαίδευσης. Έτσι, προτείνεται στις/στους Προϊσταμένες/ους και Νηπιαγωγούς μια σειρά «μέτρων» για τον ορθολογικότερο προγραμματισμό των διοικητικών τους αλλά και των καθημερινών τους εργασιών στο χώρο του Νηπιαγωγείου.

## **2. Προγραμματισμός**

### **2.1. Ορισμός του Προγραμματισμού**

Στον κόσμο των επιχειρήσεων ο προγραμματισμός νοείται ως ένα σχέδιο εργασίας που πρέπει πρώτα να μελετηθεί και κατόπιν να γίνει πρακτικά εφαρμόσιμο.

Στην οικονομία μιας χώρας, όμως, ο προγραμματισμός περιλαμβάνει ένα σύνολο μέτρων που αποβλέπουν στο να πλαισιώσουν την οικονομική εξέλιξη της χώρας μέσα σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα.

Παρά τις οποιεσδήποτε μικρές διαφορές στη διατύπωση των παραπάνω ορισμών του προγραμματισμού -κατά περίπτωση-, όλοι συγκλίνουν προς το ότι ο προγραμματισμός είναι ο προκαθορισμένος τρόπος ενέργειας ή συμπεριφοράς για την πραγματοποίηση ενός ή περισσότερων αντικειμενικών στόχων με ορθολογική και οικονομική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων δυνατοτήτων και των σχετικών γνώσεων.

Για ορισμένους επιστήμονες η οριοθέτηση των αντικειμενικών στόχων είναι ένα από τα σπουδαιότερα στάδια του προγραμματισμού. Οι Charnon και Montana (1993, σελ. 137) θεωρούν ότι η διαδικασία προσδιορισμού των στόχων ενός οργανισμού αποτελεί μέρος του προγραμματισμού<sup>1</sup>.

### **2.2. Οι θεωρητικές απόψεις περί του Προγραμματισμού. Προγραμματισμός και Δημόσια Εκπαίδευση.**

Έξι από τους ονομαστότερους κλασικούς συγγραφείς της Διοικητικής Επιστήμης θεωρούν τον προγραμματισμό ως τον θεμέλιο λίθο για την σωστή λειτουργία ενός οργανισμού και, ως εκ τούτου, τη βασικότερη λειτουργία που καλείται να επιτελέσει ένα διοικητικό στέλεχος. Οι συγγραφείς αυτοί αναφέρονται κυρίως στην ανάπτυξη εμπορικών οργανισμών, δηλαδή επιχειρήσεων. Όμως, πολλά στοιχεία των ερευνών και των απόψεων τους υιοθετήθηκαν αργότερα και στη διοίκηση δημοσίων οργανισμών και κρατικών υπηρεσιών.

Ειδικότερα:

Πρώτος ο Taylor, στο διοικητικό μοντέλο που προτείνει, αναφέρεται στην σημασία του



προγραμματισμού και τονίζει την ανάγκη ο προγραμματισμός να διαχωρίζεται από την «εκτέλεση» (Taylor, 1911).

Ο Henri Fayol<sup>2</sup> ήδη από το 1916 επεσήμανε την αναγκαιότητα του προγραμματισμού των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο αντικειμενικός σκοπός ύπαρξης της. Κατά τον Fayol, ο προγραμματισμός θα ήταν το «μέσο» με το οποίο μια επιχείρηση θα μπορούσε να επιτύχει «τον στρατηγικό προσανατολισμό της, την αξιοποίηση των υλικών μέσων, του ανθρώπινου δυναμικού και των περιβαλλοντικών συνθηκών, και, τέλος, την εξασφάλιση μιας συντονισμένης και αποτελεσματικής παραγωγικής διαδικασίας και ενός αποδοτικού καταμερισμού εργασίας» (βλ. Κατσαρός & Τύπας, 2006, σσ. 115-116).

Στη συνέχεια ο Luther Gulick το 1937<sup>3</sup> επεξεργάζεται και συστηματοποιεί το πλέγμα των λειτουργιών του διοικητικού στελέχους του Fayol καταλήγοντας σε μια αναλυτικότερη εκδοχή τους<sup>4</sup> [και στην οποία ηγετικό ρόλο κατέχει και πάλι ο Προγραμματισμός των λειτουργιών ενός οργανισμού].

Πιο πρόσφατα, το 1974, ο Scanlan επανέρχεται στην αρχική ιδέα του Fayol περί των απαιτούμενων διοικητικών λειτουργιών ενός οργανισμού προσθέτοντας στην κυρίαρχη λειτουργία του Προγραμματισμού και εκείνη της Λήψης Αποφάσεων.

Τέλος, οι Koontz και O' Donnel το 1984 τονίζουν την σπουδαιότητα του προγραμματισμού για την αποφυγή λαθών και παραλείψεων, άσκοπων ενεργειών και επικαλύψεων και την παρεπόμενη μέγιστη δυνατή εξασφάλιση των οικονομικών πόρων και την ορθολογική κατανομή της ανθρώπινης εργασίας.

Πώς εκλαμβάνεται, όμως, η έννοια του προγραμματισμού στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, και δη, σε συγκεντρωτικά μοντέλα διοίκησης, όπως το ελληνικό; Μέχρι και τα μέσα του εικοστού αιώνα τα εκπαιδευτικά συστήματα είχαν καθαρά συγκεντρωτικό χαρακτήρα. Οι ισχυρές κυβερνήσεις (ισχυρή κεντρική εξουσία) επεδίωκαν συνεχή παγιοποίηση και ομοιομορφία του περιεχομένου της εκπαίδευσης (των εκπαιδευτικών προγραμμάτων) αλλά και της ίδιας της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Έτσι, ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων παρέμενε προνόμιο της κεντρικής εξουσίας (Mc Ginn & Welsh, 1999, σσ. 22-26). Η διάχυση της κεντρικής βούλησης και των κεντρικά αποφασισμένων οργανωτικών δομών γινόταν μέσω ισχυρής νομοπαρασκευαστικής εργασίας. Ο Durand-Prinborgne (2002, σελ. 83) θεωρεί ότι αυτή η νομοθετική μορφή προγραμματισμού στη διοίκηση της εκπαίδευσης είναι αναπόφευκτη και ότι σε όλα τα «εθνικά νομοθετικά συστήματα» υπάρχουν, κατά το μάλλον ή ήττον, βασικοί νομοθετικοί άξονες προγραμματισμού της εκπαίδευσης. Οι άξονες αυτοί, παρά τις επιμέρους διαφορές τους, είναι παρόμοιοι, αφού άλλωστε συχνά επιβάλλονται από διεθνή νομοθετικά μέτρα, (όπως, λχ. τα δικαιώματα των παιδιών), δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην κατηγορία των νομοθετικών ρυθμίσεων που αφορούν τον προγραμματισμό.

Αντίθετα, σε περισσότερο αποκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα, όπου η αυτονομία της σχολικής μονάδας θεωρείται δεδομένη και επιδιωκόμενη (βλέπε σχετικά: Dimmock, 1993, Townsend, 1997, Caldwell, 1998, Caldwell & Spinks, 1988 και 1992, Levacic, 1995, Bullock & Thomas, 1997), η διοικητική λειτουργία του προγραμματισμού βρίσκει την πραγματική της διάσταση, τόσο σε επίπεδο εννοιολογικής σύλληψης, όσο και σε επίπεδο εφαρμογής (Abu-Duhou, 1999, σσ. 9-10, Cheng, 1996, σελ. 43, Hill et al. 1990, σελ. 1). Ταυτίζεται, έτσι, με την προσέγγιση της ουσίας του προγραμματισμού από τους μεγάλους θεωρητικούς Fayol, Scanlan, Gulick, Koontz & O'Donnel.

### 2.3. Στάδια του Προγραμματισμού

Ο Προγραμματισμός ως διαδικασία ακολουθεί μια λογική σειρά από επιμέρους βήματα, δηλαδή στάδια ολοκλήρωσης. Υπάρχουν πολλές απόψεις (Fayol, Gulick, ο.π.) για τα στάδια του προγραμματισμού, αλλά και υποδιαίρεσεις των σταδίων αυτών. Τα βασικά χαρακτηριστικά των σταδίων αυτών είναι παρόμοια, αλλά η λειτουργία του προγραμματισμού «είναι προσαρμοσμένη κάθε φορά στις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού» (Charnov & Montana, ο.π., σελ. 149). Το αποτέλεσμα είναι μια διαφοροποιημένη σειρά προτεραιοτήτων για κάθε οργανισμό. Εδώ, θα αρκεστούμε στην πιο απλή και κατανοητή λογική σειρά των σταδίων του προγραμματισμού.

- **Προπαρασκευή:** Αφού ληφθούν υπ' όψιν οι συνθήκες και οι απαιτήσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού (διαδικασία που προϋποθέτει συλλογή και έλεγχο των καταλλήλων πληροφοριών), καθορίζονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που πρόκειται να παραχθούν, τα μέσα που θα χρειαστούν για την παραγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών, η υποδομή του οργανισμού (εγκαταστάσεις, ανθρώπινο δυναμικό, μηχανήματα, κλπ) για την πραγματοποίηση της παραγωγής, κλπ.
- **Συντονισμός:** Στην φάση αυτή καθορίζεται η διάρκεια εργασίας, οι διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν με βάση τους διαθέσιμους πόρους, την υποδομή, του οργανισμού, τον χρόνο μέσα στον οποίο πρέπει να εκτελεστεί το προγραμματισμένο έργο, το κόστος, κλπ. Η φάση του συντονισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική, διότι από αυτήν εξαρτάται η απόδοση των διαθέσιμων πόρων, με άλλα λόγια η καλύτερη χρησιμοποίησή τους.
- **Εφαρμογή:** Η φάση αυτή περιλαμβάνει την πρακτική εκτέλεση του σχεδίου εργασίας. Προϋπόθεση για την επιτυχία της αποτελεί η προηγούμενη ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού για τις λειτουργίες που πρόκειται να εκτελέσει. Από εδώ και πέρα ξεκινά ο παραγωγικός κύκλος του προγραμματισμού, ο οποίος χρειάζεται συνεχή έλεγχο με στόχο τη μέγιστη απόδοση.
- **Έλεγχος:** Ο έλεγχος είναι στενά συνδεδεμένος με τη φάση της εφαρμογής. Μπορεί να υπάρξουν δυο είδη ελέγχου: εκείνος ο οποίος ασκείται εκ παραλλήλου με την εφαρμογή και γίνεται σταδιακά, ώστε να αντιμετωπίζονται τα απρόβλεπτα, να τροποποιείται ανάλογα το σχέδιο εργασίας και να γίνονται ρυθμίσεις που αποσκοπούν στην τήρηση των αρχικών στόχων (διαμορφωτικός), και εκείνος που λαμβάνει χώρα στο τέλος της φάσης εφαρμογής και στοχεύει στο να αποτιμήσει συνολικά τη διαδικασία του προγραμματισμού σε σχέση με την επίτευξη ή μη των προσδιορισθέντων στην αρχή στόχων (συνολικός).

