



Σχολή Επιστημών Υγείας και Πρόνοιας

Τμήμα Βιοϊατρικών Επιστημών

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία



Παιδαγωγικό τμήμα

Διδρυματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Παιδαγωγική μέσω Καινοτόμων Τεχνολογιών και Βιοϊατρικών

Προσεγγίσεων



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ο ρόλος του διευθυντή για την αποτελεσματική λειτουργία
ενός Παιδικού Σταθμού**

POST GRADUATE THESIS

**The role of the director for the effective operation
of a Kindergarten**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ(ΤΩΝ)/NAME OF STUDENTS

Δήμητρα Αποστόλου

Dimitra Apostolou

ΟΝΟΜΑ ΕΙΣΗΓΗΤΗ/NAME OF THE SUPERVISOR

Ασωνίτου Σοφία

Asonitou Sofia

ΑΙΓΑΛΕΩ/AIGALEO 2020



Faculty of Health and Caring Professions
Department of Biomedical Sciences
Faculty of Administrative, Financial and Social Sciences
Department of Early Childhood Education and Care



Department of Pedagogy



Inter-Institutional Post Graduate Program
Pedagogy through innovative Technologies and Biomedical approaches

POST GRADUATE THESIS

The role of the director for the effective operation of a Kindergarten

APOSTOLOU DIMITRA

18003

dimiapost88@gmail.com

FIRST SUPERVISOR

ASONITOU SOFIA

SECOND SUPERVISOR

PILIOURAS PANAGIOTHS

AIGALEO 2020

Δήλωση περί λογοκλοπής

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας διπλωματικής εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην διπλωματική μου εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης Τίτλου Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η διπλωματική εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Η ΔΗΛΟΥΣΑ

Δήμητρα Αποστόλου

Ευχαριστίες

Φτάνοντας στο σημείο της περάτωσης της διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους με βοήθησαν, όλους μαζί αλλά και τον καθέναν ξεχωριστά για τη συμπαράσταση και τη βοήθεια που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια της προσπάθειάς μου αυτής.

Θα ήθελα πρώτα να ξεκινήσω και να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, Δρ. Ασωνίτου Σοφία, Επίκουρη Καθηγήτρια Λογιστικής Εκπαίδευσης, του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, που με στήριξε ηθικά, με ενδυνάμωσε στις δυσκολίες, καθοδήγησε και συντόνισε βήμα προς βήμα την πορεία της εργασίας προσφέροντάς μου διακριτικά την πολύτιμη πείρα και τις συμβουλές της μέχρι την ολοκλήρωση της.

Επιπλέον, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω και όλους τους διδάσκοντες στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών "Παιδαγωγική μέσω Καινοτόμων Τεχνολογιών & Βιοϊατρικών Προσεγγίσεων" για τις γνώσεις και τα εφόδια που μου προσέφεραν κατά την παρακολούθηση των μαθημάτων.

Τέλος, θα ήταν παράλειψή μου, αν δεν ευχαριστούσα τις Προϊστάμενες των Παιδικών Σταθμών, οι οποίες πρόθυμα συμμετείχαν στις συνεντεύξεις διαθέτοντας προσωπικό χρόνο και συνέβαλαν στη διεξαγωγή της παρούσης έρευνας μέσα σε ένα ευχάριστο και έξοχο περιβάλλον.

Αφιερώσεις

Στη μνήμη του πατέρα μου, Αποστόλου Φώτη

Περίληψη

Η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να αποτελέσει μία προσπάθεια ενδελεχούς διερεύνησης του ρόλου που διαδραματίζει ο προϊστάμενος ενός παιδικού σταθμού για την όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας. Είναι σαφές ότι η ορθή λειτουργία μιας προσχολικής μονάδας αποτελεί έναν συνδυασμό πολλών και διαφορετικών παραγόντων, όπως είναι η ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων εντός της μονάδας, η σχέση και η επικοινωνία που διατηρεί η μονάδα με την οικογένεια, οι προσδοκίες που έχουν εργαζόμενοι από την εργασία τους και φυσικά η μορφή της ηγεσίας που έχει υιοθετηθεί στη συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα.

Ο ρόλος βέβαια της σημασίας που έχει η ικανότητα της ηγεσίας αφορά και τον προϊστάμενο, ο οποίος είναι επιφορτισμένος με το να επιβλέπει, να εποπτεύει και να στοχεύει στη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την πλευρά της μονάδας απέναντι στα παιδιά, απέναντι στους γονείς, αλλά και απέναντι στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο γενικότερα. Πολλά από τα δεδομένα που αντλούμε μέσα από τη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία καταδεικνύουν την αναγκαιότητα ο εκάστοτε προϊστάμενος σε αντίθεση με ό,τι συνέβαινε στο παρελθόν να μην ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με διοικητικά καθήκοντα, αλλά να μπορεί να αποτελεί και μία ηγετική φυσιογνωμία, ένα σημείο αναφοράς για όλους τους εργαζόμενους. Θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να συντονίζει το προσωπικό, να καλλιεργεί ένα κλίμα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού, να μην είναι συγκεντρωτικός και να έχει τη θέληση να μοιράζει αρμοδιότητες και σε άλλους, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει.

Στην χώρα μας, οι διενεργηθείσες έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι προϊστάμενοι μέσα στα πλαίσια του εκπαιδευτικού συστήματος είτε διαθέτουν ελλιπή κατάρτιση είτε εμφανίζουν έναν ιδιάζοντα συγκεντρωτισμό. Για αυτό το λόγο, θα επιχειρηθεί να αναδείξουμε το ποια είναι τα καθήκοντα με τα οποία είναι επιφορτισμένοι, αλλά και το πώς πρέπει να ενεργούν.

Λέξεις κλειδιά: παιδικός σταθμός, φροντίδα, προσχολική αγωγή, προϊστάμενος, καθήκοντα, διοίκηση, οργάνωση

Abstract

This paper aims to thoroughly investigate the role played by the head of a kindergarten in making the unit as efficient as possible. It is clear that the proper functioning of a pre-school unit is a combination of many different factors, such as the quality of the relationships developed between employees within the unit, the relationship and communication that the unit maintains with the family, the expectations that employees have from their work and of course the form of leadership that has been adopted in this educational unit.

Of course, the role of leadership skills is also concerned with the supervisor, who is responsible for overseeing, supervising and aiming to continuously improve the services provided by the unit to children, to parents, but and towards the wider society as a whole. Many of the data we draw from international and domestic literature demonstrate the need for a leader, unlike in the past, not only to deal with administrative tasks, but also to be a leading figure, a point of reference. for all employees. He should be able to take initiatives, coordinate staff, cultivate a climate of cooperation, trust and mutual respect, be non-centralized and have the will to share responsibilities with others in order to achieve the goals set.

In our country, the research conducted has concluded that the leaders within the educational system either have incomplete training or show a special centralism. For this reason, we will try to highlight what the tasks are in charge of, but also how they should act.

Keywords: kindergarten, care, preschool, supervisor, duties, administration, organization

Περιεχόμενα

Δήλωση περί λογοκλοπής	iv
Ευχαριστίες	vi
Αφιερώσεις	viii
Περίληψη	ix
Abstract	x
Συντομογραφίες	xiii
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή.....	1
1.1 Διατύπωση προβλήματος.....	1
1.2 Λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος.....	5
1.3 Διάρθρωση εργασίας.....	6
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	7
2.1 Η έννοια της «ηγεσίας».....	7
2.2. Ηγεσία και διοίκηση.....	10
2.3. Διοικητική ηγεσία.....	12
Κεφάλαιο 3. Θεωρητικό υπόβαθρο.....	14
3.1 Οργάνωση παιδικού σταθμού.....	14
3.2. Ο ρόλος του παιδικού σταθμού.....	15
3.3. Διοικητικά μέλη.....	17
3.4. Τα καθήκοντα των προϊσταμένων.....	18
Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία έρευνας.....	20
4.1 Σκοπός έρευνας.....	20

4.2 Μεθοδολογικό εργαλείο.....	20
4.3 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων.....	22
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα.....	27
5.1. Εξαγωγή αποτελεσμάτων - Συσχετίσεις.....	27
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα.....	38
Βιβλιογραφία.....	42
Παράρτημα.....	46

Συντομογραφίες

Ελληνική ορολογία	
Π.Σ.	Παιδικός Σταθμός
Ι.Π.Σ.	Ιδιωτικός Παιδικός Σταθμός
Β.Ν.Σ.	Βρεφονηπιακός Σταθμός
Κ.Π.Σ.	Κρατικός Παιδικός Σταθμός
Ν.Π.Ι.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως
Δ.Σ.	Διοικητικό Συμβούλιο
Α.Ε.Ι.	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Α.Τ.Ε.Ι.	Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Ν.	Νόμος
Ν.Δ.	Νομοθετικό Διάταγμα
τ.μ.	τετραγωνικά μέτρα και άλλα
κ.α.	κ.τ.λ.
κ.τ.λ.	και ούτω καθεξής
κ.ο.κ.	βλέπε
βλ.	εικόνα
εικ.	

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

1.1 Διατύπωση προβλήματος

Η ζωή της γυναίκας γνώρισε σημαντικές μεταβολές από την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης και έπειτα, οπότε και πραγματοποιήθηκε με έντονο τρόπο η είσοδός της στην αγορά εργασίας. Η εργασία των γυναικών έξω από το σπίτι σε δουλειές πέραν αυτών του νοικοκυριού και της ανατροφής των παιδιών όπως συνέβαινε το προηγούμενο χρονικό διάστημα, μπορεί να αποτέλεσε μία σημαντική βοήθεια ως προς τη γενικότερη οικονομική κατάσταση του νοικοκυριού, παράλληλα όμως είχε ως αποτέλεσμα την ανάδυση σημαντικών προβλημάτων με βασικότερο όλων το ζήτημα και της ανατροφής των παιδιών.

