

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟΥ

1. Το διεθνές ερευνητικό πεδίο

Τα τελευταία χρόνια στον διεθνή χώρο έχει αναπτυχθεί ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διοίκηση και την ηγεσία στις μονάδες Προσχολικής Εκπαίδευσης. Τα βιβλία των Kagan και Bowman (1997), Shakeshaft (1995) και Rodd (1998) έχουν δημιουργήσει ένα σοβαρό θεωρητικό υπόβαθρο για το ερευνητικό αυτό πεδίο. Επιπλέον, η διεθνής αρθρογραφία περιλαμβάνει έρευνες που αφορούν τις τάσεις, τα προβλήματα ή τους περιορισμούς στα ηγετικά/διοικητικά καθήκοντα και την προσωπικότητα των στελεχών της Προσχολικής Αγωγής και Εκπαίδευσης.

Δύο βασικά θεωρητικά ζητήματα απασχολούν την έρευνα:

A. Ο συσχετισμός ηγεσίας και διοίκησης - διαχείρισης της σχολικής μονάδας Προσχολικής Εκπαίδευσης

Το πρόβλημα διατυπώνεται σαφέστατα στον πρόλογο του βιβλίου των Kagan και Bowman, απ' όπου προέρχεται και το ακόλουθο απόσπασμα:

Η ηγεσία στην προσχολική φροντίδα και εκπαίδευση έχει πολλές όψεις, συμπεριλαμβανομένης και όχι μόνον της διοίκησης - διαχείρισης (...) Κατά βάση πρόκειται για τη βαθιά γνώση του πεδίου, την προθυμία του ατόμου να αναλάβει «κινδύνους» και μια «ανάσα» οράματος⁵⁷ με τη σκέψη ότι κανείς υπερβαίνει τα μεμονωμένα προγράμματα, τις υπηρεσίες ή τους οργανισμούς. Η ηγεσία στην προσχολική φροντίδα και εκπαίδευ-

57. Εννοείται εδώ το «όραμα» του ηγετικού στελέχους.

ση είναι μια καινοτομία, με ευαισθησίες στην ιστορία, τη διαφορετικότητα, τον [χοινωνικό] περίγυρο και είναι [μεν] συνεργατική, αλλά [συγχρόνως] τολμηρή...

[Μετάφραση-προσαρμογή: Ελ. Αργυροπούλου]

Οι δύο συγγραφείς τονίζουν το γεγονός ότι μέχρι τις αρχές της νέας χιλιετίας υπήρχε διεθνώς η τάση να εξισώνεται η ηγεσία με τη διοίκηση και έτσι να παραμελείται το ευρύτερο εννοιολογικό περιεχόμενο της ηγεσίας.

B. Τα ηγετικά χαρακτηριστικά των γυναικών

Δεδομένου ότι η συντριπτική πλειονότητα του διδακτικού προσωπικού και κατ' επέκταση των διοικητικών - ηγετικών στελεχών της Προσχολικής Εκπαίδευσης είναι γυναικες, το θέμα της γυναικείας ηγεσίας και των ιδιαιτεροτήτων της έχει απασχολήσει την έρευνα μέσα από ευρύτερες αναζητήσεις, όπως διαφυλικές σχέσεις, φύλο και εκπαίδευση, γυναικεία διοίκηση (Sitterly), γυναικεία διοίκηση στην εκπαίδευση (Berry, Hall, Neville, Olzga κ.ά.). Όπως διαπιστώνεται από το παραπάνω θεματολόγιο, η έρευνα πορεύεται από γενικότερα σε ειδικότερα θέματα γυναικείας διοίκησης για να καταλήξει σε απόλυτα εξειδικευμένες έρευνες πάνω στη γυναικεία διοίκηση στις μονάδες Προσχολικής Εκπαίδευσης, όπως αυτές των Cowles κ.ά., Verheyden-Hilliard, Scrivens, Cheuk κ.ά., Wong και Cheuk κ.λπ.