Σε αυτόνομους εκπαιδευτικούς οργανισμούς η διαδικασία του προγραμματισμού προσλαμβάνει την ακόλουθη μορφή (Bush & Coleman, 2000, Hargreaves & Hopkins, 1991, Lumby, 1998):

- Διατύπωση των αδυναμιών και δυνατοτήτων του οργανισμού
- Δόμηση ενός προγράμματος ιεράρχησης και εκτέλεσης των προτεραιοτήτων του οργανισμού
- Εφαρμογή του προγράμματος αυτού
- Αξιολόγηση της επιτυχίας της εφαρμογής του προγράμματος και ανατροφοδότηση.

Είναι προφανές ότι σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων -ιδιαιτέρων για κάθε οργανισμό- ο οποίος επηρεάζει την πορεία αλλά και το αποτέλεσμα της διαδικασίας του προγραμματισμού. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι εθνικές νομοθετικές ρυθμίσεις για την εκπαίδευση, η ανταγωνιστικότητα μεταξύ συναφών οργανι-

σμών, ο υπερτονισμός ορισμένων προτεραιοτήτων έναντι άλλων, κλπ. (Bush & Coleman, 2000, σελ. 70).

#### 2.4. Είδη Προγραμματισμού

Κατά τον Μιχόπουλο (1997, σσ. 107, 109), ο προγραμματισμός αποτελεί μια από τις λειτουργίες της διοικητικής/ διευθυντικής δραστηριότητας και εκδηλώνεται με συγκεκριμένα προγράμματα δράσης, *βραχυπρόθεσμα* ή *μακροπρόθεσμα*. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να διακρίνονται για την ενότητα, την συνέχεια, την ελαστικότητα και την ακρίβεια τους. Η τοποθέτηση αυτή απηχεί την Κλασική Θεωρία περί Διοίκησης και ακολουθεί την ορθολογική άποψη για την οργάνωση της διοίκησης του Henri Fayol<sup>5</sup>.

Οι Charnon και Montana (1993, σσ. 138-144) διακρίνουν τρία είδη Προγραμματισμού με φορά από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή ξεκινώντας από την ηγεσία ενός οργανισμού με κατεύθυνση προς τη βάση του οργανισμού. Έτσι, λοιπόν, έχουμε:

- *Στρατηγικό Προγραμματισμό*, ο οποίος έχει μεγάλο χρονικό ορίζοντα, διατυπώνει την αποστολή του οργανισμού και προσδιορίζει το μέλλον του.
- *Μακροπρόθεσμο Προγραμματισμό*: Το είδος αυτό του Προγραμματισμού έχει μικρότερο χρονικό ορίζοντα από τον Στρατηγικό Προγραμματισμό και εξετάζει πιο συγκεκριμένα διάφορες μεταβλητές που θα συντελέσουν στην επίτευξη της αποστολής του οργανισμού.
- *Λειτουργικό Προγραμματισμό*: Είναι ο πιο βραχυπρόθεσμος από τα δυο προηγούμενα είδη. Πρόκειται για τον καθημερινό προγραμματισμό που περιλαμβάνει συγκεκριμένες προθεσμίες, εργασίες και μετρήσιμους στόχους, για την υλοποίηση των οποίων συμμετέχει όλο το κατώτερο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

Με βάση την παραπάνω διάκριση των ειδών του Προγραμματισμού διατυπώνονται οι εξής παρατηρήσεις:

Επειδή ο Στρατηγικός Προγραμματισμός αφορά το σύνολο του οργανισμού, τους στόχους και τη σχέση του με το εξωτερικό του περιβάλλον, καθίσταται αντικείμενο εργασίας της ανώτερης διοίκησης του οργανισμού.

Από την άλλη μεριά, ο Μακροπρόθεσμος Προγραμματισμός συντελείται στο πλαίσιο του Στρατηγικού Προγραμματισμού και αφορά στην υλοποίηση των επιμέρους στρατηγικών στόχων που καθορίστηκαν από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Γίνεται, έτσι, προφανές ότι ο Μακροπρόθεσμος Προγραμματισμός λαμβάνει χώρα σε επίπεδο των μεσαίων στελεχών ενός οργανισμού.

Αντίθετα, ο Λειτουργικός Προγραμματισμός αφορά όλες τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού και έτσι εμπλέκει όλα τα άτομα που εργάζονται στη βάση της οργανωτικής πυραμίδας.

Το κατά πόσον εφαρμόζονται και τα τρία είδη Προγραμματισμού σε κάθε οργανισμό εξαρτάται από τη φύση, την οργανωτική δομή, τους στόχους και τα φιλοσοφία της διοίκησης κάθε οργανισμού. Στην περίπτωση, όμως, που εφαρμόζονται – και έτσι θα έπρεπε – είναι φανερό ότι υπάρχουν περιοχές επικάλυψης δραστηριοτήτων μεταξύ των τριών ειδών.

#### 2.5. Χρησιμότητα του Προγραμματισμού

Ο Προγραμματισμός είναι μια από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της διοίκησης και βρίσκεται σε άμεση σχέση με το μέλλον ενός οργανισμού. Η επιτυχημένη ή όχι πορεία του οργανισμού εξαρτάται από τον σαφή προσδιορισμό των στόχων του, το είδος του Προγραμματισμού που σχεδίασε και το χρόνο που διέθεσε για την υλοποίηση των ενεργειών

που προέβλεψε. Είναι, λοιπόν, προφανές ότι μέσω του Προγραμματισμού παρέχεται η δυνατότητα εξέτασης όλων των τομέων της διοικητικής δράσης (και ως εκ τούτου και της εκπαιδευτικής διοίκησης). Κατά τον Μιχόπουλο (οπ.π.) με τον Προγραμματισμό μειώνεται η αβεβαιότητα από συγκυριακά γεγονότα και ελαττώνονται οι δυσκολίες ενός οργανισμού ειδικά όταν πρόκειται για σύνθετα προβλήματα. Επιπλέον, με τον προγραμματισμό ενεργοποιούνται όλοι οι συντελεστές μιας οργάνωσης, διεκπεραιώνονται αποτελεσματικά οι σχεδιασμένες εργασίες και πραγματοποιούνται οι στόχοι που τέθηκαν. Συγχρόνως μέσω του Προγραμματισμού υπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα ελέγχου της λειτουργίας ενός οργανισμού, αλλά και της εκτίμησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς του.

### 3. Προγραμματισμός και Χρόνος

Με την έννοια του Προγραμματισμού (σε οποιαδήποτε εννοιολογική απόχρωση, οριοθέτηση ή κατηγοριοποίηση του) είναι στενά συνδεδεμένη και η έννοια του χρόνου. Και τούτο, διότι στην καθημερινή πραγματικότητα ο χρόνος γίνεται ρυθμιστής του τρόπου της σύγχρονης ζωής.

#### 3.1. Η έννοια του χρόνου

Η έννοια του χρόνου διαμορφώνεται διαφορετικά στο πλαίσιο των επιστημών: Είναι διαφορετική η προσέγγιση της έννοιάς του στις φυσικές επιστήμες, διαφορετική στην Ψυχολογία και διαφορετική στη Φιλοσοφία. Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη (1998:1992), χρόνος είναι μια θεμελιώδης έννοια που εκφράζει τη διάρκεια υπάρξεως ή εκδηλώσεως φαινομένων, ενεργειών, καταστάσεων, κλπ, την αλληλουχία τους. Ο χρόνος διαιρείται σε παρόν, παρελθόν και μέλλον, γίνεται καθολικά αντιληπτός από τον άνθρωπο και βρίσκεται σε στενή σχέση με το χώρο.

Είναι προφανές ότι η έννοια του χρόνου δεν είναι εύκολο να οριστεί, αλλά αυτή γίνεται αντιληπτή μέσα από την εξέλιξη της αντικειμενικής πραγματικότητας. Ο χρόνος δεν είναι φυσικό φαινόμενο, αλλά δημιούργημα της συνειδησής μας, του Εγώ. Ο χρόνος γίνεται αισθητός από τη στιγμή που καθορίζει την εμφάνιση, τη διάρκεια ύπαρξης ή μεταβολών και την τελική εξαφάνιση κάποιου αντικειμένου, μιας κατάστασης, ενός φαινομένου (Πλάτωνος *Τίμαιος* 37d-39e, Αριστοτέλους *Φυσικά Δ* 219a1-220a30, Kant, 2004, σσ. 37, 89, 183<sup>6</sup>, 190<sup>7</sup>, Heidegger, 1985B, σσ. 315/539).