Με το πέρασμα των ετών και όσο προχωρούσε η τεχνολογική ανάπτυξη, το ποσοστό των γυναικών που εντασσόταν στο εργατικό δυναμικό του πληθυσμού παρουσίαζε και αυτό μία ραγδαία αύξηση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το κράτος να επιδοθεί στην εξεύρεση μιας λύσεως προκειμένου η φύλαξη των παιδιών να γίνεται με πιο συστηματικό τρόπο και να μην είναι εξαναγκασμένες οι γυναίκες που γίνονται μητέρες να εγκαταλείπουν την εργασία τους παραμένοντας στο σπίτι. Αυτή ακριβώς την ανάγκη ήρθε να καλύψει η ίδρυση των παιδικών σταθμών, των οποίων η ύπαρξη γίνεται ιδιαίζόντως σημαντική ασχέτως του γεγονότος του εάν η γυναίκα εργάζεται ή δεν εργάζεται.

Ο Μούντ είχε έντονα υποστηρίξει την άποψη ότι στα πλαίσια της οικογένειας ο πατέρας είναι αυτός που έχει πιο ενεργή ενασχόληση με το παιδί συγκριτικά με τη μητέρα που εργάζεται της οποίας είναι σε γενικές γραμμές περιορισμένος σε τρία βασικά στοιχεία: α) την εξιστόρηση παραμυθιών, β) την παροχή βοήθειας προς το παιδί, γ) την από κοινού ακρόαση ή παρακολούθηση κάποιων συγκεκριμένων τραγουδιών, εκπομπών κ.ά. Ωστόσο, Δεν φαίνεται να έχει πολλή σχέση με την ίδια την πραγματικότητα αφού όπως είναι σαφές η μητέρα αφιερώνει πολύ περισσότερο χρόνο στο παιδί συγκριτικά με τον πατέρα εξαιτίας του γεγονότος ότι είναι απομονωμένη και δεν ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με τα κοινά (Κιτσαράς, 2001).

Η μητέρα που πηγαίνει το παιδί της στον παιδικό σταθμό γνωρίζει καλά ότι είναι σε ένα περιβάλλον ασφαλές και το αφήνει σε χέρια που είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα για τη φύλαξη και την ορθή ανάπτυξή του. Έχοντας λοιπόν αυτό στο μυαλό της είναι σε θέση να είναι περισσότερο αποδοτική κατά τη διάρκεια της εργασίας

της. Επομένως, όπως είναι εμφανές ο παιδικός σταθμός μπορεί να λειτουργήσει ευεργετικά, όχι μόνο για την οικογένεια αυτή καθ' εαυτή, αλλά και για την εγχώρια οικονομία γενικότερα. Μπορεί να ειπωθεί ότι αποτελεί έναν ιδανικό χώρο που εκτός από το γεγονός ότι προσφέρει ασφάλεια προς το παιδί μπορεί παράλληλα να το υποβοηθήσει προκειμένου να βάλει τα θεμέλια για τη μελλοντική ορθή ψυχοπνευματική του ανάπτυξη. Βέβαια, για να καταστεί κάτι τέτοιο εφικτό, πρέπει να υπάρχουν όλες οι αναγκαίες προϋποθέσεις που θα διασφαλίζουν την ορθή οργάνωση και την αποτελεσματική διοίκηση του παιδικού σταθμού.

Αν ανατρέξουμε στη σύγχρονη βιβλιογραφία και τις μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί τις τελευταίες δεκαετίες τόσο στη χώρα μας όσο και σε διεθνές επίπεδο, τότε θα διαπιστώσουμε ότι έχουν σημειωθεί σημαντικής φύσεως μεταβολές που σχετίζονται τόσο με τον τρόπο της λειτουργίας και της οργανωτικής δομής των παιδικών σταθμών όσο και με τον απώτερο στόχο που καλούνται να εξυπηρετήσουν (Πανταζής & Σακελλαρίου, 2008). Μερικές από τις πιο σημαντικές αλλαγές που έχουν συντελεστεί και στις οποίες αξίζει να σταθούμε είναι η αναβάθμιση του ρόλου του παιδαγωγού εντός της αίθουσας όπως και το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης που αυτός λαμβάνει, αλλά και η τήρηση σε κάθε παιδικό σταθμό ενός συγκεκριμένου ημερήσιου προγράμματος που πέρα από το καθήκον της φύλαξης και τη φροντίδα για την παροχή της κατάλληλης αγωγής σε αυτό προβλέπει και κάποιες συγκεκριμένες ώρες όπου το παιδί θα μπορεί να παίξει με τα άλλα παιδιά για να αναπτύξει την κοινωνικοποίησή του (Συνώδη, 2004).

Με βάση τη συστημική θεωρία, ο εκάστοτε παιδικός σταθμός μπορεί να εξεταστεί μεμονωμένα ως ένα τμήμα του συνολικού διοικητικού συστήματος της χώρας στην οποία εντάσσεται το οποίο βρίσκεται σε μία σχέση διαρκούς αλληλεπίδρασης με τα υπόλοιπα διοικητικά συστήματα του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος. Τέτοια συστήματα μπορεί να είναι άλλοι παιδικοί σταθμοί, κοινωνικοί φορείς, οργανισμοί, συγκροτημένες ομάδες ατόμων κ.τ.λ. (Πετρίδου, 2011). Προκειμένου να μπορεί να λειτουργήσει ορθά και να είναι αποτελεσματικός, όπως ακριβώς συμβαίνει και με κάθε άλλο οργανισμό, έτσι και ο παιδικός σταθμός εδράζει τη λειτουργία του πάνω σε μία αυστηρά σχεδιασμένη διοικητική οργάνωση μέσα στα πλαίσια της οποίας εμπεριέχονται η έννοια του προγραμματισμού, η στοχοθεσία, η διεύθυνση, η αξιολόγηση τόσο των στόχων όσο και του εκπαιδευτικού προσωπικού προκειμένου να λαμβάνονται κάθε φορά οι σωστές αποφάσεις και να είναι αποτελεσματικές οι υπηρεσίες που αυτός παρέχει ανταποκρινόμενος στις σύγχρονες κοινωνικές ανάγκες. Με βάση την ισχύουσα νομοθεσία, ο υπεύθυνος του κάθε παιδικού σταθμού έχει την πλήρη εποπτεία της ομαλής

λειτουργίας του. Έτσι, μέσα στο πλαίσιο των καθηκόντων που έχει ο υπεύθυνος συμπεριλαμβάνονται:

- Η εποπτεία για την εφαρμογή του κανονιστικού πλαισίου και των αποφάσεων που λαμβάνονται από το διοικητικό συμβούλιο.
- Ο συντονισμός όλων των εργαζομένων του παιδικού σταθμού.
- Η μέριμνα για τις παραγγελίες, της συντήρησης των κτιριακών εγκαταστάσεων, των επισκευών του τεχνολογικού εξοπλισμού.
- Η ενημέρωση των βιβλίων που τηρεί ο σταθμός (ΦΕΚ. Αρ. Φύλλου 2281, 27/10/2009, άρθρο 4).

Όλα αυτά τα στοιχεία συντελούν στην ομαλή λειτουργία του παιδικού σταθμού. Ωστόσο, όπως είναι ξεκάθαρο ο υπεύθυνος, ενώ έχει αρκετές αρμοδιότητες, έχει ταυτοχρόνως και την αποκλειστική ευθύνη για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία του.

Εντυφώντας στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία, τότε αμέσως μπορεί κανείς να αντιληφθεί ότι η προσπάθεια προσδιορισμού της αποτελεσματικότητας ενός παιδικού σταθμού καθίσταται αρκετά δύσκολη, καθώς τις περισσότερες φορές η συγκεκριμένη έννοια εμπεριέχει μία σειρά από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες, οι οποίοι βρίσκονται σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Πολλές φορές, παρατηρείται μία σύνδεση της αποτελεσματικότητας με τις επιχειρούμενες αλλαγές στο εσωτερικό ενός οργανισμού οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του (Πασιαρδή, 2006). Με βάση αυτή τη λογική, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η έννοια της αποτελεσματικότητας αποτελεί μία διαδικασία η οποία δεν είναι στάσιμη, αλλά μεταβάλλεται διαρκώς σε μία προσπάθεια από την πλευρά του εκάστοτε οργανισμού να μπορέσει να εκπληρώσει τους στόχους που ο ίδιος έχει θέσει.

Μία αποτελεσματική μονάδα θα μπορούσε να θεωρηθεί αυτή στην οποία επιτυγχάνεται η παρότρυνση των μαθητών κερδίζοντας το ενδιαφέρον και την προσοχή τους, αλλά και αυτή στην οποία οι παρεχόμενες υπηρεσίες εκπαίδευσης βρίσκονται σε πλήρη συνάρτηση με τις κοινωνικές ανάγκες όπως επιτάσσουν οι συνθήκες κάθε εποχής. Επομένως, η έννοια της αποτελεσματικότητας θα μπορούσε να έχει μία διττή σημασία ανάλογα με την οπτική γωνία κάτω από την οποία την εξετάζει κάποιος. Με άλλα λόγια, αυτό που έχει σημασία κάθε φορά είναι να προσδιοριστεί το εάν εξετάζεται από άποψη οργάνωσης και υλικοτεχνικής υποδομής ή αν εξετάζεται από την άποψη του βαθμού της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει (Sergiovanni, 1994).

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η έννοια της αποτελεσματικότητας σε μία εκπαιδευτική μονάδα εδράζεται σε τέσσερις κατευθυντήριες άξονες οι οποίοι έχουν ως εξής:

- ❖ Όλοι οι εκπαιδευόμενοι έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής στην εκπαιδευτική διαδικασία η οποία οφείλει να διευκολύνεται μέσω της δημιουργίας των αναγκαίων συνθηκών εντός της εκπαιδευτικής μονάδας.