2. Η έρευνα στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, το ερευνητικό πεδίο της γυναικείας διοίκησης και ηγεσίας στην Προσχολική Εκπαίδευση είναι μάλλον παρθένο. Η πρόσφατη υιοθέτηση της υποχρεωτικής εκπαίδευσης στην ηλικία των 5 έως 6 ετών έφερε ξανά στο προσκήνιο το ζήτημα αν το νηπιαγωγείο αποτελεί σχολική μονάδα⁵⁸ και –αν ναι– ποιος είναι ο ρόλος της διοίκησης - ηγεσίας στις προσχολικές μονάδες και ποιες οι απορρέουσες από το ρόλο αυτόν υποχρεώσεις και συνέπειες.

Οι μέχρι τώρα έρευνες για το γυναικείο φύλο στη διοίκηση της

58. Παρόλο που ήδη από τη θέσπιση του Ν. 1566/85 έχει οριστεί ως τέτοια.

—κυρίως Πρωτοβάθμιας— Εκπαίδευσης είναι λίγες στον αριθμό, παρέχουν στοιχεία [αριθμητικά] για τις αναλογίες γυναικείου διδακτικού προσωπικού και γυναικείου διοικητικού προσωπικού και εστιάζουνται στους λόγους, για τους οποίους η ανάληψη διοικητικών - ηγετικών ευθυνών δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στον γυναικείο πληθυσμό (Βασιλού, Κανταρτζή η.ά.).

Όμως, στην περίπτωση της Προσχολικής Εκπαίδευσης οι λόγοι της προηγούμενης παραγράφου δεν υφίστανται διότι η ανάληψη διοικητικών καθηκόντων –τουλάχιστον σε επίπεδο σχολικής μονάδας— είναι αφ' εαυτής θεσμικά αναπόφευκτη, αφού το 99% του διδακτικού προσωπικού είναι γυναίκες και ως Προϊσταμένη ορίζεται η αρχαιότερη στο βαθμό και τα έτη υπηρεσίας. Επομένως, δημιουργείται ένα «καθεστώς» γυναικείας διοίκησης, το οποίο αξίζει να διερευνηθεί και να βελτιωθεί.

Ειδικότερα, για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις και τις θέσεις Σχολικών Συμβούλων, όπου υφίσταται η έννοια της επιλογής βάσει τυπικών και μη κριτηρίων, και όπου οι διαφυλικές αναλογίες διαφοροποιούνται [διότι οι νηπιαγωγοί εντάσσονται στη χορεία των στελέχών της Πρωτοβάθμιας και καταλαμβάνουν τις θέσεις αυτές από κοινού με τους δασκάλους], η έρευνα είναι περιορισμένη και τα τυχόν στοιχεία περιορίζονται σε πενιχρά δεδομένα αναλογιών και συχνοτήτων. Ένας πιθανός λόγος περιορισμού της έρευνας στο χώρο αυτόν είναι η απροθυμία των στελεχών αυτών να απαντήσουν σε ερευνητικά ερωτήματα που θεωρούν ότι ίσως θα αποδειχθούν επισφαλή για τη διατήρηση της θέσης που κατέχουν, αφού στη χώρα μας υφίστανται νομικοί περιορισμοί της εκπαιδευτικής έρευνας στο επίπεδο –τουλάχιστον— της δημόσιας εκπαίδευσης.

3. Το εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου «ηγεσία»

Το περιεχόμενο του όρου «ηγεσία» έχει απασχολήσει επί μακρόν τους επιστήμονες. Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες σχετικά με την ηγεσία. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που αποδίδει καθεμία από αυτές στον ηγέτη, το πρόσωπο δηλαδή που συγκεντρώνει κατά περίπτωση τα ιδιαίτερα ηγετικά στοιχεία, διαμορφώνεται και το αντίστοιχο περιεχόμενο της ηγεσίας. Όλες, όμως, οι θεωρίες συγκλίνουν προς ένα βασικά εννοιολογικό περίγραμμα, σύμφωνα με

το οποίο «ηγεσία είναι η ανάληψη καθοδηγητικού ρόλου στο πλαίσιο ενός συνόλου μέσω της άσκησης εξουσίας». Στο γενικό αυτόν ορισμό κυριαρχούν τρία βασικά στοιχεία: η ύπαρξη ή επιχώρηση εξουσίας στο άτομο για την επίτευξη ορισμένων στόχων, το σύνολο των ατόμων πάνω στα οποία ασκείται η εξουσία και η ηγεσία και, τέλος, ο καθοδηγητικός ρόλος του ηγέτη, που δεν είναι τίποτε άλλο από ένα πλέγμα και ένα κλίμα σχέσεων που δημιουργείται μεταξύ του ηγέτη και του συνόλου των ατόμων πάνω στα οποία ασκείται η ηγεσία. Ανάλογα με την εκάστοτε φύση, το είδος και την αποτελεσματικότητα των σχέσεων αυτών διαμορφώνονται οι θεωρίες περί ηγεσίας.