Η αριστοτελική διαίρεση του χρόνου<sup>8</sup> σε παρόν, παρελθόν και μέλλον δεν υπάρχει στα πράγματα, αλλά είναι δημιούργημα της συνειδησης που αδυνατεί να αντιληφθεί το «συνεχές του κόσμου». Συνειδητοποιούμε το παρελθόν με την ανάμνηση, το παρόν με την αντίληψη ή τη βίωση μιας κατάστασης ή ενός γεγονότος και το μέλλον με την προσδοκία. Όταν το παρελθόν αποκτά βάθος, τότε γίνεται ιστορία. Με την εμπειρία του παρελθόντος και τα δεδομένα του παρόντος ο άνθρωπος σχεδιάζει το μέλλον. Η συναίσθηση του χρόνου συνδέεται έτσι με τον προγραμματισμό και τα αποτελέσματά του. Η απόκτηση γνώσεων, η εκμετάλλευση των ευκαιριών και ο σωστός προγραμματισμός του μέλλοντος δίνουν στο χρόνο τις σωστές του διαστάσεις με στόχο τη βέλτιστη ανθρώπινη συνεργασία και την ανάπτυξη.

#### 3.2. Διαχείριση του Χρόνου και Προγραμματισμός

Ο χρόνος αποκτά διαφορετική διάσταση όταν πρόκειται για τον προγραμματισμό δραστηριοτήτων που αφορούν μεγάλες ομάδες πληθυσμού με ιδιαίτερα συμφέροντα και ανάγκες, και διαφορετική όταν πρόκειται για τον χρόνο ενός ατόμου, όταν δηλαδή μιλάμε για τη διαχείριση του προσωπικού χρόνου. Οι έννοιες μακροπρόθεσμος ή βραχυπρόθεσμος

προγραμματισμός που συναντήσαμε στην ενότητα περί προγραμματισμού κυριαρχούν σε ευρείας κλίμακας προγραμματισμούς σε επίπεδο επιχειρήσεων, φορέων, οργανισμών ή του κράτους. Αντίθετα, για την διαχείριση του προσωπικού χρόνου ασχολούμαστε κυρίως με τον καθημερινό προγραμματισμό, δηλαδή τη διαχείριση του ημερήσιου χρόνου για την ολοκλήρωση διαδικασιών –εργασιακών ή μη- και την περαίωση των προσωπικών υποθέσεων. Καθημερινό προγραμματισμό, βέβαια, μπορούμε να συναντήσουμε και στις κατώτερες διαχειριστικές δραστηριότητες ρουτίνας ενός οργανισμού.

Και στις δυο περιπτώσεις, ο χρόνος κατανέμεται σε μικρότερες μονάδες, μήνες- ημέρες – ώρες, κλπ., οι οποίες, όπως ήδη ελέχθη, είναι νοητές και όχι πραγματικές. Στο πλαίσιο ορισμένων οικονομικών μοντέλων (λχ. στη θεωρία του Taylor), οι μονάδες αυτές μπορεί να αποτελούν «εμπορεύσιμα προϊόντα», να γίνονται αντικείμενο πώλησης και αγοράς, να μην επαρκούν, να προκαλούν άγχος ή τέλος να γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης μεταξύ διαφόρων κοινωνικών ή οικονομικών ομάδων. Μια τέτοια προσέγγιση αντιμετωπίζει το χρόνο ως μέγεθος, ως εκ τούτου μετρήσιμο (σε διαστήματα ή μονάδες) και επομένως ανελαστικό. Έτσι, στην καθημερινή ζωή μιλάμε για έλλειψη χρόνου, για ελεύθερο χρόνο, για χρόνο που είναι χρήμα, κοκ. Επίσης, θέτει τις βάσεις για συζήτηση της χρησιμότητας του χρόνου και προγραμματισμού υπό την οικονομική έποψη, δηλαδή την ικανότητα του χρόνου ως αγαθού ή προϊόντος να καλύψει ανθρώπινες ανάγκες.

### **3.3. Η συνάρτηση Προγραμματισμού και Χρόνου στην Εκπαίδευση**

Ο Προγραμματισμός στην Εκπαίδευση μπορεί να γίνει αντιληπτός υπό διαφορετικό πρίσμα κάθε φορά<sup>9</sup>.

I. *Παιδαγωγικό- Διδακτικό*: Η θεώρηση αυτή αφορά κυρίως τη σχέση μαθητών και διδάσκοντα κατά τη διάρκεια της διδακτικής διαδικασίας. Στο πλαίσιο της θεώρησης αυτής εντάσσεται η δημιουργία των Προγραμμάτων Σπουδών αλλά και των Σχεδίων Μαθήματος, στα οποία προσδιορίζεται τι ακριβώς θα διδαχθεί και σε πόσο χρόνο. Η άποψη αυτή παρουσιάζει μια τεχνοκρατική διάσταση: παραπέμπει στην κατανομή του Χρόνου σε μονάδες εργασίας [ή όπως συχνά λέγονται «εργατώρες»] σε εργοστάσια, επιχειρήσεις, κλπ. και φέρνει πάλι στο νου στοιχεία του Τεϋλοριανού μοντέλου εργασίας (βλέπε επίσης, Δαφέρμος, 1999, σσ. 17-23). Φαίνεται δε να αδιαφορεί για άλλες, κατά πολύ σημαντικότερες, παιδαγωγικές και ψυχολογικές διαστάσεις της παιδαγωγικής - διδακτικής διαδικασίας, όπως για παράδειγμα το επίπεδο αφομοιωτικής ικανότητας του κάθε μαθητή, την κόπωση δασκάλου- μαθητών σε συνάρτηση με τον χρόνο, κατά τον οποίο γίνεται η διδασκαλία, κ.α. Επιπλέον, ο ακριβής προσδιορισμός όλων των παραμέτρων του «διδακτέου» καθώς και η επιβολή δεσμεύσεων στην τήρησή του (όπως συμβαίνει στις περιπτώσεις ενός ενιαίου, εθνικού αναλυτικού προγράμματος) αφαιρεί από τον διδάσκοντα τη δυνατότητα να διαμορφώσει – και να προσαρμόσει – τη διδακτική διαδικασία ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες εργασίας των διδασκομένων.

Το στοιχείο της επιβολής του διδακτέου σε συνδυασμό με τον προσδιορισμό της ηλικίας των διδασκομένων και της διάρκειας των σπουδών<sup>10</sup> σε κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης, απηχούν τη συγκεντρωτική (και συνάμα) γραφειοκρατική αντίληψη για ομοιομορφία και συντονισμό στην παροχή δημόσιας – δηλαδή κρατικά επιχορηγούμενης – εκπαίδευσης.

II. *Διοικητικό*: Αφορά κυρίως τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι είτε ανήκουν στη διοικητική ομάδα της σχολικής μονάδας (διευθυντές, υποδιευθυντές) είτε κατέχουν υψηλότερες διοικητικές θέσεις στο εκπαιδευτικό σύστημα (Προϊστάμενοι Γραφείων, Διευθυντές Διευθύνσεων). Η



σχέση προγραμματισμού εργασιών και διατιθέμενου χρόνου εμφανίζεται έντονα πιεστική. Διότι η διαδικασία προγραμματισμού ξεφεύγει από τον περιορισμένο σε έκταση και ευθύνη χώρο μιας σχολικής τάξης, απομακρύνεται αισθητά από ένα μόνον αντικείμενο ευθύνης (τη διδασκαλία) και επεκτείνεται σε περισσότερα άτομα και περισσότερους και διαφορετικούς τομείς ευθύνης. Ως ιδιαίτερα πιεστική διαδικασία περιγράφεται η περίπτωση της διεύθυνσης μιας σχολικής μονάδας. Μια από τις σημαντικότερες αιτίες της πίεσης είναι το γεγονός ότι ο διευθυντής (τόσο στον δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα) είναι υποχρεωμένος να διατηρήσει μέρος του διδακτικού του ωραρίου παράλληλα με τα διοικητικά του καθήκοντα<sup>11</sup>.

**III. Πολιτικό-Οικονομικό:** Αφορά το σχεδιασμό και την οργάνωση της εκπαίδευσης σε επίπεδο κυβερνητικού προγραμματισμού.

Πρόκειται για μια καθολικότερη προγραμματιστική-σχεδιαστική προσπάθεια, η οποία χαρακτηρίζεται από το «εύρος» των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει και από το «βάθος» του χρόνου στον οποίο εκτείνονται οι δραστηριότητες αυτές. Ο προγραμματισμός που εκπορεύεται από την κεντρική εξουσία απευθύνεται σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης<sup>12</sup> και συμπεριλαμβάνει όλα τα συστατικά τους στοιχεία (για παράδειγμα: ανθρώπινο δυναμικό, προγράμματα, οργανωτική διάρθρωση μονάδων, ορθολογική κατανομή πόρων, κλπ).

Συνάμα, η κεντρική εξουσία έχει τη δυνατότητα ενός πλέον μακρόχρονου προγραμματισμού των εκπαιδευτικών διαδικασιών. Ο μακρόχρονος προγραμματισμός συνδέεται άμεσα με τη διάθεση των απαιτούμενων χρηματικών πιστώσεων. Έτσι, η ύπαρξη ή μη διαθέσιμων κονδυλίων μπορεί να ενισχύει ή να ματαιώνει ή –όχι σπάνια- να ακυρώνει την εισαγωγή καινοτομιών και την αναβάθμιση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Οι αποφάσεις που αναφέρονται στην πολιτική και οικονομική διάσταση του προγραμματισμού σε σχέση με το χρόνο διεκπεραίωσης – υλοποίησης τους έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στο δημόσιο σχολείο, αφού αυτό χρηματοδοτείται καθ' ολοκληρίαν από την κεντρική κρατική εξουσία.

#### **4. Προγραμματισμός, Χρόνος και Προσχολική Εκπαίδευση**

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε την πραγμάτωση της σχέσης Χρόνου και Προγραμματισμού στο πλαίσιο της Προσχολικής Εκπαίδευσης. Η εξέταση αυτή θα ακολουθήσει την πορεία από το γενικό προς το ειδικό: αντιμετωπίζει τον Προγραμματισμό αρχικά σε εθνικό-νομαρχιακό επίπεδο και στη συνέχεια εξετάζει τις μορφές Προγραμματισμού που μπορούν να λάβουν χώρα στο επίπεδο της σχολικής μονάδας.