- ❖ Η αποτελεσματικότητα ως έννοια είναι συνδεδεμένη με τη δυνατότητα παροχής ίσων ευκαιριών σε όλους τους μαθητές καθιστώντας ελεύθερη την πρόσβαση στη μάθηση ανεξάρτητα από το ηλικιακό φάσμα στο οποίο βρίσκονται.

- ❖ Η ίδια η μονάδα έχει πάντοτε την αποκλειστική ευθύνη για την επιτυχία ή την αποτυχία των μαθητών.

- ❖ Η αποτελεσματικότητα βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τη διαδικασία της διδασκαλίας μπορεί να επηρεαστεί από πληθώρα παραγόντων, όπως είναι η επικοινωνία μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού, η επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και του υπεύθυνου της μονάδας, ο τρόπος άσκησης της διοίκησης και της λήψης αποφάσεων κ.ο.κ. (Murphy, 1992).

Η ισορροπημένη συνύπαρξη όλων αυτών των στοιχείων που προαναφέρθηκαν οδηγούν στο να μπορεί να χαρακτηριστεί μία μονάδα ως αποτελεσματική ή όχι. Για αυτό το λόγο, η υιοθέτηση των συγκεκριμένων αρχών αποτελεί ένα διαρκές διακύβευμα, τουλάχιστον κατά τα τελευταία χρόνια, κατά τα οποία η σύγχρονη εκπαίδευση έχει στραφεί στην αναζήτηση νέων μεθόδων που θα ενισχύσουν το ρόλο της.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αποτελέσει μία προσπάθεια διερεύνησης σε βάθος των καθηκόντων που έχουν οι προϊστάμενοι // οι προϊσταμένες εντός αυτών. Ο απώτερος σκοπός έγκειται στο να μπορέσουν να προσδιοριστούν όλες οι δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει κάποιος προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία σε μία τέτοια θέση, αλλά και να αναδειχθούν οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες που φέρει εξαιτίας της ιδιαίτερης φύσης της εργασίας του που έγκειται φυσικά στην ορθή οργάνωση και σχεδιασμό, αλλά και τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του παιδικού σταθμού, εξασφαλίζοντας την άμεση επικοινωνία και τη συνεργασία όλων των πλευρών είτε πρόκειται για συναδέλφους από το διδακτικό προσωπικό είτε για τους γονείς των μαθητών.

Προκειμένου να καταστεί δυνατή η επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού από την πλευρά της έρευνας είναι αναγκαίο να διατυπωθούν κάποιοι συγκεκριμένοι στόχοι οι οποίοι θα επιχειρηθούν να απαντηθούν μέσω της χρήσης του ερωτηματολογίου, το οποίο

θα κληθούν να απαντήσουν οι συμμετέχουσες στην έρευνα. Οι στόχοι αυτοί μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

Στόχος 1: Η μελέτη της επίδρασης ενός θετικού κλίματος στην λειτουργία του σταθμού. Οι προϊστάμενες που θα συμμετέχουν στην έρευνα θα πρέπει να προσδιορίσουν το κλίμα που επικρατεί εντός του παιδικού σταθμού μέσα στον οποίο εργάζονται, αναφέροντας το κατά πόσο αυτό είναι ευνοϊκό ή αρνητικό αλλά και το κατά πόσο μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα του σταθμού. Αυτός ο στόχος θα καλυφθεί από τις ερωτήσεις 11, 12, 14, 15, 17 του ερωτηματολογίου.

Στόχος 2: Θα γίνει μία λεπτομερής διερεύνηση στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιδράσει η συμπεριφορά και ο τρόπος διοίκησης της εκάστοτε προϊσταμένης στην ορθή λειτουργία του παιδικού σταθμού, αναπτύσσοντας σχέσεις αλληλοσεβασμού και εμπιστοσύνης με το υπόλοιπο προσωπικό. Αυτός ο στόχος θα καλυφθεί από τις ερωτήσεις 1- 10, 13, 16, 18-26 του ερωτηματολογίου.

Στόχος 3: Θα εξεταστούν τα επιμέρους ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένας προϊστάμενος προκειμένου αυτός να θεωρείται ταυτόχρονα και αποτελεσματικός ηγέτης και να μπορεί να συνεργάζεται αρμονικά με το υπόλοιπο προσωπικό για την υλοποίηση των κοινών στόχων που τίθενται κάθε φορά. Αυτός ο στόχος θα καλυφθεί από τις ερωτήσεις 27 - 30 του ερωτηματολογίου.

1.2 Λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος

Η προσχολική αγωγή είναι αναμφισβήτητα ένας τομέας ο οποίος έχει σημαντική βαρύτητα, καθώς μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά το παιδί και να βοηθήσει στην εξέλιξη και την ομαλή ψυχοσωματική του ανάπτυξη. Επομένως, είναι σαφές ότι η προσπάθεια εμβάθυνσης πάνω σε ζητήματα που σχετίζονται με την οργανωτική δομή των παιδικών σταθμών, τον τρόπο λειτουργίας τους, αλλά και τα καθήκοντα των προϊσταμένων σε αυτούς είναι καθοριστικής σημασίας για να μπορέσει να ελεγχθεί το κατά πόσο οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί τα τελευταία χρόνια είναι σε θέση να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την αποτελεσματικότητα της προσχολικής αγωγής. Το γεγονός ότι κατά το τελευταίο χρονικό διάστημα εργάζομαι σε έναν παιδικό σταθμό με ώθησε στο να επιλέξω το συγκεκριμένο θέμα, έχοντας την πεποίθηση ότι θα ήταν ιδιαίτερα εποικοδομητικό να ερευνηθούν οι αρμοδιότητες ενός προϊσταμένου μέσα σε έναν παιδικό σταθμό, από τη στιγμή που ο ρόλος του είναι πολλαπλός (σχεδιαστικός,

οργανωτικός, συνεκτικός, εποπτικός κ.α.) με αποτέλεσμα αυτό να έχει ένα σημαντικό αντίκτυπο στην ομαλή καθημερινή λειτουργία του σταθμού.

1.3 Διάρθρωση εργασίας

Το πλάνο της Διπλωματικής Εργασίας αποτελείται από το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας μέσα από την περιδιάβαση της σχετικής διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας. Εκεί, παρουσιάζονται ερευνητικά πορίσματα σχετικά με τη σχολική ηγεσία και την σχολική αποτελεσματικότητα και επιχειρείται η ανάδειξη της μεταξύ τους σχέσης. Επίσης, αναδεικνύονται οι διοικητικές δεξιότητες και ικανότητες των Ηγετών και η σχέση τους με την σχολική αποτελεσματικότητα.

Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται ο λόγος της επιλογής του συγκεκριμένου θέματος, τα ερωτήματα που θέλουμε να διερευνήσουμε και η διάρθρωση της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, περιγράφονται οι προσεγγίσεις και τα μοντέλα της εκπαιδευτικής ηγεσίας, όπως επίσης και οι σύγχρονοι τύποι ηγεσίας του Ηγέτη. Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με την οργάνωση και τη δομή του παιδικού σταθμού, μέσα από τη διερεύνηση των αναλυτικών προγραμμάτων, το απαιτούμενο προσωπικό και τα καθήκοντα και τις δεξιότητες που οφείλει να έχει ο προϊστάμενος. Στο ερευνητικό μέρος, στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται παράθεση του σκοπού της έρευνας και των ερωτημάτων, αλλά και της μεθόδου που ακολουθήθηκε για την πραγματοποίησή της. Στο πέμπτο κεφάλαιο, θα επιχειρηθεί μέσα από τις συνεντεύξεις να γίνει ένας συσχετισμός και μία σύγκριση με τα υπάρχοντα ερευνητικά δεδομένα, προσπαθώντας να προσδιορίσουμε τις διοικητικές ικανότητες και δεξιότητες του ηγέτη που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα, ενώ στο τελευταίο μέρος γίνεται η εξαγωγή των συμπερασμάτων σε συνδυασμό με κάποιες προτάσεις.

Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1 Η έννοια της «ηγεσίας»

Είναι αναμφισβήτητο ότι το θέμα της ηγεσίας μιας εκπαιδευτικής μονάδας αποτέλεσε κατά το παρελθόν και συνεχίζει να είναι και στις μέρες μας ένα ζήτημα βαθιάς έρευνας από πολλούς μελετητές από τη στιγμή που αναντίρρητα ίσως από τα πιο βασικά ζητήματα εντός των πλαισίων της εξασφάλισης λειτουργίας μιας εκπαιδευτικής μονάδας με τρόπο αποτελεσματικό και λειτουργικό. Η αντίληψη ότι η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο ώστε να επηρεάζει πολλαπλώς την ορθή λειτουργία κάθε εκπαιδευτικής μονάδας είναι πλέον αποδεκτή από όλους (Early & Weindling, 2004, Gold & Evans, 1998).

Ωστόσο, το ίδιο γνωστή και αντιληπτή είναι και η άποψη που αποκρυσταλλώθηκε κατά το πέρασμα των χρόνων ότι η ηγεσία και ο τρόπος άσκησης της είναι μία διαδικασία η οποία μπορεί να διδαχθεί. Αυτό σε πρακτικό επίπεδο σημαίνει ότι είναι δυνατόν για κάποιον που το επιθυμεί να διδαχθεί τον τρόπο με τον οποίο θα είναι σε θέση να διοικήσει σωστά μία σχολική μονάδα (Fauske, 2002, Hansson & Gamage, 2005).

Η πλειονότητα των μελετητών που έχουν επιχειρήσει να διερευνήσουν αυτό το θέμα έχουν διατυπώσει την άποψη ότι είναι πολύ δύσκολο αν όχι ανέφικτο να προσπαθήσει κανείς να προσδιορίσει με έναν απόλυτο ορισμό, ο οποίος θα είναι ευρέως αποδεκτός από τους ενδιαφερόμενους, το σύνολο του περιεχομένου του όρου "ηγεσία". Αυτή η δυσκολία έγκειται κατά κύριο λόγο στο γεγονός ότι ο όρος "ηγεσία" αποτελεί μία πολύπλοκη και πολυσύνθετη έννοια καθώς εμπρικλείει στο βαθύτερο πυρήνα της και μία πληθώρα στοιχείων που πολλά εξ αυτών είναι ή μπορεί να θεωρηθούν από υποκειμενικά έως αυθαίρετα.