4. Γυναίκα και ηγεσία. Γυναίκα και σχολική ηγεσία

Πέραν των βασικών αυτών στοιχείων που υφίστανται σε κάθε μορφή ηγεσίας, ασχέτως του αν ο ηγέτης είναι άνδρας ή γυναίκα, υπάρχει ένα σύνολο παραγόντων που συνδέεται αποκλειστικά με τη γυναικεία ηγεσία. Κατά τη Sitterly (1993/2002: 28-29), οι παραγόντες αυτοί περιλαμβάνουν: την ύπαρξη προκατάληψης ως προς τα στερεότυπα των κοινωνικών ρόλων (π.χ. οι γυναίκες είναι για το σπίτι και την ανατορφή των παιδιών), την ανυπαρξία ινδαλμάτων γυναικών-ηγετών, το συναίσθημα της μοναξιάς (όταν μια γυναίκα κατορθώσει να φτάσει στην κορυφή της καριέρας της) και το σύνδρομο της «γυάλινης οροφής», την αδυναμία δηλαδή πολλών γυναικών να καταλάβουν τα ύψιστα αξιώματα ακριβώς επειδή είναι γυναίκες.

Στον ελληνικό χώρο, έρευνες για την πρόθεση ανάληψης διοικητικών - ηγετικών ευθυνών εκ μέρους των γυναικών στην εκπαίδευση έδειξαν μια απροθυμία, η οποία συσχετίστηκε με το δίλημμα «οικογένεια ή καριέρα», με τις αυξημένες πιέσεις από το σύζυγο και την οικογένεια, με τις μέχρι πρότινος νομοθετικές διακρίσεις απέναντι στο γυναικείο φύλο, με τις δυσκολίες για τη συνέχιση ανώτερων σπουδών πέραν του πανεπιστημιακού τίτλου και –επομένως– την αύξηση των απαιτούμενων τυπικών προσόντων και με την άποψη ότι για την ανάληψη των θέσεων αυτών πρέπει να υιοθετήσουν μια «ανδρική» συμπεριφορά, η οποία είναι έξω από τις δυνατότητες και τις επιθυμίες τους (Κανταρτζή και Ανθόπουλος 2006: 136-137).

Στους λόγους αυτούς πιστεύουμε ότι πρέπει να προστεθεί και το γεγονός της υποαντιπροσώπευσης των γυναικών στα συνδικαλιστικά

όργανα, το οποίο δεν πρέπει –και σε αυτή την περίπτωση– να συσχετιστεί απόλυτα με την απροθυμία για την ανάληψη συνδικαλιστικών δραστηριοτήτων. Είναι γνωστό ότι: α) οι συνδικαλιστικοί φορείς δεν προβλέπουν [στα Καταστατικά τους] συγκεκριμένη αναλογία γυναικών-εκπροσώπων στα ψηφοδέλτιά τους, αλλά η συμμετοχή των γυναικών –χωρίς να εμποδίζεται– επαφίεται στη δεδομένη απροθυμία τους και β) ότι οι θέσεις των συνδικαλιστών αποτελούν εφαλτήριο για την ανάληψη διοικητικών θέσεων στην εκπαίδευση. Ο συνδυασμός των δύο αυτών στοιχείων λειτουργεί ανασταλτικά για τις γυναίκες εκπαιδευτικούς, οι οποίες πείθονται για την αδυναμία τους, επειδή δεν ενισχύονται για το αντίθετο από τους άνδρες συναδέλφους τους (το φαινόμενο του Πυγμαλίωνα).