##### **4.1. Εθνικό-νομαρχιακό Επίπεδο**

Το επίπεδο αυτό σχετίζεται με τη λήψη των αποφάσεων και στηρίζεται στην ύπαρξη σχετικής δικαιοδοσίας (με την έννοια της εξουσίας ή/και της ευθύνης ή/και της αρμοδιότητας). Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, η λήψη των αποφάσεων και η χάραξη της πολιτικής για οποιαδήποτε βαθμίδα εκπαίδευσης λαμβάνεται από την κεντρική εξουσία, το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, ΥΠΕΠΘ<sup>13</sup>. Επομένως το είδος του Προγραμματισμού που ασκείται από την Κεντρική Υπηρεσία του ΥΠΕΠΘ μπορεί να χαρακτηριστεί ως *στρατηγικός Προγραμματισμός*.

Το ΥΠΕΠΘ (μέσω των επιμέρους Διευθύνσεών του) είναι υπεύθυνο για την εκπόνηση του Προγράμματος Σπουδών του Νηπιαγωγείου, για την ίδρυση, συγχώνευση, κατάργηση μονάδων προσχολικής εκπαίδευσης, για την εισαγωγή καινοτομιών (όπως το Ολοήμερο Νηπιαγωγείο), για την διάρθρωση των επιμέρους μονάδων Ειδικής Προσχολικής Εκπαίδευσης.

σης, για τη διεύρυνση της Προσχολικής Εκπαίδευσης με την υποχρεωτική φοίτηση όλων των ελληνοπαίδων στο Νηπιαγωγείο, για θέματα μαθητών (π.χ. εγγραφές, διάρκεια σχολικών μαθημάτων, αργίες, κ.ά.), αλλά και για την παιδαγωγική –επιστημονική εποπτεία των μονάδων Προσχολικής Εκπαίδευσης μέσω του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.

Η Κεντρική Υπηρεσία του ΥΠΕΠΘ είναι –εκ των πραγμάτων- η μόνη που εντέλλεται να ασκήσει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και προγραμματισμό στην εκπαίδευση. Στην περίπτωση του ΥΠΕΠΘ η έννοια του χρόνου (και της διάρκειας) στον σχεδιασμό- προγραμματισμό ορίζεται από αυτό το ίδιο. Το ΥΠΕΠΘ επιβάλλει τον χρόνο και σπανίως ο χρόνος –υπό τη μορφή περιορισμού- επιβάλλεται σε αυτό. Ο χαρακτήρας της Κεντρικής Υπηρεσίας του ΥΠΕΠΘ είναι καθαρά *συγκεντρωτικός* (βλέπε επίσης, Ανδρέου-Παπακωνσταντίνου, 1990, σελ. 98) για τρεις βασικούς λόγους:

- A. Οι αποφάσεις για ζωτικά θέματα λαμβάνονται από την Κεντρική Υπηρεσία χωρίς –τις περισσότερες φορές- να λαμβάνεται υπ’ όψιν η γνώμη των εκπαιδευτικών (είτε διδασκόντων είτε διοικητικών στελεχών) που καλούνται να τις υλοποιήσουν.
- B. Κατά τη λήψη των αποφάσεων από την Κεντρική Υπηρεσία δεν λαμβάνονται υπ’ όψιν οι ιδιαιτερότητες κάθε περιφέρειας.
- Γ. Μολονότι υπάρχουν τυπικά «αποκεντρωμένες» διοικητικές υπηρεσίες Εκπαίδευσης (Περιφέρεια, Διεύθυνση, Γραφείο Εκπαίδευσης), οι υπηρεσίες αυτές δεν έχουν αυτονομία και αυτοτέλεια όσον αφορά αμιγώς εκπαιδευτικά θέματα, όπως, λχ., να δημιουργήσουν και να εισάγουν δικά τους Προγράμματα Σπουδών στις περιφέρειες που διοικούν, να προσλάβουν και να διορίσουν εκπαιδευτικό προσωπικό, κλπ). Έτσι, στην Ελλάδα η *αποκεντρωση στην εκπαίδευση είναι μόνον διοικητική*<sup>14</sup>, με την έννοια ότι το ΥΠΕΠΘ αναθέτει στις αποκεντρωμένες υπηρεσίες του να εφαρμόσουν και να ελέγξουν την ομοιόμορφη εκτέλεση των αποφάσεων που αυτό λαμβάνει.

#### ***4.2. Παράγοντες που επηρεάζουν τον Σχεδιασμό- Προγραμματισμό σε εθνικό αλλά και τοπικό επίπεδο***

Ορισμένοι αντικειμενικοί παράγοντες διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο κατά τον σχεδιασμό και προγραμματισμό των δραστηριοτήτων στην Προσχολική Εκπαίδευση:

- A. Ο εκάστοτε αριθμός των νηπίων. Ο παράγοντας αυτός παραπέμπει στο σημαντικό κοινωνικό, οικονομικό και ευρύτερα εθνικό πρόβλημα της δημογραφικής ανάπτυξης. Οι περισσότερες ελληνικές οικογένειες έχουν κατά μέσον όρο ένα ή δυο παιδιά, μολονότι η Πολιτεία έχει λάβει ευνοϊκά μέτρα για τις οικογένειες με τρία παιδιά και άνω. Οι πραγματικές οικονομικές συνθήκες αποθαρρύνουν τα ζευγάρια να αποκτήσουν περισσότερα από δύο παιδιά. Αποτέλεσμα του ευρύτερου δημογραφικού προβλήματος είναι η συρρίκνωση των τμημάτων όχι μόνον των Νηπιαγωγείων αλλά και όλων των υπολοίπων βαθμίδων εκπαίδευσης (ΕΣΥΕ, Πίνακες Πληθυσμού ανά πενταετία ηλικίας 1991-2005, ΚΕΕ, 2006, σσ. 35-43). Ο μειωμένος αριθμός νηπίων συνεπάγεται μείωση των θέσεων εργασίας για τις/τους Νηπιαγωγούς.
- B. Οι ιδιαιτερότητες κάθε γεωγραφικής περιοχής με το γεωγραφικό ανάγλυφο και την πυκνότητα του πληθυσμού. Οι περιοχές της υπαίθρου και κυρίως οι πιο απομονωμένες γεωγραφικά διαθέτουν μικρή πυκνότητα πληθυσμού, του οποίου ο μέσος όρος ηλικίας είναι περί τα 65 χρόνια. Τα λιγοστά νέα ζευγάρια στις περιοχές αυτές αντιμετωπίζουν προβλήματα που αφορούν κατ’ αρχάς την απόκτηση τέκνων και κατά δεύτερον- όταν

δηλαδή τα αποκτήσουν- την εκπαίδευση τους, αφού ο μικρός αριθμός παιδιών καθιστά αντικοινωνική – για το κράτος – τη λειτουργία σχολικών μονάδων στις περιοχές αυτές.

### **4.3. Προγραμματισμός και υποχρεωτική φοίτηση στο Νηπιαγωγείο**

Αναμένεται, βέβαια, ότι για έναν τόσο ευαίσθητο τομέα όπως η Προσχολική Εκπαίδευση, η λήψη αποφάσεων από το ΥΠΕΠΘ γίνεται κατόπιν προσεκτικής, λεπτομερούς και συστηματικής μελέτης όλων των παραμέτρων που αφορούν το εκάστοτε υπό συζήτηση θέμα. Πολύ συχνά, όμως, παρατηρείται ανακολουθία μεταξύ αποφάσεων και της υλοποίησής τους, με αποτέλεσμα να διατυπώνονται πολλές και ποικίλες διαμαρτυρίες (βλέπε επίσης, ΟΛΜΕ, 1992, σσ. 52-54, 58-59, 68-73).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ανακολουθία των προσφάτων διαδοχικών αποφάσεων σχετικά με την Προσχολική Εκπαίδευση. Πρόκειται για τη ρύθμιση περί υποχρεωτικής Προσχολικής Εκπαίδευσης όλων των νηπίων της επικράτειας και τις μετέπειτα ρυθμίσεις περί κατάργησης ή συγχώνευσης Νηπιαγωγείων. Ειδικότερα: η υποχρεωτική προσχολική εκπαίδευση (για τα νήπια 5 ετών) θεσπίστηκε με το άρθρο 73, παράγραφος 1, εδάφιο α του Ν.3518/21.12.06 (ΦΕΚ 272 Α). Στο ίδιο άρθρο (παράγραφος 1, εδάφιο β) ορίζεται ότι στις περιπτώσεις που δεν πληρούνται οι προϋποθέσεις για την ίδρυση νηπιαγωγείου τότε θα δημιουργείται παράρτημα του πλησιέστερου νηπιαγωγείου με απόφαση του οικείου ΠΥΣΠΕ. Κατόπιν, με το υπ. αρ.Φ.360.1/170/49794/Δ1/14.05.07 έγγραφο του ΥΠΕΠΘ, προτείνεται η κατάργηση 36 Νηπιαγωγείων, και η συγχώνευση 9 Νηπιαγωγείων σε όλη τη χώρα. Αν διαβάσει κανείς προσεκτικά το έγγραφο αυτό, θα παρατηρήσει ότι οι καταργούμενες ή συγχωνευόμενες μονάδες βρίσκονται καθ' ολοκληρίαν στην ύπαιθρο. Εδώ, πρέπει να υπομνησθεί ότι κάθε τέλος σχολικού έτους (και μετά την ολοκλήρωση των εγγραφών των νηπίων για το επόμενο έτος) το ΥΠΕΠΘ προβαίνει σε μια ορθολογική κατάργηση ή συγχώνευση σχολικών μονάδων όλων των βαθμίδων εξαιτίας της έλλειψης παιδιών. Όμως, με την απομάκρυνση ή την κατάργηση ενός Νηπιαγωγείου δημιουργούνται ιδιαίτερα προβλήματα στις οικογένειες με νήπια που κατοικούν σε απομακρυσμένες περιοχές. Βέβαια, δεν υπάρχει κανείς που να πρεσβεύει ότι τα νήπια των απομακρυσμένων περιοχών θα μπορούσαν να στερηθούν του δικαιώματος της προσχολικής εκπαίδευσης. Αναρωτάται, όμως, πώς θα ξεπεράσουν τα προβλήματα της απόστασης και της ταλαιπωρίας οι οικογένειες αυτές, αφού υποχρεώνονται από το νόμο να εγγράψουν τα παιδιά τους στο Νηπιαγωγείο.