Προκειμένου να μπορέσει να γίνει απόλυτα κατανοητή η δυσκολία του εγχειρήματος της διατύπωσης ενός απόλυτου ορισμού, αξίζει να αναφερθεί η άποψη του Cuban, ο οποίος αναφερόμενος στην εικασία ενός σαφούς και ακριβούς προσδιορισμού του συγκεκριμένου ορού, είχε υποστηρίξει ότι :«υπάρχουν περισσότεροι από 350 ορισμοί της ηγεσίας, αλλά δεν υπάρχει σαφής και κατηγορηματική κατανόηση ως προς το τι διακρίνει τους ηγέτες από τους μη ηγέτες» (Cuban, 1988).

Ωστόσο, ακριβώς εξαιτίας του γεγονότος ότι η συγκεκριμένη έννοια έχει σημαίνουσα σημασία και μπορεί να επιδράσει καταλυτικά στη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας με τρόπο ορθό και αποτελεσματικό, ούτως ώστε αυτή να βρίσκεται διαρκώς σε μία διαδικασία βελτίωσης τόσο των υποδομών της όσο και των παρεχόμενων υπηρεσιών

της, στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα ήταν αναγκαίο να γίνει μία προσπάθεια προσέγγισης αυτής της κατά κοινή ομολογία πολύπλοκης έννοιας. Αυτό που καθίσταται σαφές εξαρχής είναι ότι για να μπορέσει να επιτευχθεί μία μεγάλη βελτίωση ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται εντός του περιβάλλοντος των εκπαιδευτικών μονάδων, αυτό που απαιτείται πρωτίστως είναι η ύπαρξη μιας διαδικασίας που θα διασφαλίζει τις αναγκαίες συνθήκες που χρειάζονται προκειμένου το εκπαιδευτικό προσωπικό να αναπτύσσει συνεχώς τις ικανότητές του, αλλά και να μεριμνεί ώστε να μπορούν να αναδειχθούν οι άνθρωποι που με τις ικανότητές τους θα είναι σε θέση να αναλάβουν ηγετικά καθήκοντα (Beare, Caldwell & Millikan, 1989).

Οι πιο πολλοί ερευνητές φαίνεται να κατατείνουν στην άποψη ότι ο όρος "ηγεσία" έχει στον πυρήνα του την ικανότητα άμεσης επιρροής ενός ανθρώπου πάνω στις δράσεις των άλλων. Ο Cuban έχει αναφέρει ότι: «Η ηγεσία αναφέρεται σε ανθρώπους που δαμάζουν τα κίνητρα και τις δράσεις των άλλων για την επίτευξη ορισμένων στόχων: συνεπάγεται λήψη πρωτοβουλιών και κινδύνων» (Cuban, 1988). Παρά το γεγονός ότι αυτός ο ορισμός ξεκαθαρίζει ότι η έννοια της ηγεσίας αποτελεί μία διαδικασία άμεσης επιρροής που είναι απαραίτητη προκειμένου να παραχθούν κάποια συγκεκριμένα αποτελέσματα, αυτό που δεν καθορίζεται και παραμένει αόριστο και μετέωρο είναι του τι μπορεί να εννοεί κάποιος αναφερόμενος στην επιρροή, αφού δεν καθορίζονται με σαφή ούτε οι στόχοι αλλά ούτε και τα κίνητρα μέσω αυτής της διαδικασίας. Εντούτοις, αυτό το κενό ως προς τη σαφή ερμηνεία της έννοιας της επιρροής είναι δυνατό να καλυφθεί, αν συνεξεταστεί υπό το πρίσμα και άλλων προτάσεων ορισμού της έννοιας της "ηγεσίας".

Αρκετοί ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτει κάποιος προκειμένου να θεωρείται επιτυχημένος ηγέτης είναι η δυνατότητά του να μπορεί να συγκροτεί το εκπαιδευτικό ή μη προσωπικό που έχει κάτω από την επίβλεψη του γύρω από κοινές αξίες και αρχές. Ανάμεσα σε αυτές θα μπορούσαν να αναφερθούν οι εξής:

- 1) Ο θεμελιώδης ρόλος κάθε εκπαιδευτικής μονάδας είναι η προώθηση της μαθησιακής διαδικασίας και οι εμπλεκόμενοι στη μονάδα αποτελούν μαθητευόμενους.
- 2) Κάθε εκπαιδευτική μονάδα από τη λειτουργία της αποσκοπεί στο να καλύψει τις ανάγκες που έχουν οι μαθητές αλλά και οι τοπικές κοινωνίες ευρύτερα.
- 3) Μέσα στα πλαίσια της εκπαιδευτικής μονάδας είναι μία προσωπικότητα με ξεχωριστά, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και γνωρίσματα. Επομένως οφείλει να αντιμετωπίζεται μεμονωμένα και εξατομικευμένα ως ξεχωριστή περίπτωση.

Η μαθησιακή διαδικασία είναι πολυσύνθετη και βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου σε όλα τα επίπεδα. Επομένως, ως διαδικασία οφείλει να είναι αδιάκοπη και να συντελείται όχι μόνο εντός των αιθουσών της σχολικής μονάδας, αλλά και έξω από αυτές. Ο έπαινος και η παρότρυνση είναι οι κινητήριες δυνάμεις που υποβοηθούν τους ανθρώπους να εξελίσσονται διαρκώς (Wasserberg, 1999).

Μεταξύ αυτών των στοιχείων θα ήταν λάθος να μην ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι η ηγεσία και ό,τι αυτή συνεπάγεται δεν αποτελεί επ' ουδενί λόγο έναν παράγοντα που είναι αποκομμένος από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη αυτού καθ' εαυτού. Το άτομο που ηγείται μιας εκπαιδευτικής μονάδας οφείλει να έχει ηθικές αρχές και αξίες. Επιπλέον, θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να χαρακτηρίζεται από ένα υψηλό αίσθημα αυτογνωσίας και να είναι σε θέση να κατανοεί πλήρως τη σπουδαιότητα του ρόλου που καλείται να διαδραματίσει έχοντας στο μυαλό του ένα συγκεκριμένο στόχο ένα όραμα που θα στοχεύει στη βελτίωση των υπαρχουσών συνθηκών που επικρατούν μέσα στην μονάδα για την οποία είναι υπεύθυνος.

Αξίζει δε να σημειωθεί ότι η ύπαρξη ενός συγκεκριμένου οράματος, μιας συγκεκριμένης κατεύθυνσης και προοπτικής, αλλά και η δυνατότητα που έχει το άτομο που ηγείται να μπορέσει να συσπειρώσει όλα τα εμπλεκόμενα άτομα εντός της εκπαιδευτικής μονάδας γύρω από αυτό το όραμα, αποτελεί ένα καθοριστικό παράγοντα διαχωρισμού μεταξύ των ηγετών που θεωρούνται πετυχημένοι και αυτών που δεν είναι πετυχημένοι (Beare, Caldwell & Millikan, 1989).

Τα στοιχεία αυτά που έχουμε μέχρι στιγμής αναφέρει, θα μπορούσαν, αν εξεταστούν συνδυαστικά, να μας οδηγήσουν σε μία όσο το δυνατόν πιο σωστή προσέγγιση του όρου "ηγεσία". Ως εκ τούτου, η "ηγεσία" θα μπορούσε να οριστεί ως μία διαδικασία διαρκούς επιρροής που έχει ως σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σε ένα μακροπρόθεσμο επίπεδο, οι οποίοι με τη σειρά τους έχουν ως αποτέλεσμα την υλοποίηση του οράματος που έχει ο ηγέτης της μονάδας και την αποτύπωση του σε πραγματικό επίπεδο. Προκειμένου να καταστεί κάτι τέτοιο εφικτό, ο κάθε ηγέτης οφείλει να φροντίζει ώστε να κάνει γνωστό το όραμα που έχει σε όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της μονάδας και να τα παρακινεί συνεχώς ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες που θα τους οδηγούν βήμα-βήμα στο επιθυμητό αποτέλεσμα (Bush & Glover, 2003).

2.2. Ηγεσία και διοίκηση

Πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο η ηγεσία ως έννοια να θεωρείται από κάποιους ταυτόσημη με τη διοίκηση. Μολαταύτα, κάτι τέτοιο δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να ισχύει καθώς οι δύο αυτές έννοιες πρέπει να διερευνώνται ξεχωριστά η μία από την άλλη. Σε αυτό κατατείνει και το γεγονός ότι υπάρχουν πολλοί ερευνητές οι οποίοι θεωρούν ότι η διάκριση ανάμεσά τους οφείλει να είναι ξεκάθαρη, πόσο μάλλον από τη στιγμή που συχνά ενδέχεται να είναι δύο διαδικασίες αντικρουόμενες. Η ανταγωνιστική σχέση μεταξύ τους έγκειται κυρίως στο ότι είναι πολύ λεπτή η ισορροπία μεταξύ των πρωτοβουλιών και των δράσεων που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να βελτιωθεί η κατάσταση εντός της εκπαιδευτικής μονάδας (δεξιότητες προσωπικού, επιδόσεις μαθητών κ.α.) από τη μία και των αποφάσεων που πρέπει καθημερινά να λαμβάνονται ώστε να εξασφαλίζεται η λειτουργία της μονάδας (διοίκηση) από την άλλη (Dimmock, 1999: 442).

Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, αρκετοί μελετητές έχουν την άποψη ότι για να μην ταυτίζονται εσφαλμένως οι δύο έννοιες πρέπει να εξετάζονται υπό διαφορετικό πρίσμα. Ως εκ τούτου, η ηγεσία οφείλει να εκλαμβάνεται ως μία τάση που επιχειρεί να προωθήσει αλλαγές και να εισάγει καινοτόμες ιδέες, ενώ η διοίκηση από την άλλη θα πρέπει να θεωρείται ως μία τάση που κυρίως συντηρεί μία κατάσταση που ήδη είναι διαμορφωμένη, χωρίς απαραίτητα να προωθεί αλλαγές, ενώ αντίθετα είναι δυνατό να έχει ως συνέπεια και την οπισθοδρόμηση.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται αναγκαίο να παρουσιαστεί η άποψη που διατύπωσε ο Cuban (1988), σχετικά με αυτές τις δύο έννοιες τις οποίες διαχωρίζει πλήρως: «Με την ηγεσία, εννοώ την επιρροή των δράσεων των άλλων για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Οι ηγέτες είναι οι άνθρωποι που διαμορφώνουν τους στόχους, τα κίνητρα, και τις ενέργειες των άλλων. Η διοίκηση διατηρεί αποδοτικά και αποτελεσματικά τις τρέχουσες οργανωτικές ανάγκες. Αν και στη διοίκηση εμφανίζονται συχνά ηγετικές δεξιότητες, η συνολική λειτουργία της είναι προς τη συντήρηση και όχι προς την αλλαγή».

Παρόλα αυτά θα πρέπει να επισημανθεί ότι αν και η διαφοροποίηση ανάμεσα στην ηγεσία και τη σχολική διοίκηση για κάτι που θεωρείται αυτονόητο, από τη στιγμή που η μεν πρώτη στηρίζεται στην ύπαρξη αξιών και όραμα που έχουν ως απώτερο στόχο την προώθηση ριζικών αλλαγών, ενώ η δεύτερη απλώς επιτηρεί και μεριμνεί για την ορθή καθημερινή λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας που επιτυγχάνεται με την

υλοποίηση και την προώθηση των αποφάσεων που λαμβάνονται εντός αυτής, εν τούτοις είναι σαφές δύο έννοιες που πρέπει να συνδέονται σε ικανοποιητικό βαθμό, καθώς ο ρόλος τους είναι ισότιμος. Στην πραγματικότητα, οι δύο διαδικασίες θα πρέπει να εκτυλίσσονται παράλληλα και να υπάρχει μία δημιουργική σύζευξη μεταξύ τους, καθώς με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να γίνει η εκπαιδευτική μονάδα πιο αποτελεσματική.

Η διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η επιτυχής συσπείρωση όλων των εμπλεκόμενων μερών γύρω από ένα κοινό όραμα, είναι στοιχεία αναγκαία για να πραγματοποιηθούν οι επιχειρούμενες αλλαγές. Πέραν τούτου όμως, στον ίδιο βαθμό απαραίτητη είναι και η διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της μονάδας σε επίπεδο καθημερινότητας. Η διοίκηση είναι αυτή που θα πρέπει να φροντίσει προκειμένου όλες οι επιδιωκόμενες αλλαγές να προωθηθούν και να υλοποιηθούν με τρόπο αποτελεσματικό που δεν διαταράσσει την εύρυθμη καθημερινή λειτουργία της μονάδας.

Εστιάζοντας πιο προσεκτικά στο συγκεκριμένο ζήτημα θα μπορέσει κανείς να διαπιστώσει ότι σε διάφορους οργανισμούς και επιχειρήσεις στους οποίους η έννοια της ηγεσίας παίζει δευτερεύοντα ρόλο, αυτό έχει ως αποτέλεσμα σε εύλογο χρονικό διάστημα να χάσουν την ταυτότητά τους, αλλά και το σκοπό για τον οποίο είναι αναγκαία η λειτουργία τους. Παράλληλα όμως συναντάται και το φαινόμενο, οργανισμοί που θέτουν την έννοια της ηγεσίας υψηλότερα στην ιεράρχησή τους συγκριτικά με τα ζητήματα της διοικητικής διαδικασίας να ακμάσουν για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα και έπειτα από αυτό να αντιμετωπίσουν προβλήματα βιωσιμότητας όταν απομακρυνθεί ο "ικανός" ηγέτης. Επομένως, όπως καθίσταται απολύτως αντιληπτό αυτό που χρειάζεται στην πραγματικότητα προκειμένου να επιτευχθεί ένα ικανοποιητικό τελικό αποτέλεσμα είναι ο συνδυασμός και η παράλληλη προσέγγιση των δύο αυτών διαφορετικών, αλλά εξίσου σημαντικών διαδικασιών (Bolman & Deal, 1997).

Σε απόλυτη λοιπόν αντιστοιχία με όλα αυτά που προαναφέρθηκαν λίγο πιο πάνω, ένα παρόμοιο φαινόμενο ισχύει και σε ό,τι αφορά την ομαλή λειτουργία μιας εκπαιδευτικής μονάδας, όπου για να είναι επιτυχής και να βελτιώνει διαρκώς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών πρέπει να συνδυάζει με ένα τρόπο ισορροπημένο και αποτελεσματικό την ηγεσία με τη διοίκηση.

2.3. Διοικητική ηγεσία

Αυτό που αποτελεί μία αναντίρρητη πραγματικότητα είναι το γεγονός ότι όλοι όσοι κατέχουν μία θέση ευθύνης είτε αυτή αφορά μία επιχείρηση, έναν οργανισμό είτε μία εκπαιδευτική μονάδα, κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους θα πρέπει να είναι σε θέση από τη μία να επιδείξουν θάρρος, τόλμη και ισχυρή θέληση ως προς την ανάληψη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών και δράσεων που θα στοχεύουν στην εν τέλει υλοποίηση του οράματος που έχουν και από την άλλη θα πρέπει ταυτόχρονα με τρόπο οργανωμένο να φροντίζουν για τη διεκπεραίωση των υποχρεώσεων τους σε επίπεδο καθημερινότητας προκειμένου να μην διαταράσσεται η ομαλή λειτουργία του οργανισμού που διευθύνουν.

Ο όρος "Διοικητική Ηγεσία" χρησιμοποιείται προκειμένου να τονιστεί αυτός ακριβώς ο διπλός ρόλος που καλούνται να φέρουν εις πέρας οι διευθυντές. Οι υπεύθυνοι κάθε φορά είναι αυτοί που με τις ενέργειές τους θα πρέπει να εξασφαλίσουν την ύπαρξη ισορροπίας ανάμεσα σε μία διαδικασία υιοθέτησης καινοτομιών και προώθησης ριζικών αλλαγών και κατανοούμε πως μπορεί κάποιος να κατανοήσει τον όρο διοικητική ηγεσία από τη μία και την εξασφάλιση των απαραίτητων συνθηκών για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού από την άλλη (Hunt, 2004).

Αν αναλογιστεί κάποιος το διπλό αυτό ρόλο που καλούνται να παίξουν οι ιθύνοντες, θα μπορούσε κάλλιστα να υποστηριχθεί ότι συχνά τα καθήκοντά τους θα μπορούσαν να είναι από αντιφατικά έως και αντικρουόμενα. Ωστόσο, ο συγκεκριμένος όρος είναι απόλυτα αναγκαίος καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις η ίδια η κοινωνία προσεγγίζει και αποδέχεται την έννοια της διοίκησης με μία απολύτως στενή ερμηνεία του όρου. Άρα, δεδομένου αυτού του γεγονότος, μπορεί κανείς να κατανοήσει ότι ο όρος "διοικητική ηγεσία" λαμβάνει εκ προοιμίου ως προϋπόθεση ότι αυτοί που ασκούν την ηγεσία είναι και αυτοί που πρώτοι από όλους οφείλουν να μεριμνούν σχετικά με τα ζητήματα που άπτονται της διασφάλισης της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού, αλλά και με τα θέματα που σχετίζονται με τη συμπεριφορά που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι και του τρόπου που ασκούν τα καθήκοντά τους. Αν αυτά τα τρία στοιχεία βρίσκονται σε απόλυτη ισορροπία, τότε η εργασία όλων των απασχολουμένων καθίσταται ευκολότερη και δημιουργικότερη, ενώ παράλληλα η άσκηση της εξουσίας είναι διαχωρισμένη με τρόπο που δεν έρχεται σε αναντιστοιχία με τη θέση που έχει ο εκάστοτε εργαζόμενος εντός της οργανωτικής ιεραρχίας (Leithwood et al., 1999).

Κατά το παρελθόν, τα βασικά καθήκοντα ενός διευθυντή σχετιζόνταν, αν όχι στο σύνολό τους, στο μεγαλύτερο μέρος τους, με θέματα που άπτονταν αυστηρά των καθημερινών λειτουργικών αναγκών. Αυτό είναι κάτι που στις μέρες μας έχει αλλάξει κατά πολύ. Οι σύγχρονες απαιτήσεις της ζωής μαζί με όλα τα υπόλοιπα έχουν επιφέρει και μία μεγάλη αύξηση ως προς τα καθήκοντα που οφείλει να επιτελέσει ένας διευθυντής προκειμένου να θεωρηθεί πετυχημένος. Έτσι, εντός των πλαισίων της εκτέλεσης των καθηκόντων του έχουν πια προστεθεί και η παρακίνηση του εργατικού δυναμικού, που στην προκειμένη περίπτωση είναι το εκπαιδευτικό και βοηθητικό προσωπικό, προκειμένου αυτό να προσπαθεί διαρκώς για την προσωπική του ανάπτυξη μακροπρόθεσμα που θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητάς του εντός του εργασιακού χώρου. Παράλληλα με αυτό, ο διευθυντής θα πρέπει να καλλιεργεί ένα κλίμα συνεργασίας μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα και να διαθέτει και επικοινωνιακές δεξιότητες.