Σε αντίθεση με την εκδήλωση πρόθεσης ανάληψης διοικητικών - ηγετικών θέσεων, οι έρευνες για το ηγετικό - διοικητικό «ύφος» των γυναικών στην εκπαίδευση έδειξαν μια σειρά θετικών στοιχείων, τα οποία συνοψίζονται στα εξής:

- A. Προώθηση μιας πιο εξισορροπημένης και λιγότερο ιεραρχικής διοικητικής δομής που βασίζεται στη συνεργασία και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων.
- B. Έμφαση στη διατήρηση των καλών σχέσεων με όλα τα συμβαλλόμενα μέρη (διδακτικό προσωπικό, συνεργάτες, γονείς, προϊσταμένους κ.λπ.) παρά στην προσωπική ανέλιξη, το καθήκον και το νομοθετικό πλαίσιο.
- Γ. Έμφαση στην παροχή κινήτρων σε υφισταμένους και μαθητές.
- Δ. Αφιέρωση χρόνου σε ομάδες που αντιμετωπίζουν προβλήματα.
- Ε. Δημιουργία ενός μαθητοκεντρικού σχολικού αλίματος.
- Στ. Ιδιαίτερες διαπραγματευτικές ικανότητες, αυξημένη προσπάθεια για την επίλυση προβλημάτων, ξεχωριστή ευρηματικότητα λύσεων.
- Ζ. Αμεσότερη και ταχύτερη λήψη αποφάσεων.

5. Ηγεσία στην Προσχολική Εκπαίδευση

Στην περίπτωση της Προσχολικής Εκπαίδευσης το πρόβλημα της προκατάληψης ως προς τα στερεότυπα των κοινωνικών ρόλων, που

επισήμανε η Sitterly, φαίνεται λιγότερο έντονο, αφού φαινομενικά ο ρόλος της μητέρας-τροφού προσομοιάζει εκείνον της νηπιαγωγού. Επιπλέον, στην περίπτωση των νηπιαγωγών – και κατά δεύτερο λόγο των διδασκαλισσών – το ωράριο εργασίας επιτρέπει τη φροντίδα των παιδιών και της οικογένειας.

Στην Ελλάδα, όπου για αρκετό καιρό η εκπαίδευση των γυναικών θεωρείτο ότι ήταν ασυμβίβαστη με το γάμο, ότι «η σύστασις σχολής Θηλέων [θεωρηθεί] ύπό των κατοίκων ώς θανάσιμος προσβολή κατά της ήθικής του χωρίου», ότι οι γυναίκες είναι διανοητικά κατώτερες, ότι η φοίτηση μαθητριών στα παρθεναγωγεία μετέβαλε «έπι τά χείρων» την ηθική τους και ότι το σχολείο λειτουργούσε αρνητικά ως προς τη θηλυκότητα των μαθητριών και σε αυτό κατέφευγαν γυναίκες που είχαν αποτύχει στον τομέα της οικογένειας και της προσεγμένης εξωτερικής εμφάνισης (Κανελλόπουλος 2006: σποράδην), η ανάληψη θέσεων διδασκαλισσών και νηπιαγωγών ήταν η μοναδική επαγγελματική διέξοδος των γυναικών. Μέχρι και το 1976 συνέχισαν να ισχύουν οι νόμοι, οι οποίοι ευνόησαν το προβάδισμα των ανδρών έναντι των γυναικών συναδέλφων τους.

Το αντίθετο συνέβη στην περίπτωση των νηπιαγωγών, όπου η εκπαίδευση ανδρών νηπιαγωγών επετράπη μόλις στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Ακόμη και σήμερα, παρά την κατάργηση του περιορισμού φοίτησης των ανδρών, η ύπαρξη αρρένων στα Παιδαγωγικά Τμήματα Προσχολικής Εκπαίδευσης είναι ελάχιστη. Παρόμοια φαινόμενα παρατηρούνται και στις υπόλοιπες χώρες του κόσμου. Συνάμα, οι χαμηλότεροι τόνοι στη διοίκηση και η μειωμένη ανταγωνιστικότητα μεταξύ των γυναικών για την ανάληψη διοικητικών θέσεων στην Προσχολική Εκπαίδευση αποτελεί ίσως έναν από τους κυριότερους λόγους που η έρευνα στον τομέα αυτό είναι σχετικά περιορισμένη.