Συγχρόνως, διατυπώνονται επιφυλάξεις για το κατά πόσον τα Νηπιαγωγεία των αστικών περιοχών με μεγάλη πυκνότητα πληθυσμού, όπως οι μεγάλοι δήμοι της Αττικής, θα είναι σε θέση να στεγάσουν και να εκπαιδεύσουν όλα τα νήπια. Πολλοί ισχυρίζονται<sup>15</sup> ότι στις αστικές περιοχές οι γονείς των υπεραριθμών νηπίων στα δημόσια νηπιαγωγεία θα αναγκαστούν να εγγράψουν τα παιδιά τους σε ιδιωτικά νηπιαγωγεία, εφόσον είναι υποχρεωτική η φοίτηση.

Οι ιδιαιτερότητες αυτές της Προσχολικής Εκπαίδευσης απαιτούν έναν ολοκληρωμένο σχεδιασμό και προγραμματισμό σε επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης. Τίθεται το ερώτημα: Είναι πάντοτε σε θέση η Κ.Υ. να σχεδιάζει και να προγραμματίζει ιδιαιτερότητες και λεπτομέρειες που αφορούν επιτόπια προβλήματα; Πόσο ορθολογική – από οικονομική άποψη – είναι η επιβολή ομοιόμορφων λύσεων για όλες τις περιοχές; Μήπως κάθε περιοχή θα μπορούσε να απολαμβάνει έναν συγκεκριμένο βαθμό ανεξαρτησίας για την διευθέτηση ιδίων προβλημάτων;

Από την άλλη μεριά, η υποχρεωτική Προσχολική Εκπαίδευση υποστηρίχτηκε συνδικαλιστικά, διότι πιστευόταν ότι θα βοηθούσε στην επαγγελματική αποκατάσταση των αδιόριστων πτυχιούχων νηπιαγωγών μέσα από την αύξηση των θέσεων εργασίας. Μετά, όμως, τη

συγχώνευση και την κατάργηση Νηπιαγωγείων<sup>16</sup>, επομένως και θέσεων εργασίας, το αίτημα αυτό εμφανίζεται μετέωρο.

Εν κατακλείδι, στο συγκεκριμένο παράδειγμα σχεδιασμού –προγραμματισμού, δεν φαίνεται να τηρήθηκε το στάδιο εκείνο του προγραμματισμού που αφορά τη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του συστήματος, δηλαδή το στάδιο της προπαρασκευής.

#### **4.4. Επίπεδο διοίκησης σχολικής μονάδας (Νηπιαγωγείου)<sup>17</sup>**

Ο Προγραμματισμός στο επίπεδο της σχολικής μονάδας αφορά ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ένα σχολικό έτος, επομένως μπορεί να χαρακτηριστεί ως *μεσοπρόθεσμος Προγραμματισμός*.

Σχετικά με τη διοικητική λειτουργία του Προγραμματισμού στο Νηπιαγωγείο, παρατηρούνται τα εξής: Οι Νηπιαγωγοί είναι απαραίτητο να γνωρίζουν στοιχεία Προγραμματισμού, επειδή στις περισσότερες περιπτώσεις είναι υποχρεωμένες/οι από το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της μονάδας να ασκούν συγχρόνως διοικητικό και διδακτικό έργο. Δηλαδή, οι Νηπιαγωγοί έχουν τη διπλή ιδιότητα της/του διδάσκουσας/οντος ενός τμήματος νηπίων, αλλά και της/του Προϊσταμένης/ου του Νηπιαγωγείου. Η διπλή αυτή ιδιότητα συνεπάγεται αύξηση των υποχρεώσεων, οι οποίες πρέπει να διεκπεραιωθούν στο ίδιο χρονικό διάστημα, εκείνο, δηλαδή, των ωρών λειτουργίας του Νηπιαγωγείου. Σε αντίθεση δε με τους Διευθυντές των υπολοίπων μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, οι Προϊσταμένες/οι των Νηπιαγωγείων δεν έχουν μειωμένο ωράριο διδασκαλίας.

Αναγνωρίζοντας τις δυσκολίες αυτές ο νομοθέτης προσπαθεί να διευκολύνει το έργο των Νηπιαγωγών παραθέτοντας έναν κατάλογο προγραμματισμένων εργασιών που πρέπει να ολοκληρωθούν κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους. Ειδικότερα, το άρθρο 11 του ΠΔ 200/1998 με τίτλο «Θέματα λειτουργίας νηπιαγωγείων» (παράγραφος 6, εδάφια α-γ) δίνονται –υπό μορφή ρυθμίσεων με σαφή πειθαρχική ευθύνη σε περίπτωση μη πραγματοποίησης- οδηγίες για τον τόπο, τον χρόνο και τον τρόπο πραγματοποίησης βασικών διαδικασιών για την λειτουργία του νηπιαγωγείου. Είναι χαρακτηριστικό ότι στο εν λόγω νομοθετικό κείμενο και ειδικότερα στην παράγραφο 6 δίνεται ο τίτλος «Προγραμματισμός-Απολογισμός του εκπαιδευτικού έργου». Αυτό σημαίνει δυο πράγματα: πρώτον: με τη διοικητική λειτουργία του προγραμματισμού συνδέεται και η διοικητική λειτουργία του ελέγχου, με τη χρήση της λέξης «Απολογισμός», και δεύτερον, ο έλεγχος συνεπάγεται πειθαρχικές κυρώσεις στην περίπτωση που -κατά τον απολογισμό- αποδειχθεί ότι δεν τηρήθηκε ο προσδιορισμένος προγραμματισμός, ως εκ τούτου, δεν επιτεύχθηκαν οι λειτουργικοί στόχοι του νηπιαγωγείου.

#### **4.4. Επίπεδο Τάξης**

Τόσον ο καθημερινός Προγραμματισμός που οφείλει να κάνει η/ο Προϊσταμένη/ος του Νηπιαγωγείου, όσον και ο Προγραμματισμός των δραστηριοτήτων της Τάξης είναι δείγματα *Λειτουργικού Προγραμματισμού*. Αφορούν τις δραστηριότητες της συγκεκριμένης ημέρας ή περιόδου, αν και θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι απορρέουν από έναν πλέον μακρόχρονο προγραμματισμό<sup>18</sup>.

Στο επίπεδο της Τάξης ο όρος Προγραμματισμός γίνεται αντιληπτός υπό την έννοια (Κόφφας, 2002, σσ. 284-300).

- της τήρησης του προγράμματος (δηλαδή των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων για κάθε γνωστικό τομέα)
- της οργάνωσης των δραστηριοτήτων των νηπίων



- της προετοιμασίας των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν
- της επιλογής και της διαμόρφωσης του «περιβάλλοντος» της δραστηριότητας, γωνιάς, κήπου, κλπ.

Η συστηματική και επιμελημένη προετοιμασία των δραστηριοτήτων της ημέρας σχετίζεται άμεσα με την εκπόνηση ενός σχεδίου μαθήματος. Το σχέδιο μαθήματος δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένας λειτουργικός και λίαν βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός μιας διδακτικής δραστηριότητας. Συγχρόνως δε αποτελεί ένα από τα στοιχεία που συνθέτουν τον μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό των ετησίων δραστηριοτήτων του συγκεκριμένου Νηπιαγωγείου.

## 5. Προτάσεις για τον Προγραμματισμό των διοικητικών δραστηριοτήτων της σχολικής μονάδας Προσχολικής Εκπαίδευσης

Στο επίπεδο διοίκησης της μονάδας εντάσσεται ένας μεγάλος αριθμός δραστηριοτήτων που πρέπει να προγραμματιστούν: οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, η καθοδήγηση του διδακτικού προσωπικού, οι επαφές με τους γονείς, οι εκδηλώσεις και οι εορτές, οι επισκέψεις των νηπίων εκτός σχολείου, θέματα καθαριότητας, συντήρησης, θέρμανσης της μονάδας, θέματα υγιεινής και προληπτικής ιατρικής των νηπίων, θέματα χρηματοδότησης (λήψης και διάθεσης κονδυλίων) της σχολικής μονάδας και πολλά άλλα ζητήματα ομαλής καθημερινής λειτουργίας. Σε όλα τα παραπάνω προστίθενται τα ζητήματα προγραμματισμού του διδακτικού έργου που θα εξεταστούν στη συνέχεια.

Καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι για την υλοποίηση των αρμοδιοτήτων αυτών η/ο Νηπιαγωγός χρειάζεται Προγραμματισμό. Ο Προγραμματισμός δεν είναι απλά μια έκφραση ή μια παράτρηση. Είναι μια διαδικασία «διδακτή» και «μαθητή», την λειτουργία της οποίας είναι σωστό να γνωρίζει πριν αναλάβει τα καθήκοντα του. Στην πράξη κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει. Ενώ αναγνωρίζεται η σημασία του Προγραμματισμού ως διοικητικής λειτουργίας, εν τούτοις ο Προγραμματισμός συνειδητοποιείται μόνον με εμπειρικό τρόπο και μέσα από την πιεστική άσκηση των καθημερινών καθηκόντων.

Υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που μπορούν να βοηθήσουν την/τον Προϊσταμένη /ο στην άσκηση των καθημερινών του καθηκόντων, εφόσον έχουν καταστεί σε όλους γνωστά από την αρχή του σχολικού έτους:

- Προγραμματισμός του διδακτικού έργου με ανάθεση τμημάτων και με σαφή ανάθεση αρμοδιοτήτων στις/στους Νηπιαγωγούς από την αρχή του σχολικού έτους, κατά την εναρκτήρια συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων, πέραν της εκτίμησης που υποδηλώνεται προς το πρόσωπο του υφισταμένου, μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας παρακίνησης και αύξησης της παραγωγικότητάς του (Πασιαρδής, 2004, σελ. 174, Μιχόπουλος 1998 Β, σσ. 144-145). Στο πλαίσιο του νηπιαγωγείου, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στις υφιστάμενες νηπιαγωγούς υποδεικνύεται από την ΥΑ 105657/2002 και επιτρέπει στα κατώτερα στελέχη την ανάληψη εποικοδομητικών για τη σχολική μονάδα πρωτοβουλιών (Αργυροπούλου, 2007α, σελ. 83). Συγχρόνως θεωρείται ως ένα στοιχείο διοικητικής επάρκειας της Προϊσταμένης, αφού η βέλτιστη αξιοποίηση των διατιθέμενων ανθρωπίνων πόρων είναι προϋπόθεση για την ορθολογική οργάνωση της σχολικής μονάδας (Click, 2004, σσ. 33-34).
- Σύνταξη και ανακοίνωση Χρονοδιαγράμματος Συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων σε τακτές ημερομηνίες. Με τον τρόπο αυτό οι Νηπιαγωγοί θα είναι εξαρχής ενήμερες /οι

για το χρονοδιάγραμμα, θα έχουν την ευκαιρία να προετοιμαστούν και, πιθανόν, να τακτοποιήσουν προσωπικές υποχρεώσεις, ώστε να είναι σε θέση να συμμετέχουν στις διαδικασίες του συλλογικού οργάνου με άνεση.

- *Σύνταξη και ανακοίνωση Χρονοδιαγράμματος προετοιμασίας και πραγματοποίησης σχολικών εορτών και εκδηλώσεων.* Οι Νηπιαγωγοί γνωρίζουν εξ αρχής το ρόλο και το βαθμό συμβολής τους στην προετοιμασία των εκδηλώσεων αυτών και έχουν την άνεση του χρόνου να συγκεντρώσουν τα απαραίτητα «υλικά» και να διδάξουν στα νήπια το περιεχόμενο και τους ρόλους τους.
- *Προγραμματισμός και Οργάνωση των διδακτικών δραστηριοτήτων κάθε τμήματος νηπίων.* Αυτό είναι ίσως το σημαντικότερο στοιχείο του διδακτικού προγραμματισμού. Η Προϊσταμένη, σε συνεργασία με τις Νηπιαγωγούς, έχουν εκ των προτέρων καταστρώσει ένα γενικό σχέδιο διδασκαλίας – σύμφωνα πάντοτε με το Πρόγραμμα Σπουδών– και έχουν ετοιμάσει ένα μεγάλο μέρος του απαιτούμενου διδακτικού υλικού (στο πλαίσιο ενός μακροπρόθεσμου προγραμματισμού). Στη συνέχεια, το υλικό αυτό απλά προσαρμόζεται στις ημερήσιες ανάγκες του κάθε τμήματος (βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός). Στο πλαίσιο του προγραμματισμού και της οργάνωσης των διδακτικών δραστηριοτήτων η Προϊσταμένη διαδραματίζει ρόλο επιμορφωτή και μέντορα, ένα στοιχείο που ορίζεται από την περιγραφή των καθηκόντων της στην ΥΑ 105657/2002.
- *Προγραμματισμός και έγγραφη ανακοίνωση των ημερών και ωρών συνεργασίας διδασκόντων και γονέων.* Οι γονείς και κηδεμόνες είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο στη διασύνδεση της σχολικής μονάδας προσχολικής εκπαίδευσης με το εξωτερικό της περιβάλλον. Σύμφωνα με ορισμένες συγγραφείς (Click, ο.π., σσ. 458-459, Mostarda, 2006, σσ. 43-54), οι γονείς είναι οι «έμμεσοι πελάτες» του νηπιαγωγείου, υπό την έννοια ότι αυτοί αποτελούν τους κατ' ουσία κριτικούς αποδέκτες του έργου του διδάσκοντος. Επομένως, η συνεργασία μαζί τους πρέπει να είναι εξασφαλισμένη από την αρχή του σχολικού έτους και απρόσκοπτη. Με τη λογική αυτή ο έγκαιρος προγραμματισμός των συναντήσεων γονέων και νηπιαγωγών διευκολύνει προς την κατεύθυνση της μείωσης των «τριβών» και των συγκρούσεων μαζί τους και της ουσιαστικής συνεργασίας γονέων-νηπιαγωγών επί ωφελεία των νηπίων.
- *Προετοιμασία Βιβλίων και Εντύπων του σχολείου, φακέλων νηπίων, κλπ.* Ο φάκελος αξιολόγησης του νηπίου (ο οποίος, σημειωτέον, υποδεικνύεται και από τον «Οδηγό Νηπιαγωγού») ίσως θεωρείται «υπερβολή» ή «πολυτέλεια», βοηθάει όμως στην άμεση ενημέρωση του διδακτικού προσωπικού όσον αφορά τη συνολική εικόνα της προσωπικότητας του νηπίου.

Στο τέλος του σχολικού έτους πραγματοποιείται η εγγραφή των νηπίων που θα φοιτήσουν την επόμενη σχολική περίοδο και η συλλογή των απαιτούμενων δικαιολογητικών. Αναρτάται προς τούτο ειδική ανακοίνωση που απευθύνεται στους γονείς-κηδεμόνες των νηπίων. Η διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντική διότι βοηθεί στον έγκαιρο προγραμματισμό –ήδη προ της λήξεως του σχολικού έτους– των διοικητικών εργασιών του επομένου έτους.

Ένα μεγάλο μέρος του διοικητικού έργου της/του Προϊσταμένης /ου αφορά την διαχείριση των οικονομικών του Νηπιαγωγείου. Η/Ο Προϊσταμένη/ος πρέπει να έχει υπ' όψιν της/του ότι τα ζητήματα οικονομικής διαχείρισης δεν μπορούν πάντα να προγραμματιστούν ή να προβλεφθούν στην αρχή κάθε σχολικού έτους, διότι στη διαδικασία χρηματοδότησης της μονάδας σημαντικό ρόλο παίζει η εκταμίευση των κονδυλίων από το δήμο. Στην αρχή του σχολικού έτους είναι καλό να σχεδιάζεται και να προγραμματίζεται κάθε ενέργεια

προμήθειας υλικών, συντήρησης των υποδομών, πρόβλεψης –στο μέτρο του δυνατού– των λειτουργικών δαπανών. Κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους να προβλέπεται επιπλέον χρόνος για την ενασχόληση με τις λογιστικές εργασίες της μονάδας, ενώ στο τέλος του έτους να γίνεται ένας εσωτερικός έλεγχος των δαπανών και ένας απολογισμός των εργασιών που πραγματοποιήθηκαν ή όχι (Argyroulou, 2006, Αργυροπούλου, 2007β).

Συγχρόνως, δεν πρέπει να λησμονείται ότι στις περιπτώσεις Νηπιαγωγείων με διευρυμένο πρόγραμμα (απογευματινή ζώνη) η/ο Προϊσταμένη/ος συντονίζει τη λειτουργία και των δυο ζωνών εργασίας και φροντίζει για την καθοδήγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού και τη σωστή οργάνωση των δραστηριοτήτων και στις δυο ζώνες. Σύμφωνα με τις οδηγίες του ΥΠΕΠΘ<sup>19</sup> το ημερήσιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε Νηπιαγωγεία με διευρυμένο ωράριο είναι ενιαίο. Ως εκ τούτου, ο συντονισμός της συνεργασίας μεταξύ των νηπιαγωγών της πρωινής ζώνης και εκείνων της απογευματινής είναι μέρος του προγραμματισμού του έργου της σχολικής μονάδας και επιβάλλεται για τη σωστή υλοποίηση των παιδαγωγικών δραστηριοτήτων.

Τέλος, η/ο Προϊσταμένη/ος χρειάζεται να γνωρίζει ότι, παρά τον λεπτομερή και προσεκτικό Προγραμματισμό των εργασιών που έχει τυχόν κάνει, στην πράξη αναφύονται καθημερινά προβλήματα που είναι συχνά δύσκολο να προβλεφθούν. Το Νηπιαγωγείο είναι ένας «ζωντανός» οργανισμός και η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού, διδακτικού και μαθητικού, απρόβλεπτη. Σημαντικότερη από τις εργασίες καθημερινής ρουτίνας είναι η επίβλεψη εισόδου και εξόδου των νηπίων από χώρο του Νηπιαγωγείου, γεγονός που σχετίζεται άμεσα με την ασφάλεια του χώρου. Απαιτείται υπομονή και ήρεμη αντιμετώπιση των τυχόν προβλημάτων.

### **5.1. Προγραμματισμός καθημερινών δραστηριοτήτων της/του Προϊσταμένης/ου του Νηπιαγωγείου**

Ένα από τα συνηθέστερα προβλήματα για τα οποία παραπονούνται όλα τα διοικητικά στελέχη – και κυρίως όσα διευθύνουν σχολικές μονάδες– είναι ο κατακερματισμός του χρόνου στην εργασία και το άγχος που ακολουθεί από την πίεση της διεκπεραίωσης των διοικητικών καθηκόντων. Στη συνέχεια προτείνονται ορισμένες τεχνικές για την αποφυγή της κατασπατάλησης του καθημερινού χρόνου στην εργασία με βάση τις αρχές του βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού:

- α. *Προσδιορισμός και καταγραφή των εργασιών ημέρας.* Πέραν των εργασιών του μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, καθημερινά στη διοίκηση, ανακύπτουν προβλήματα που απαιτούν άμεση λύση μέσα σε τακτές ημερομηνίες. Η καταγραφή των εργασιών συντελεί ώστε καμία από τις υπό διεκπεραίωση εργασίες να μην λησμονηθεί ή να μην πραγματοποιηθεί μερικώς.
- β. *Ιεράρχηση προτεραιοτήτων.* Όλες οι εργασίες δεν έχουν τον ίδιο βαθμό προτεραιότητας μέσα στον ημερήσιο προγραμματισμό. Ορισμένες απαιτούν άμεση λύση, άλλες χρειάζεται να εκτελεστούν σταδιακά κατά τη διάρκεια της εργασιακής ημέρας, άλλες προϋποθέτουν την διεκπεραίωση των προηγούμενων για να τεθούν σε διαδικασία διεκπεραίωσης, κ.ο.κ. Στην αρχή της ημέρας, ή στη βέλτιστη των περιπτώσεων από την προηγούμενη μέρα, η Προϊσταμένη προσδιορίζει την προτεραιότητα των ήδη καταγεγραμμένων προς διεκπεραίωση εργασιών.
- γ. *Κατηγοριοποίηση εργασιών.* Όλες οι εργασίες δεν απαιτούν τον ίδιο βαθμό ενασχόλησης. Άλλες είναι συντομότερες και απλούστερες στη διεκπεραίωση και άλλες όχι. Η κατηγο-

ριοποίηση των εργασιών ανάλογα με το βαθμό δυσκολίας ή/και συνθετότητας και η πιθανή ανάθεσή τους στο κατάλληλο πρόσωπο, όχι μόνον συντελεί στην έγκαιρη πραγματοποίηση τους, αλλά ελαφρύνει και το διοικητικό φόρτο της Προϊσταμένης.