H Rodd, στο άρθρο της “Towards a typology of leadership for the early childhood professional of the 21st century”, συγκέντρωσε τα χαρακτηριστικά της γυναικείας ηγεσίας στην Προσχολική Εκπαίδευση, όπως αυτά προέκυψαν μέσα από τη μελέτη των περιπτώσεων της έρευνας. Έτσι, η ταυτότητα της διευθύντριας μιας μονάδας Προσχολικής Εκπαίδευσης περιλαμβάνει τις εξής διαστάσεις:

- Είναι ευγενής, υπομονετική, προσηγής, καλλιεργημένη.

- Είναι προσανατολισμένη στο στόχο, προγραμματίζει τις ενέργειές της.
- Έχει αυτοπεποίθηση και εμπνέει εμπιστοσύνη.
- Είναι καθοδηγητής για τα νήπια και το διδακτικό προσωπικό.
- Ενεργεί με επαγγελματισμό.
- Διαθέτει αυξημένες ικανότητες επικοινωνίας.
- Ικανοποιεί τις ανάγκες των ανθρώπων γύρω της.
- Διαθέτει πολύπλευρη και ευέλικτη προσωπικότητα.
- Αναλαμβάνει ευθύνες και
- Έχει όραμα.

Δυστυχώς, η απουσία παρόμοιων ερευνών στον ελληνικό χώρο δεν επιτρέπει την αποδοχή, την απόρριψη ή τη γενίκευση των συμπερασμάτων αυτών και στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα.

6. Προτάσεις για μια επιτυχημένη και αποτελεσματική ηγεσία στο νηπιαγωγείο

Παρά την ύπαρξη οποιωνδήποτε προκαταλήψεων και στερεοτύπων συμπεριφοράς, η ηγεσία στο χώρο της Προσχολικής Εκπαίδευσης παρουσιάζει ιδιαιτερότητες και ξεχωριστό ενδιαφέρον. Οι ιδιαιτερότητες αφορούν το γεγονός ότι το μαθητικό δυναμικό βρίσκεται στην πιο ευάλωτη ηλικία και ότι ο τρόπος προσέγγισης του συγκεκριμένου μαθητικού δυναμικού, με στόχο την ολόπλευρη ανάπτυξή του απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις, στάσεις και δεξιότητες. Το ξεχωριστό ενδιαφέρον έγκειται στο γεγονός ότι για να διαχειριστεί και να διοικήσει κάποιος έναν τόσο ευαίσθητο χώρο απαιτείται ειδική προετοιμασία [με τη μορφή της επιμόρφωσης] και ανάπτυξη ενός συνόλου «στρατηγικών» για τη διατήρηση των ισορροπιών. Στην περίπτωση των μονάδων Προσχολικής Εκπαίδευσης το κλίμα ανταγωνισμών και επιθυμίας αυστηρού και αυταρχικού ελέγχου δεν μπορεί να αποφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Αντίθετα, το συνεργατικό και συναντητικό στιλ ηγεσίας φαίνεται καταλληλότερο.

Η διοίκηση και η ηγεσία μιας μονάδας Προσχολικής Εκπαίδευσης είναι μια συνθετότερη και πολυπλοκότερη διαδικασία, η οποία συχνά γίνεται αιτία άγχους και ανασφάλειας (Cheuk κ.ά., Wong κ.ά., κ.ά.). Πολλές/οι νηπιαγωγοί σε διευθυντικές θέσεις πιστεύουν ότι η ακρι-

βής και τυπική τήρηση των διοικητικών διαδικασιών είναι το μαγικό συστατικό της επιτυχίας, ιδιαιτέρως επειδή το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα περιορίζεται από πληθώρα νόμων και ρυθμιστικών διατάξεων. Όμως, διοίκηση χωρίς ηγετικές ικανότητες και όραμα δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική. Οι νόμοι και οι ρυθμιστικές διατάξεις είναι τα κομμάτια του μεγάλου παζλ της διοίκησης. Οι ηγετικές ικανότητες είναι οι στρατηγικές, με τις οποίες θα συνθέσει κάποιος τα κομμάτια του παζλ, ώστε να επιτύχει την αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης είναι εκείνη που θα οδηγήσει στην αποτελεσματικότητα και –εν συνεχείᾳ– στην αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας, που δεν είναι τίποτε άλλο παρά «η ολόπλευρη ανάπτυξη των νηπίων». Κατά τον Πασιαρδή (2004), «για να έχουμε εξαίρετα σχολεία, χρειάζεται να έχουμε εξαίρετους εκπαιδευτικούς ηγέτες».

Ο σύλλογισμός αυτός φέρνει εκ νέου στο προσκήνιο την πολυδιατυπωμένη ανάγκη για ύπαρξη σχολών προετοιμασίας στελεχών για τη διοίκηση και την ηγεσία στην εκπαίδευση. Μέχρι τότε, όμως, θεωρούμε ότι είναι καλό να παράσχουμε μερικές μικρές συμβουλές στις/στους μέλλουνσες/οντες και εν ενεργεία Προϊστάμενες/ους των νηπιαγωγείων για μια επιτυχημένη θητεία στη θέση αυτή, με γνώμονα –πάντα– το καλό των νηπίων:

1. Συνολική αντίληψη των καταστάσεων: Η θέση αυτή αφορά τη γνώση και την κατανόηση δυνατοτήτων και αδυναμιών του οργανισμού, στον οποίο προϊσταται το άτομο. Μέσα από τη συνολική αντίληψη θα προέλθουν οι στόχοι και το «όραμα» για την περαιτέρω πορεία του οργανισμού.
2. Δημιουργία υγιών διαπροσωπικών σχέσεων –χωρίς μικρότητες– και εγκαθίδρυση ενός κλίματος ειλικρινούς ενημέρωσης και επικοινωνίας με τους συνεργάτες.
3. Κατανόηση των προτεραιοτήτων και ετοιμότητα για υιοθέτηση καινοτομιών και προτάσεων εκ μέρους του προσωπικού.
4. Ανάθεση δραστηριοτήτων στα μέλη του προσωπικού και αποφυγή συγκεντρωτικής διοίκησης. Ο συγκεντρωτισμός δεν εξασφαλίζει τον πλήρη έλεγχο της μονάδας, αλλά διογκώνει τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και αυξάνει τις υποχρεώσεις και το άγχος του διευθυντικού στελέχους.

5. Ο σωστός προγραμματισμός, ο συντονισμός και ο έλεγχος των διαδικασιών είναι τα στοιχεία εκείνα που προσδιορίζουν την ορθή διοίκηση.
6. Αλλαγή θέσεων και στάσεων ως προς το εργασιακό περιβάλλον και τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα προς αυτό. Αφοσίωση στο έργο που αναλαμβάνεται. Για να είναι δυνατή η εφαρμογή οποιασδήποτε καινοτομίας, είναι απαραίτητη η προηγούμενη αλλαγή της δημοσιοϋπαλληλικής νοοτροπίας, της αδιαφορίας για τις λεπτομέρειες, της αυταρχικότητας στη διοίκηση, της επίτευξης στόχων με τη χρήση «μέσου» και «διασυνδέσεων».
7. Ενδυνάμωση και καθοδήγηση του διδακτικού προσωπικού. Κατανόηση των προβλημάτων και των ευαισθησιών του και συμβολή στην επαγγελματική ανάπτυξή του.
8. Αποδοχή της ανάγκης για συνεχή αυτοαξιολόγηση σε επίπεδο οργανισμού και επίπεδο προσώπων.