- δ. *Ορθολογική τακτοποίηση του γραφείου-χώρου εργασίας.* Συχνά, οι πιεστικές προς διεκπεραίωση διοικητικές εργασίες απαιτούν την ταυτόχρονη ενασχόληση με δυο ή περισσότερα επείγοντα θέματα. Δεν είναι σπάνιο το θέαμα των σκορπισμένων εγγράφων, των ανοικτών φακέλων, των ακατάστατων ραφιών και των διαφόρων υλικών στο γραφείο μιας Προϊσταμένης. Η ακαταστασία επιτείνει τον πανικό και την πίεση της ημέρας. Η επιστροφή και τακτοποίηση των πραγμάτων στη θέση τους μετά τη χρησιμοποίησή τους βοηθάει στον εύκολο εντοπισμό τους για την επόμενη χρήση και μειώνει το χρόνο ενασχόλησης με μια εργασία.
- ε. *Προσπάθεια για τον προγραμματισμό των εξωτερικών επισκεπτών (γονέων, κλπ) και διατήρησης ενός χρονοδιαγράμματος για την κάθε επίσκεψη.* Όσο και να καταβληθεί προσπάθεια προγραμματισμού των εξωτερικών επισκέψεων και συναντήσεων, πάντα θα αναφύονται έκτακτες περιπτώσεις. Στην περίπτωση αυτή, η/ο Προϊσταμένη/ος του Νηπιαγωγείου οφείλει μεν να δεχτεί τον επισκέπτη, θα πρέπει, όμως, με εξαιρετικά ευγενικό τρόπο, να συντομεύσει την επίσκεψή του.
- στ. *Καθορισμός χρόνου επίσκεψης της/του Προϊσταμένης /ου στο Γραφείο ή τη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.* Οι επισκέψεις αυτές αφορούν υπηρεσιακά θέματα, που παρουσιάζονται ξαφνικά και λιγότερο θέματα, το περιεχόμενο των οποίων γνωρίζει το διοικητικό στέλεχος εκ των προτέρων. Συνιστάται, λοιπόν, οι επισκέψεις αυτές – προγραμματισμένες ή μην– να ορίζονται εκτός του ωραρίου λειτουργίας της σχολικής μονάδας για δυο λόγους: α. για να μη διασαλεύεται η λειτουργία της μονάδας και να μην περιορίζεται ο διδακτικός και διοικητικός χρόνος της/του Προϊσταμένης/ου εντός της μονάδας και β. για να διαθέτει η/ο Προϊσταμένη/ος, κατά την επίσκεψή της/του στα προϊστάμενα κλιμάκια, όλον τον απαιτούμενο χρόνο για τη διευθέτηση και την τυχόν διαπραγμάτευση των υποθέσεων της σχολικής μονάδας προσχολικής εκπαίδευσης. Είναι καθοριστικό για το διοικητικό/ηγετικό προφίλ της/του Προϊσταμένης/ου να μην δίδει την εντύπωση ότι ο προσωπικός της χρόνος και οι προσωπικές της υποχρεώσεις επισκιάζουν τις διοικητικές της/του ευθύνες. Διαφορετικά κινδυνεύει να θεωρηθεί διοικητικά ανεπαρκής.

## 6. Επίλογος

Η εργασία αυτή προσπάθησε να καταδείξει την αναγκαιότητα της διοικητικής λειτουργίας του Προγραμματισμού και να προσφέρει μια ελάχιστη βοήθεια στις/στους Νηπιαγωγούς, και δη στις/στους Προϊσταμένες/ους, να οργανώσουν τον χρόνο και την εργασία τους με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχουν την μέγιστη αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας, στην οποία προϊστανται. Είναι ευνόητο ότι η εφαρμογή των μικρών αυτών «συμβουλών» δεν λύνει τα προβλήματα διοίκησης μιας σχολικής μονάδας. Ούτε ακόμη τα σύντομα επιμορφωτικά σεμινάρια – όποτε και όπως συμβαίνουν– μπορούν να προσφέρουν ένα συγκροτημένο και συμπαγές γνωστικό υπόβαθρο, για όσους μέλλουν να διοικήσουν. Απαιτείται, πέραν των εμπειρικών και σποραδικών γνώσεων, συστηματική εκπαίδευση διοικητικών στελεχών με στόχο –κατά βάσιν– την αλλαγή των απόψεων και στάσεων απέναντι στην εκπαιδευτική διοίκηση. Μόνον τότε τα στελέχη της διοίκησης, σε οποιοδήποτε επίπεδο κι αν ανήκουν, θα μπορέσουν να αξιολογήσουν και να υιοθετήσουν τις αρχές του μεσοπρόθεσμου και βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού.



### Σημειώσεις

1. Παρατηρείται συχνά ότι οι όροι *σχεδιασμός* και *προγραμματισμός* χρησιμοποιούνται εναλλάξ χωρίς μεγάλη διαφοροποίηση. Παρ' όλα αυτά, ο προγραμματισμός ως διαδικασία σε έναν οργανισμό περιλαμβάνει μικρότερη παρέμβαση εκ μέρους των διοικητικών στελεχών και μεγαλύτερη συμμετοχή εκπροσώπων διαφόρων οικονομικών συμφερόντων με *συμβουλευτικό* κυρίως χαρακτήρα. Στην πραγματικότητα, κατά τον προγραμματισμό επιδιώκεται κυρίως ο *συντονισμός των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού* άλλοτε με επιτακτικό και άλλοτε με ενδεικτικό τρόπο. Αυτός άλλωστε φαίνεται να είναι ο λόγος για τον οποίο οι Charnov και Montana αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στον προσδιορισμό των στόχων του οργανισμού.
2. Στο έργο του Administration Industrielle et Generale.
3. Στο έργο του Notes on the Theory of Organization.
4. Στην οποία δίνει ως όνομα το ακρωνύμιο POSDCORB από τις αγγλικές λέξεις Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting.
5. Οι απόψεις του Fayol, που θεωρείται ένας από τους θεμελιωτές της λεγόμενης Κλασικής Σχολής στη Διοίκηση, περιλαμβάνονται στο βιβλίο του Administration Industrielle et generale, που εκδόθηκε το 1929 και μεταφράστηκε αργότερα, το 1949, στα αγγλικά με τίτλο General and Industrial Management [London].
6. "...time in itself cannot be perceived...".
7. "...as the condition of time-determination, that is, the consciousness of my own existence...".
8. Που στην ουσία απηχεί την πλατωνική αντίληψη.
9. Πολλοί συγγραφείς προτιμούν τη διάκριση του χρόνου σε «διαστάσεις»: πχ. παιδαγωγική, κοινωνιολογική, ψυχολογική (Κορωνάιου, 1998: σποράδη). Η διάκριση αυτή διατηρείται εν πολλοίς και στο παρόν κείμενο.
10. Ο προσδιορισμός της σχολικής ηλικίας και η διάρκεια των βαθμίδων σπουδών αποτελούν την κοινωνιολογική θεώρηση του χρόνου κατά την Κορωνάιου (σπ.π).
11. Ο αριθμός των ωρών διδασκαλίας των διευθυντών σχολικών μονάδων ποικίλλει ανάλογα με τη βαθμίδα εκπαίδευσης αλλά και τα έτη υπηρεσίας. Για παράδειγμα, ένας εκπαιδευτικός της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης με 17 έτη προϋπηρεσία διατηρεί μόνον 4 ώρες από το διδακτικό του ωράριο, εφόσον γίνει διευθυντής σχολικής μονάδας.
12. Εξαιρέση ίσως αποτελεί η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, όπου η παρέμβαση δεν είναι καθολική.
13. Το ΥΠΕΠΘ ασκεί συγχρόνως και διοικητικό έργο (κυρίως στο επίπεδο που αφορά ζητήματα του εκπαιδευτικού προσωπικού, πχ διορισμοί, μεταθέσεις, κα). Κατά τον Σαιτη (2000: 92) το έργο του ΥΠΕΠΘ είναι συγχρόνως *επιτελικό και εκτελεστικό*.
14. Βλέπε σχετικά άρθρα του Τύπου πχ «Ο Κόσμος του Επενδυτή», 14-15.07.07 σελίδα 49.
15. Σύμφωνα με το παραπάνω έγγραφο του ΥΠΕΠΘ χάνονται συνολικά 45 θέσεις εργασίας.
16. Ο χαρακτηρισμός του Νηπιαγωγείου ως αυτοτελούς σχολικής μονάδας άρχισε να χρησιμοποιείται ευρέως σχετικά πρόσφατα. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι μέχρι προ τινος ο νόμος όριζε ότι τα Νηπιαγωγεία ήταν μονοθέσια η διθέσια μόνον. Η/Ο νηπιαγωγός που διοικεί μια μονάδα προσχολικής εκπαίδευσης δεν ορίζεται με τον ίδιο τρόπο, όπως συμβαίνει στις πολυπληθέστερες - σε εκπαιδευτικό προσωπικό και μαθητικό δυναμικό- υπόλοιπες μονάδες της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Στο μονοθέσιο Νηπιαγωγείο η μια και μόνη νηπιαγωγός είναι συγχρόνως και Προϊσταμένη του Νηπιαγωγείου. Στις περιπτώσεις διθέσιων η περισσότερων θέσεων νηπιαγωγείων, η Προϊσταμένη ορίζεται με βάση την αρχαιότητα. Συνάμα, τα Νηπιαγωγεία, τις περισσότερες φορές, βρίσκονταν υπό την «αιγίδα» ενός Δημοτικού Σχολείου, με το οποίο είτε συστεγάζονταν είτε συναυλιζονταν. Έτσι, ένα μεγάλο μέρος των διοικητικών εργασιών του Νηπιαγωγείου εκτελούνταν με την καθοδήγηση του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου.
17. Ειδικότερα, το ημερήσιο πρόγραμμα του Νηπιαγωγείου με τον χωρισμό της ημέρας σε διδακτικές περιόδους είναι απόρροια του αρχικού σχεδιασμού που έχει εκπονηθεί από το ΥΠΕΠΘ.
18. Σύμφωνα με την Γ1/51699/21.05.02 ΥΑ του ΥΠΕΠΘ (ΦΕΚ 679B / 31.05.02) το ημερήσιο πρόγραμμα του Νηπιαγωγείου έχει ως εξής: α. Πρωινή Ζώνη 8.15-8.30 υποδοχή των νηπίων, 8.30-12.15 εφαρμογή του ημερησίου προγράμματος β. Απογευματινή Ζώνη 14.00-14.15 υποδοχή των νηπίων 14.15 -17.30 εφαρμογή του ημερησίου προγράμματος.
19. Σε σχετική έρευνα των Τσιάκκιρου και Πλασιαρδή στο περιοδικό International Studies in Educational Administration, (τομ. 34, 2, 2006:106) τα δυο αυτά στοιχεία αποτελούν τους υπ' αριθμόν 1 και 2 παράγοντες επαγγελματικού άγχους για τους διευθυντές σχολείων.