Τέλος, δεν πρέπει να λησμονεί κανείς, από όσους αναλαμβάνουν διευθυντικές - ηγετικές θέσεις, ότι η προσωπικότητα [και η προσωπική ζωή και η εν γένει συμπεριφορά] του ηγέτη αποτελεί πρότυπο προς μίμηση (ή προς αποφυγή, αντίστοιχα) και συντελεί στην αποδοχή του ή μη από τους διοικουμένους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ, ΥΓΙΕΙΝΗ, ΔΙΑΤΡΟΦΗ ΚΑΙ Η ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΤΟΥΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια έντονη ανησυχία των στελέχών της Προσχολικής Εκπαίδευσης για τις κτιριακές υποδομές και τα ζητήματα υγιεινής που συνδέονται με αυτές, αλλά και γενικότερα με τη «ζωή» μέσα στο νηπιαγωγείο. Η τάξη, η υγιεινή και η ασφάλεια των νηπίων, η οποία –σύμφωνα με το Π.Δ. 200/1998– είναι ευθύνη της νηπιαγωγού, πέρα από την παιδαγωγική ευαισθησία και τη νομική διάσταση, σχετίζεται και με πρακτικά προβλήματα. Αν τα προβλήματα αυτά δεν επιλυθούν, διαταράσσεται η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Είναι, ως εκ τούτου, ευθύνη της/του Προϊσταμένης/ου η επίλυση των προβλημάτων αυτών και η εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών συνθηκών διημέρευσης των παιδιών στο χώρο του νηπιαγωγείου. Δεν είναι, ασφαλώς, τυχαίο το γεγονός ότι κεφάλαια, που αφορούν την υγιεινή, την ασφάλεια, τη διατροφή των νηπίων και τη συντήρηση των σχολικών χώρων, περιλαμβάνονται στα περισσότερα εγχειρίδια που αναφέρονται στη διοίκηση μονάδων Προσχολικής Εκπαίδευσης (πρβλ.: Click, 1998/2005: 311 κ.ε.).

1. Ο σχολικός χώρος

1.1 Υγιεινή και συντήρηση

Ο σχολικός χώρος δεν αποτελεί απλά το περιβάλλον που φιλοξενεί την εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά, με τη δυναμική που αναπτύσσεται ανάμεσα σε αυτόν και τους χρήστες του, αναδεικνύεται ως σημαντικός παράγοντας των διαδικασιών αγωγής.

Στο δημόσιο νηπιαγωγείο τα θέματα του αρχιτεκτονικού σχεδια-

σμού, της χωροταξίας και της λειτουργικότητας των χώρων ανήκουν στις αρμοδιότητες του Οργανισμού Σχολικών Κτιρίων, ο οποίος έχει και την αρχική ευθύνη κατασκευής των σχολικών κτιρίων οποιασδήποτε βαθμίδας. Όμως, συχνά, παρά τις κτιριοδομικές προβλέψεις υπάρχουν προβλήματα που προέρχονται είτε από την αύξηση του αριθμού των εξυπηρετούμενων νηπίων είτε από την εφαρμογή καινοτομιών που δεν υφίσταντο την εποχή κατασκευής των εγκαταστάσεων είτε από άλλες λειτουργικές ανάγκες που προέκυψαν εντωμεταξύ.

Τα έξοδα συντήρησης και καθαριότητας των χώρων αποτελούν τυπικά πάγια έξοδα των σχολικών μονάδων και καλύπτονται με κονδύλια που προέρχονται από τους οικείους ΟΤΑ μέσω των Σχολικών Επιτροπών (λεπτομέρειες για τη χρηματοδότηση των λειτουργικών αναγκών βλέπε στο Αργυροπούλου 2006 και 2007: 99-112). Στο πλαίσιο του ετήσιου προγραμματισμού η/ο Προϊσταμένη/ος, σε συνεργασία με τις/τους νηπιαγωγούς, φροντίζει για την καταγραφή των φθορών και των προβλημάτων και για την αποκατάστασή τους κατά τη διάρκεια των θερινών διακοπών, οπωσδήποτε προ της ενάρξεως του σχολικού έτους. Την αποκατάσταση εργασιών ευρείας κλίμακας (ελαιοχρωματισμοί, τοποθετήσεις ή αντικαταστάσεις λειτουργικών τμημάτων των εγκαταστάσεων) αναλαμβάνουν τα συνεργεία των οικείων ΟΤΑ. Για μικρότερης κλίμακας εργασίες φροντίζει η/ο Προϊσταμένη/ος χρησιμοποιώντας χρήματα από τα κονδύλια που έχει στη διάθεσή της/του.

Ιδιαίτερης σημασίας για το νηπιαγωγείο είναι οι χώροι υγιεινής (τουαλέτες, νιπτήρες κ.λπ.) καθώς και οι χώροι εστίασης (μαγειρείο, τραπέζαριά κ.λπ.). Και τούτο, διότι τα νήπια δεν διαθέτουν την απατούμενη ωριμότητα, ώστε να προφυλάξουν τον εαυτό τους. Τα είδη υγιεινής πρέπει να αντικαθίστανται έστω κι αν έχουν ένα απλό ράγισμα. Πρέπει, επίσης, να είναι προσαρμοσμένα ως προς το μέγεθος στις σωματικές αναλογίες των νηπίων. Το στοιχείο του μεγέθους έχει παιδαγωγική διάσταση, διότι ενισχύει το νήπιο να χρησιμοποιεί με ευκολία την τουαλέτα, να ανεξαρτητοποιείται σταδιακά από τη/το νηπιαγωγό και να κοινωνικοποιείται ταχύτερα. Είναι δε αυτονόητο ότι οι χώροι υγιεινής των νηπίων πρέπει να είναι ξεχωριστοί από τους χώρους υγιεινής των ενηλίκων. Η διαρρούθμιση των χώρων υγιεινής των νηπίων πρέπει να επιτρέπει στο προσωπικό να συνεχίζει την επίβλεψη των υπόλοιπων μελών της ομάδας του. Σήμερα, όλοι οι χώ-

ροι υγιεινής είναι συγκεντρωμένοι σε ένα σημείο του κτιρίου, σε αντίθεση με παλαιότερες λύσεις. Ένα ή δύο συγκροτήματα WC, χωρισμένα με χαμηλά διαχωριστικά πανό μεταξύ τους, ολοκληρώνουν τη μονάδα. Τα καζανάκια νερού έχουν κουμπιά πίεσης στο ύψος πρόσβασης των παιδιών. Το ύψος καθίσματος τουαλέτας είναι 24 cm.

Όσο για τους χώρους εστίασης, αυτοί πρέπει να διαθέτουν ηλεκτρική κουζίνα, ψυγείο, τραπεζαρία κ.λπ., όπως άλλωστε ορίζει η σχετική οδηγία του ΥΠΕΠΘ για τα Ολοήμερα Νηπιαγωγεία. Και στην περίπτωση των επίπλων της τραπεζαρίας ισχύει η αναλογία του μεγέθους σε σχέση με τη σωματική διάπλαση των νηπίων για τους ίδιους παιδαγωγικούς λογούς,⁵⁹ όπως και για την περίπτωση των ειδών υγιεινής.

1.2 Χωροταξία, χωρητικότητα, πρόληψη ατυχημάτων και διατήρηση της φυσικής και ψυχικής άνεσης των νηπίων

Από πρακτικής πλευράς, οι απαιτήσεις άνεσης (φυσικής, ψυχικής), υγιεινής και ασφάλειας, ικανοποιούνται με την κατασκευή και τα υλικά που χρησιμοποιούνται. Υλικά, επενδύσεις, χώροι υγιεινής, βασικός εξοπλισμός, επίπλωση, συνθήκες φωτισμού ή ακουστικής και εγκαταστάσεις οφείλουν να εξασφαλίζουν την ευεξία του παιδιού, να προσαρμόζονται στη δική του κλίμακα· πάνω απ' όλα να επιδιώκεται η πρόληψη των ατυχημάτων και η μείωση της επικινδυνότητας και του μεγέθους τραυματισμών μετά το ατύχημα. Οι χώροι υποδοχής, διημέρευσης και απασχόλησης παιδιών πρέπει να ανταποκρίνονται στο σύγχρονο πνεύμα κάθε εποχής και να προσαρμόζονται στις ιδιάζουσες κοινωνικές συνθήκες που την εκφράζουν. Οι βασικές αρχές οργάνωσης και λειτουργίας τους λαμβάνουν υπόψη τους όρους διαβίωσης παιδιών, ατομικά και σε ομάδα, τις παιδαγωγικές αντιλήψεις και τους εκάστοτε ισχύοντες κανονισμούς, εθνικούς ή διεθνείς.

Στην παγκόσμια πρακτική η οργάνωση του χώρου και η διευθέτηση πολλών και διαφορετικών λειτουργιών γύρω από μια κεντρική αίθουσα πολλαπλών χρήσεων (atrium) κάνει τις προσχολικές μονά-

59. Για την παιδαγωγική διάσταση του γεύματος γίνεται λόγος πιο κάτω, στην ενότητα περί Διατροφής.