## Πηγές

ΠΔ 200/13.07.1998 (ΦΕΚ 161Α) «Θέματα λειτουργίας νηπιαγωγείων»

ΥΑ Φ.353.1/324/Δ1/16.10.2002 (ΦΕΚ 1340Β): Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων διδασκόντων.

Απόφαση Φ.360.1/170/49794/Δ1/14.05.07: Ίδρυση, κατάργηση και συγχώνευση σχολικών μονάδων

Ν.3518/21.12.06 (ΦΕΚ 272Α) Αναδιάρθρωση των κλάδων του Ταμείου Συντάξεων Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων (ΤΣΜΕΔΕ) και ρύθμιση άλλων θεμάτων αρμοδιότητας του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας (άρθρο 73 παρ. 1, υποχρεωτικότητα φοίτησης στο νηπιαγωγείο)

Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Προγραμμάτων Σπουδών για το Νηπιαγωγείο 13.03.2003 (ΦΕΚ304Β)

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

Ανδρέου, Α., Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994) *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*, Αθήνα, Λιβάνη.

Αριστοτέλης, [1975] *Φυσικά*, στη σειρά *Τα Άπαντα των Αρχαίων Ελλήνων Συγγραφέων* (αρχαίο κείμενο με σχολιασμό Ν. Κυργιόπουλου), Αθήνα, Πάπυρος.

Αργυροπούλου, Ε. (2007α) *Οργάνωση και Διοίκηση της Προσχολικής Εκπαίδευσης*, Αθήνα, Κριτική.

Αργυροπούλου, Ε. (2007β) *Οικονομία και Προγραμματισμός στην Προσχολική Εκπαίδευση*, Ρέθυμνο (έκδοση της ίδιας)

Click, Ph. (1998/2004) *Διοίκηση Μονάδων Προσχολικής και Σχολικής Αγωγής*, μετάφραση Μ. Σπανού, Αθήνα, Ελλην.

Δαφέρμος, Ο. (1999) *Εργασία και Εκπαίδευση*, Αθήνα, Μεταίχμιο.

ΕΣΥΕ, Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος, Πίνακες Πληθυσμού ανά πενταετία ηλικίας 1991-2005, διαθέσιμο στο <http://www.statistics.gr/eng-tables/S201-SPO-5-TS-91-05-2-Y-EN.pdf>

Heidegger, M. (1985) *Είναι και Χρόνος*, (μετάφραση-σχόλια Γ. Τζαβάρια), Αθήνα, Δωδώνη.

Κατσαρός, Γ., Τύπας, Γ. (2006) *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*, Αθήνα, Gutenberg.

ΚΕΕ, Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας (2006) *Αποτύπωση του Εκπαιδευτικού Συστήματος σε Επίπεδο Σχολικών Μονάδων*, Αθήνα, Β' έκδοση

Koontz, H., O' Donnell, C. (1984) *Οργάνωση και Διοίκηση: μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*, Αθήνα, Παπαζήση.

Κορωναίου Α. (1998) Η αναγκαιότητα της αναδιάρθρωσης του σχολικού χρόνου στη σημερινή εποχή, *Virtual School, The Sciences of Education Online*, 1, 2, Αύγουστος, 1998, ανακτήθηκε από <http://www.auth.gr/virtualschool/1.2/Theory>

- Κόφφας, Α. (2002) *Γενική και Διδακτική Μεθοδολογία Δραστηριοτήτων Προσχολικής Αγωγής*, Αθήνα (έκδοση του ιδίου).
- Μιχόπουλος, Α. (1997) *Η Εκπαίδευση στο πλαίσιο της Οργανωτικής Θεωρίας*, Αθήνα, (έκδοση του ιδίου).
- Μιχόπουλος, Α. (1998B) *Εκπαιδευτική Διοίκηση II*, Αθήνα, (έκδοση του ιδίου).
- Montana, P., & Charnov, B. (1987/1993) *Μάνατζμεντ*, μτφρ. Κατσαντώνης, Σ. & Κατσαντώνη, Γ., Αθήνα, Κλειδάριθμος.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (1998) *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας.
- ΟΛΜΕ, Ομοσπονδία Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης, (1992) *Εκπαιδευτικό Έργο: προβληματισμός, σχεδιασμός, υλοποίηση, αξιολόγηση*, Αθήνα.
- Πασιαρδής, Π. (2004) *Εκπαιδευτική Ηγεσία*, Αθήνα, Μεταίχμιο.
- Πλάτων [1995/2007] *Τίμαιος* (αρχαίο κείμενο με σχολιασμό Β. Κάλφα), Αθήνα, Πόλις.
- Σαϊτης, Χρ. (2000) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα, Ατραπός.

### **Ξενογλώσση**

- Abu-Duhou, I. (1999) School-based management, *Fundamentals of Educational Planning*. 62, Unesco, iiep
- Argyropoulou, E. (2006) Effective Financial Management in Education: the case of Greek State Schools. Proceedings of the 'Commonwealth Council for Educational Administration and Management' Conference "Recreating Linkages between Theory and Praxis in Educational Leadership" 12-17 October 2006, Nicosia, Cyprus, διατίθεται στο [www.cceam.org](http://www.cceam.org) και στο [www.google.com](http://www.google.com)
- Baldwin, S. (1991) *The Early Childhood Super Director*. Mt. Rainier, MD Redleaf Press.
- Bullock, A, & Thomas, H. (1997) *Schools at the centre?: a study of decentralization*. London, Routledge.
- Bush, T. & Coleman, M. (2004) *Leadership and Strategic Management and Education*. Paul Chapman Publishing.
- Caldwell, B.J., (1992) *Leading the self-managing school*. London, The Falmer Press.
- Caldwell, B.J. (1998) *Administrative and regulatory mechanisms affecting school outcomes in Australia*, Canberra, Department of Employment, Training and Youth Affairs.
- Caldwell, B.J and Spinks, J. (1988) *The self-managing school*. London, The Falmer Press.
- Cheng, Y.C. (1996) *School-effectiveness and school-based management: a mechanism for development*. London, The Falmer Press.
- Dimmock, Cl. (editor) (1993) *School-based management and school effectiveness*. London and New York, Routledge.
- Durand-Prinborgne, Cl., (2002) The legal aspects of educational planning and administration, *Fundamentals of Educational Planning*, no 67. Unesco, iiep
- Fayol, H. (1929) *Administration industrielle et generale*, Paris (μεταφράστηκε αργότερα, το 1949, στα αγγλικά με τίτλο *General and industrial management*, Pitman and sons, London).

- Gulick, L. (1937) Notes on the Theory of the Organization, in Gulick, L. and Urwick, L. *Papers on the Science of Administration*. N.Y., Institute of Public Administration (ipa).
- Hill, D., Smith, B. & Spinks, J. (1990) *Local Management of schools*. London, Paul Chapman Publishing.
- Hargreaves, D. & Hopkins, D. (1991) *The Empowered School*. London, Cassell.
- Kant, Im. (2004) *Prolegomena to any Future Metaphysics that will be able to come forward as Science*, (translated in English by G. Hatfield), Classics, Oxford University Press
- Levacic, R. (1995) *Local management of schools: analysis and practice*. Buckingham, Open University Press.
- Lumby, J. (1998) Strategic Planning in Further Education, in Middlewood, D. & Lumby, J. (eds) *Strategic Management in Schools and Colleges*, London, Paul Chapman Publishing.
- Mostarda, M.P. (2006) Scuola-famiglie: una relazione da valutare, in *Dirigenti Scuola, Rivista di cultura professionale per la dirigenza educativa*, vol.1 (settembre-ottobre), 43-54
- McGinn, N. & Welsh, T. (1999) Decentralization of Education: why, when, what and how, *Fundamentals of Educational Planning*, 64. Unesco, iiep
- Scanlan, B. (1974) *Management*. Wiley, N.Y.
- Taylor, Fr.W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York, Harper and Bros Publishers.
- Tsiakkiros, A. & Pashiardis, P. (2006) Occupational Stress among Cyprus Headteachers: sources and coping strategies. *International Studies in Educational Administration*, volume 34, 2, 100-114.