Αυτά τα νέα δεδομένα οδήγησαν αρκετούς μελετητές να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι στις μέρες μας ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ο διευθυντής έχει μία διττή υπόσταση και εκτυλίσσεται παράλληλα τόσο σε επίπεδο διοικητικό όσο και σε επίπεδο ηγετικό. Βέβαια, τώρα εξαιτίας αυτού του γεγονότος τίθεται το ζήτημα το κατά πόσο ένας άνθρωπος είναι δυνατό να επιτελέσει επιτυχώς αυτό το τόσο δύσκολο έργο. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δεν είναι ούτε εύκολη ούτε αυτονόητη, καθώς βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση και με την ύπαρξη πολλαπλών διαφορετικών παραγόντων, όπως είναι για παράδειγμα η δυνατότητα που έχει ο κάθε άνθρωπος να μπορεί να οργανώνει σωστά τα καθήκοντά του, να θέτει προτεραιότητες που θέλει να πετύχει, η ικανότητα που έχει να προσαρμόζεται κάθε φορά στις απαιτήσεις των περιστάσεων. Έτσι, σε αυτό ακριβώς το στάδιο εισάγεται μία νέα έννοια, αυτή της "Πολυπλοκότητας της Συμπεριφοράς", που έχει να κάνει κυρίως με το κατά πόσο και το εάν ένας άνθρωπος είναι σε θέση να αποτελεί φορέα διαφορετικών συμπεριφορών που συχνά μπορεί να είναι ακόμα και αντιφατικές μεταξύ τους (Bedeian & Hunt, 2006).

Κεφάλαιο 3. Θεωρητικό υπόβαθρο

3.1 Οργάνωση παιδικού σταθμού

Αν επιχειρήσουμε να εξετάσουμε τα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία υιοθετούν οι περισσότεροι παιδικοί σταθμοί θα διαπιστώσουμε ότι σε γενικές γραμμές είναι τα ίδια και αφορούν όλες γενικότερα τις κατηγορίες προγραμμάτων που προβλέπει ο θεσμοθετημένος κανονισμός λειτουργίας των παιδικών σταθμών. Οι όποιες διαφορές υπάρχουν, οφείλονται στο γεγονός ότι το διοικητικό συμβούλιο είναι εν τέλει το μόνο υπεύθυνο για να καθορίσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα υιοθετήσει ο παιδικός σταθμός του οποίου ηγείται. Τα περισσότερα προγράμματα έχουν ως βασικούς άξονες:

- 1) Τη διήγηση παραμυθιών
- 2) Τη μουσική
- 3) Το κουκλοθέατρο
- 4) Την ενασχόληση με χειροτεχνίες με τη χρήση διαφόρων υλικών όπως νερομπογιές, δακτυλομπογιές, πλαστελίνες, πηλό κ.α.

Πέρα από αυτά ωστόσο υπάρχει και ειδική πρόβλεψη για την τάξη των νηπίων προκειμένου αυτά να παρακολουθήσουν και μία ξεχωριστή κατηγορία προγραμμάτων ώστε να προετοιμαστούν κατάλληλα και να είναι εξασφαλισμένη η ομαλή μετάβασή τους στο νηπιαγωγείο. Έτσι, εντός αυτών των πλαισίων τα νήπια ασχολούνται και με ασκήσεις λεκτικές, αισθητικές, μαθαίνουν κάποιες απλές μαθηματικές έννοιες, διδάσκονται να ξεχωρίζουν τα σχήματα, ενώ έρχονται συνήθως σε επαφή και με μία ξένη γλώσσα (συνήθως τα αγγλικά).

Επιπλέον, στα νήπια εφαρμόζεται και μία ξεχωριστή κατηγορία προγραμμάτων η οποία αποσκοπεί στο να μάθουν τους βασικούς κανόνες κυκλοφοριακής αγωγής αλλά και το πώς μπορούν να προλαμβάνουν ατυχήματα εντός του σπιτιού τους. Με αυτό τον τρόπο τα παιδιά θα είναι σε θέση να μπορούν να αντιλαμβάνονται ευκολότερα τους κινδύνους με τους οποίους μπορεί να έρθουν αντιμέτωπα κατά τη διάρκεια της ζωής τους τόσο μέσα στο σπίτι όσο και έξω από αυτό και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα τα προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν ανά πάσα στιγμή.

Παράλληλα, κάθε παιδικός σταθμός είτε είναι κρατικός είτε ιδιωτικός, φροντίζει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να οργανώνει κάποιες εκδρομές είτε σε κάποιο μουσείο παιδικό θέατρο ή σε κάποιον άλλο εκπαιδευτικό χώρο είτε σε κάποιο κοντινό ασύλλιο ή κάποια δασική έκταση κατάλληλη για περιπάτους, προκειμένου τα παιδιά να έρθουν σε επαφή με το περιβάλλον. Η επαφή των παιδιών με τη φύση και το περιβάλλον είναι κάτι

στο οποίο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση μέσα στους παιδικούς σταθμούς και για αυτό το λόγο συνήθως τα παιδιά προχωρούν σε κάποιες ανάλογες δραστηριότητες όπως το να διατηρούν έναν κήπο στον εξωτερικό περίβολο του παιδικού σταθμού ή να δημιουργούν κάποιο λεύκωμα με ονομασίες και φύλλα φυτών ή φωτογραφίες ζώων όπου κάτω από κάθε φωτογραφία αναφέρονται τα βασικά χαρακτηριστικά του καθενός.

Όλοι οι παιδικόί σταθμοί ανεξάρτητα από το αν είναι ιδιωτικοί ή δημόσιοι καταλαβαίνουν τα παιδιά σε τμήματα αντίστοιχα με την ηλικία τους. συνήθως το κάθε τμήμα αποτελείται από περίπου 10 έως 12 παιδιά, προκειμένου να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του παιδικού σταθμού (Παπανικολάου Ρ., 1999). Κάθε παιδικός σταθμός διαθέτει εξωτερικό περίβολο με ειδικά διαμορφωμένο χώρο όπου μπορούν να παίξουν τα παιδιά, ενώ ένα τμήμα του μπορεί να είναι διαμορφωμένο ως παιδική χαρά διαθέτοντας διάφορα παιχνίδια τα οποία είναι σχεδιασμένα με ασφάλεια. Για να είναι δυνατός ο καλύτερος έλεγχος των παιδιών και να αποφεύγονται τυχόν προβλήματα που μπορεί να υπάρξουν, τα τμήματα κάθε παιδικού σταθμού βγαίνουν σταδιακά ένα - ένα στον εξωτερικό περίβολο για να παίξουν με τα υπόλοιπα παιδιά (Συβροπούλου Ρ.,1999).

3.2 Ο ρόλος του παιδικού σταθμού

Όπως είναι ήδη γνωστό, οι παιδικόί σταθμοί έχουν μία λειτουργία που εκτυλίσσεται παράλληλα με αυτή των νηπιαγωγείων με μοναδικό σκοπό να παρέχουν την απαιτούμενη φροντίδα και την κατάλληλη αγωγή σε όλα τα παιδιά που βρίσκονται στην προσχολική ηλικία. Καθοριστικό ρόλο ως προς την εξέλιξη αλλά και την αναπροσαρμογή της λειτουργίας τους διαδραμάτισε η επιτακτική ανάγκη που υπήρξε για να προσδιοριστεί εκ νέου ο ρόλος και ο σκοπός της έννοιας της Προσχολικής Παιδαγωγικής, αφού έπρεπε, όπως είναι φυσικό, να συμβαδίσει με τις ανακατατάξεις που υπήρξαν στο εσωτερικό της χώρας τόσο ως προς το κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, αλλά και ως προς τον τρόπο άσκησης και χάραξης της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το κράτος να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στον εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν οι παιδικόί σταθμοί, οι οποίοι υποχρεώθηκαν να αναπροσαρμόσουν τη δομή και τη λειτουργία τους προκειμένου να είναι σε θέση να μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες της σύγχρονης οικογένειας αλλά και να συμβαδίσουν με τα υπάρχοντα δεδομένα του συστήματος της εκπαίδευσης που αναπτύχθηκε στη χώρα. Έχοντας αυτό κατά νου, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ο εκάστοτε παιδικός σταθμός αποτελεί μία μονάδα οργανωμένη η οποία

παρέχει υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας καλύπτοντας τις ανάγκες των παιδιών της προσχολικής αγωγής, προσφέροντας δηλαδή την κατάλληλη φροντίδα, βοηθώντας τα παιδιά να κοινωνικοποιηθούν και να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους ενώ τους παρέχουν και τα απαιτούμενα ερεθίσματα προκειμένου να καλλιεργήσουν τις εκπαιδευτικές τους γνώσεις τους ώστε να μπορέσουν να έχουν μία ομαλότερη μετάβαση προς το νηπιαγωγείο και το δημοτικό.

Στα πλαίσια της βούλησης της κεντρικής διοίκησης να μεταφέρει εξουσίες προς την τοπική αυτοδιοίκηση, οι κρατικοί παιδικοί σταθμοί υπάχθηκαν στους δήμους δηλαδή στην πρώτη βαθμίδα της τοπικής αυτοδιοίκησης (ν.2880/2001, άρθρο 12). Αυτοί μπορεί να ιδρυθούν είτε με μέριμνα από την πλευρά του Κράτους είτε από ιδιώτες. Με βάση τον κανονισμό λειτουργίας τους, οι παιδικοί σταθμοί δέχονται παιδιά έως και 4 ετών, δηλαδή μέχρι την ηλικία που είναι υποχρεωτικό να εγγραφούν στο νηπιαγωγείο. Οι ώρες λειτουργίας τους είναι σαφώς πολύ πιο διευρυμένες συγκριτικά με τις ώρες λειτουργίας των νηπιαγωγείων, με ένα μέσο όρο περίπου εννέα ωρών, ενώ με εξαίρεση τις γιορτές και κάποια αργίες η λειτουργία τους είναι καθημερινή και πενήνήμερη.

Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στους παιδικούς σταθμούς είναι σε γενικές γραμμές απόφοιτοι σχολών και τμημάτων Βρεφονηπιοκομίας. Ωστόσο, δεν είναι ασύνηθες φαινόμενο να προσλαμβάνονται σε αυτούς και νηπιαγωγοί, απόφοιτοι του Τμήματος Οικιακής Οικονομίας του Χαροκόπειου Πανεπιστημίου, αλλά και απόφοιτοι άλλων τμημάτων που έχουν ως επί το πλείστον έναν κοινωνικό - παιδαγωγικό προσανατολισμό, όπως είναι για παράδειγμα οι κοινωνικοί λειτουργοί. Ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τον αριθμό των παιδιών που φιλοξενεί ο σταθμός, αφού σύμφωνα με το νόμο 1431/84 ορίζεται ως μέγιστη αναλογία η αντιστοιχία ενός βρεφονηπιοκόμου ή νηπιαγωγού για κάθε 25 παιδιά.

Ο νόμος 2082/1992, ο οποίος κάνει σαφή αναφορά στα ιδρύματα κοινωνικής πρόνοιας για τα παιδιά προσχολικής ηλικίας, τους παιδικούς και βρεφονηπιακούς σταθμούς, κάνει ξεκάθαρο ότι αυτή μπορούν να οριστούν ως υπηρεσίες οργανωμένες οι οποίες έχουν ως απώτερο σκοπό την καθημερινή φροντίδα και την απασχόληση νηπίων και βρεφών με δημιουργικό τρόπο, παρέχοντας τους την κατάλληλη αγωγή που είναι σε άμεση συνάρτηση με την ηλικία τους. Λίγο αργότερα, με το νόμο 2218/94, στο άρθρο 42, αναφέρεται ξεκάθαρα ότι ο ρόλος του παιδικού σταθμού είναι σε καθημερινή βάση η φροντίδα, η φύλαξη, η διατροφή και η παροχή κατάλληλης διαπαιδαγώγησης με στόχο την ορθή και παράλληλη ανάπτυξη των παιδιών σε συναισθηματικό, γνωστικό και

κοινωνικό επίπεδο προκειμένου αυτά να είναι κατάλληλα προετοιμασμένα για την ομαλή μετάβαση τους από τη ζωή εντός του σπιτιού τους στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος, χωρίς να αντιμετωπίσουν προβλήματα ενσωμάτωσης σε αυτό.

3.3 Διοικητικά μέλη

Στους βρεφονηπιακούς σταθμούς, ανάλογα με τη σοβαρότητα της απόφαση που πρέπει να ληφθεί κάθε φορά, παρατηρείται η ύπαρξη τριών διαφορετικών κατηγοριών οργάνων. Αυτά ενδέχεται να αποτελούνται από ένα μόνο μέλος (μονομελή) ή από πολλά μέλη (πολυμελή) και μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

1) Τα διοικητικά μονομελή: Σε αυτά εντάσσονται ο διευθυντής ο υποδιευθυντής αλλά και ο σύλλογος διδασκόντων.

2) Τα διαχειριστικά πολυμελή όργανα: Πρόκειται για τη σχολική επιτροπή.

3) Τα υποστηρικτικά πολυμελή όργανα: Σε αυτά μπορούν να ενταχθούν ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων και το σχολικό συμβούλιο (Γεωργογιάννης, 2005).

Οι δημόσιοι βρεφονηπιακοί σταθμοί στηρίζουν τη λειτουργία τους κατά κύριο λόγο στις αποφάσεις του διοικητικού Συμβουλίου, μέλη του οποίου μπορεί να είναι απλοί δημότες που έχουν εμπειρία σε ό,τι αφορά το συγκεκριμένο τομέα. Στις συνεδριάσεις του διοικητικού Συμβουλίου μπορούν να συμμετάσχουν και κάποιοι γονείς από τα παιδιά που είναι εγγεγραμμένα στον παιδικό σταθμό.

Ο ρόλος του διοικητικού Συμβουλίου είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς παίζει καθοριστικό ρόλο για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία του βρεφονηπιακού σταθμού. Οι όποιες αποφάσεις λαμβάνει πρέπει να στηρίζονται και να λαμβάνουν πάντα υπόψη από το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο, τις εγκύκλιες οδηγίες που εκδίδονται κατά καιρούς, αλλά και τον εν ισχύ κανονισμό λειτουργίας. Το διοικητικό συμβούλιο έχει πολλαπλές αρμοδιότητες που συνδέονται κυρίως τόσο με τα δικαιώματα όσο και με τις υποχρεώσεις του εκάστοτε βρεφονηπιακού σταθμού, όπως είναι η εγγραφή παιδιών, η διαγραφή παιδιών, αλλά κι ο έλεγχος της ορθής διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων (οικονομικών, υλικών κ.λ.π.).

Επιπροσθέτως, το διοικητικό συμβούλιο είναι σε θέση να ασκεί πειθαρχικό έλεγχο στο προσωπικό του σταθμού, είναι υπεύθυνο και για τη σωστή διαχείριση των όποιων περιουσιακών στοιχείων μπορεί να έχει, δίνοντας κάθε φορά λόγο στο Δημόσιο για τα πεπραγμένα του (Μιχαλάς, 1998). Οι συνεδριάσεις του είναι συνήθως τακτικές και πραγματοποιούνται μία φορά κάθε μήνα. Ωστόσο, είναι δυνατό σε περίπτωση που

θεωρηθεί απαραίτητο είτε από τον ίδιο τον πρόεδρο είτε με έγγραφο αίτημα του ενός τρίτου από τα μέλη, να πραγματοποιηθεί και κάποια έκτακτη συνεδρίαση. Σε αυτή την περίπτωση, ο Πρόεδρος ή ο Αντιπρόεδρος οφείλει να συγκαλέσει έκτακτη συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου σε ένα διάστημα που δεν θα ξεπερνά το χρονικό ορίζοντα των έξι ημερών, μετά από την ημερομηνία υποβολής της συγκεκριμένης αίτησης.

3.4. Τα καθήκοντα των προϊσταμένων

Οι εργαζόμενοι σε κάθε παιδικό σταθμό οφείλουν να συνδράμουν στην ομαλή λειτουργία του σταθμού, έχοντας πλήρη επίγνωση του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζουν και προσπαθώντας να ενημερώνονται διαρκώς για τις οποίες εξελίξεις προκειμένου να γίνονται ολοένα και πιο αποτελεσματικοί.

Η διεύθυνση ενός παιδικού σταθμού συγκεντρώνει πληθώρα αρμοδιοτήτων, αφού στοχεύει στην ομαλή λειτουργία του παιδικού σταθμού εποπτεύοντας και κατευθύνοντας το παιδαγωγικό του έργο με βάση το ισχύον αναλυτικό πρόγραμμα του Υπουργείου Παιδείας (Γεωργογιάννης, 2005).

Ο προϊστάμενος της διεύθυνσης παιδικών σταθμών είναι υπεύθυνος για μία σειρά αρμοδιοτήτων μεταξύ των οποίων οι πιο σημαντικές είναι οι εξής:

A) Έχει την ευθύνη να φροντίζει σε άμεση συνεργασία με τους παιδαγωγούς των παιδικών σταθμών ώστε το διδακτικό έργο να στηρίζεται πάνω στις σύγχρονες απόψεις τόσο της Παιδαγωγικής όσο και της ψυχολογίας.

B) Είναι υπεύθυνος για την πλήρη εποπτεία και τον ορθό συντονισμό του παιδαγωγικού έργου των επιμέρους τμημάτων του σταθμού.

Γ) Έχει την ευθύνη για την ομαλή καθημερινή λειτουργία του σταθμού.

Δ) Είναι υπεύθυνος να μεριμνά για την επάρκεια του παιδαγωγικού υλικού, αλλά και για τη σωστή χρήση και συντήρηση των κτηριακών εγκαταστάσεων και του γενικότερου εξοπλισμού του σταθμού ό,τι κι αν περιλαμβάνει αυτός.

Ε) Οφείλει να μεριμνά για τη διαρκή επιμόρφωση του προσωπικού προκειμένου αυτό να αναπτύσσει διαρκώς τις δεξιότητές του και να γίνεται ολοένα και καλύτερο.

ΣΤ) Έχει τη δυνατότητα να εισηγείται στο διοικητικό συμβούλιο του σταθμού θέμα που είναι άμεσα σχετιζόμενο με την ομαλή λειτουργία του σταθμού όπως είναι για παράδειγμα η ύπαρξη ή μη του αναγκαίου προσωπικού, κάποια θέματα που μπορεί να προκύψουν από την πλευρά των γονέων των παιδιών, η ύπαρξη της κατάλληλης υλικοτεχνικής υποδομής κ.α.

Ζ) Είναι αρμόδιος για την σωστή τήρηση του ωραρίου από την πλευρά του προσωπικού, ενώ ταυτόχρονα είναι και υπεύθυνος για το σωστό προγραμματισμό και την έγκριση των αδειών του προσωπικού με τρόπο τέτοιο που δεν θα επηρεάζει τη λειτουργικότητα του σταθμού.

Η) Μελετάει τα αιτήματα που υποβάλουν οι επιμέρους προϊστάμενοι των υπολοίπων τμημάτων του σταθμού και είναι ο υπεύθυνος για την έγκριση ή την απόρριψη τους.

Θ) Οφείλει να διατηρεί μία αρμονική συνεργασία με τα υπόλοιπα γραφεία του σταθμού όπως είναι για παράδειγμα το Διοικητικό τμήμα ή το τμήμα Οικονομικών, τα οποία θα πρέπει να του παρέχουν ανά πάσα στιγμή κάθε στοιχείο που του είναι απαραίτητο για να μπορέσει να προσαρμόσει το σχεδιασμό και τους στόχους του, ανάλογα με τα διοικητικά και οικονομικά δεδομένα του σταθμού (Σαΐτης Χ. Αθ., 1992).

Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία Έρευνας

4.1. Σκοπός της έρευνας

Οι διάφορες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, κατέδειξαν τη σπουδαιότητα της σχολικής ηγεσίας στην εξασφάλιση της ανάπτυξης των εκπαιδευτικών μονάδων και επιβεβαίωσαν πως η διεύθυνση του σχολείου παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιοτική αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και συνακολούθως στην «σχολική αποτελεσματικότητα». Ωστόσο, ο όρος «σχολική αποτελεσματικότητα» εμπεριέχει αρκετές σύνθετες έννοιες και πολλαπλά χαρακτηριστικά με αποτέλεσμα, ακόμη και στις μέρες μας να μην έχει γίνει κατορθωτό να αποσαφηνιστεί πλήρως.

Η παρούσα μελέτη προσπαθεί να καλύψει ένα κενό διερευνώντας τις δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι προϊσταμένες και ιδιαίτερα των παιδικών σταθμών προκειμένου να λειτουργήσουν με επιτυχία οι εκπαιδευτικές μονάδες τους.

Με βάση τα παραπάνω, η αναγκαιότητα της έρευνας αυτής, εδράζεται στο πώς θα προσδιοριστούν οι διοικητικές ικανότητες και δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι προϊσταμένες για να θεωρούνται αποτελεσματικές. Επίσης, θα διερευνηθούν οι συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τους αποτελεσματικούς ηγέτες και οι πρακτικές που χρησιμοποιούν για την επιτυχή και αποτελεσματική επιτέλεση των καθηκόντων τους. Στην περίπτωση αυτή, οι Προϊσταμένες, είναι οι άμεσες ενδιαφερόμενες για τις οποίες και προορίζονται τα πορίσματα της έρευνας. Άρα σκοπός της έρευνας είναι να επικεντρωθεί στην οπτική γωνία των προϊσταμένων όσον αναφορά τις δεξιότητες που πρέπει να κατέχουν για να διοικήσουν ένα αποτελεσματικό παιδικό σταθμό και τι πιστεύουν οι ίδιες για τον εαυτό τους.

4.2. Μεθοδολογικό εργαλείο

Ως ερευνητικό εργαλείο θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης. Οι συνεντεύξεις θα πραγματοποιηθούν σε 2 παιδικούς σταθμούς της Αττικής και θα συμμετέχουν οι προϊσταμένες.

Η ποιοτική συνέντευξη είναι ίσως η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος, ιδιαίτερα σε συγκεκριμένους κλάδους, όπως είναι η κοινωνιολογία, η εκπαίδευση και η ψυχολογία, προκειμένου να μπορέσει ο ερευνητής να συλλέξει τα ερευνητικά δεδομένα τα οποία του χρειάζονται και στη συνέχεια να προχωρήσει με όσο το δυνατόν πιο ασφαλή τρόπο στη διεξαγωγή των συμπερασμάτων του. Παρά το γεγονός ότι από

κάποιους η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να εκλαμβάνεται σε ένα πρώτο τουλάχιστον στάδιο ως κάτι εύκολο, εντούτοις θα πρέπει να τονιστεί ότι κάτι τέτοιο δεν ισχύει στην πράξη αφού η χρήση αυτής της μεθόδου έρευνας έχει ως απαραίτητη και αναγκαία προϋπόθεση την άριστη προετοιμασία και τον ορθό σχεδιασμό από την πλευρά του συνεντεύκτη, ώστε τα ερωτήματα που θα θέσει στον συνεντευξιαζόμενο να βασίζονται και να ακολουθούν κάποιες συγκεκριμένες επιστημολογικές αρχές και φυσικά να είναι άμεσα συνδεδεμένα και να περιστρέφονται γύρω από τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα του προς εξέταση θέματος, ώστε να είναι αργότερα εφικτή η διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.

Ένας επιπλέον σημαντικός παράγοντας που λειτουργεί ανασχετικά στην όλη προσπάθεια είναι το γεγονός ότι ο ερευνητής - στη συγκεκριμένη περίπτωση ο συνεντεύκτης - μπορεί να συλλέξει τα δεδομένα που τον ενδιαφέρουν μόνο με βάση αυτά που κάθε φορά οι ερωτώμενοι επιλέγουν να του αναφέρουν στα πλαίσια της συνέντευξης, με βάση τις δικές τους αποκρυσταλλωμένες εμπειρίες που έχουν διαμορφωθεί μέσα από την δική τους προσωπική πολυετή επαγγελματική πείρα και που είναι ανάλογες. Βέβαια με τις προσωπικές ηθικές αξίες και αρχές αλλά και τον τρόπο ερμηνείας των γεγονότων της καθημερινότητας. Με άλλα λόγια το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι ο συνεντεύκτης δεν μπορεί να βρίσκεται μέσα στο μυαλό του ερωτώμενου και για αυτό το λόγο θα πρέπει να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου να του αποσπάσει όλες εκείνες τις πληροφορίες που του είναι αναγκαίες προκειμένου να διεξάγει την έρευνά του.

Σε γενικές γραμμές οι ποιοτικές συνεντεύξεις μπορούν να διακριθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες ανάλογα με το βαθμό ενοποίησης που παρουσιάζουν:

- A)** Τη μη δομημένη συνέντευξη.
- B)** Την ημιδομημένη συνέντευξη.
- Γ)** Την εις βάθος συνέντευξη.

Πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι υπάρχει και μία τέταρτη μορφή συνέντευξης, αυτή της πλήρους δομημένης, η οποία όμως αποφεύγεται κατά τη διάρκεια της ποιοτικής έρευνας, αφού εξαιτίας της αυστηρής δομής των ερωτήσεων, τόσο ως προς τη σειρά που αυτές θα διατυπωθούν προς τους συνεντευξιαζόμενους όσο και ως προς το περιεχόμενο που έχουν, δεν κάνουν εφικτή την καταγραφή δεδομένων σε βάθος ούτε συνεισφέρουν στην ανάδειξη νέων θεμάτων και οπτικών για το προς εξέταση θέμα.

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας έχει γίνει χρήση της μορφής της ημιδομημένης συνέντευξης. Η συγκεκριμένη μορφή της συνέντευξης επιλέγεται πολλές

φορές από μελετητές που επιχειρούν να διερευνήσουν ένα θέμα προκειμένου να έχουν καταγεγραμμένα τα ερωτήματα τα οποία θα αποτελέσουν το βασικό οδηγό για την έρευνά τους. Βέβαια, αξίζει να τονιστεί ότι αυτή η μορφή συνέντευξης χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευελιξία τόσο ως προς τον τρόπο που τίθενται οι ερωτήσεις, αφού μπορεί να υπάρξουν κάποιες τροποποιήσεις ανάλογα με το πρόσωπο που ερωτάται κάθε φορά όσο και ως προς τη σειρά που επιλέγει ο ερευνητής να θέσει τα ερωτήματά του. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι ο συνεντευκτής έχει τη δυνατότητα να παραλείπει ή να προσθέτει ερωτήματα σε περίπτωση που βλέπει ότι ερωτώμενος είναι θετικός και ανοιχτός στο να απαντήσει αναλυτικά σε κάθε θέμα (Robson, 2007).

Στην παρούσα εργασία και οι δύο συνεντευξιαζόμενες ήταν ιδιαίτερα εγκάρδιες, φιλικές και διατεθειμένες να απαντήσουν με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις που τους τέθηκαν. Ως εκ τούτου, οι ερωτήσεις και στις δύο τέθηκαν με συγκεκριμένη σειρά και δεν χρειάστηκε να προστεθεί ούτε να παραλειφθεί κάποια ερώτηση.

4.3 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων που ήταν αναγκαία για τη συγκεκριμένη εργασία πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο του Μαρτίου - Απριλίου, τους μήνες δηλαδή κατά τους οποίους οι παιδικοί σταθμοί ήταν κλειστοί εξαιτίας των μέτρων για την προστασία της υγείας που πήρε η κυβέρνηση για την αντιμετώπιση της πανδημίας του κοροναϊού. Αν και οι μονάδες ήταν κλειστές, οι προϊστάμενες των παιδικών σταθμών είχαν ιδιαίτερο φόρτο εργασίας κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων εξαιτίας των συνεχών ανακοινώσεων που έβγαζε το Υπουργείο Παιδείας, της επίλυσης των προβλημάτων και της προσπάθειας εξεύρεσης λύσεων. Παρόλες τις δυσκολίες όμως, εμφανίστηκαν ιδιαίτερα θετικές και πρόθυμες να απαντήσουν στις ερωτήσεις που τους τέθηκαν.

Ο χώρος όπου διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις ήταν εντός των παιδικών σταθμών, σε αίθουσα η οποία ήταν κλειστή ώστε να είναι συγκεντρωμένες οι συμμετέχουσες και για να διασφαλιστεί το απόρρητο των απόψεων που διατύπωναν κατά την ώρα της συνέντευξης. Φυσικά, πριν πραγματοποιηθεί η συνέντευξη είχε υπάρξει η αναγκαία επικοινωνία με τις προϊσταμένες των παιδικών σταθμών, ώστε να ενημερωθούν για το σκοπό και τους στόχους της έρευνας, ενώ τους δόθηκε η διαβεβαίωση ότι τα προσωπικά τους στοιχεία δεν πρόκειται να γνωστοποιηθούν. Ο χρόνος της κάθε συνέντευξης διέφερε ανάλογα με την ψυχολογία του συμμετέχοντα με αποτέλεσμα να κυμανθεί από 30 έως 35

λεπτά. Οι προϊστάμενες έδειξαν ιδιαίτερη προθυμία να απαντήσουν στις ερωτήσεις, με αποτέλεσμα το κλίμα να μπορεί να χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα φιλικό. Προκειμένου να διαφυλαχθεί η ανωνυμία τους, για κάθε προϊσταμένη δόθηκε ένας συγκεκριμένος αριθμός (1, 2). Η κωδικοποίηση με αυτό τον τρόπο θα βοηθήσει και τη διαδικασία ταξινόμησης των αποτελεσμάτων.

Τα δεδομένα που προέκυψαν μέσα από τη συλλογή των απαντήσεων από τις συνεντεύξεις, αναλύθηκαν σύμφωνα με τη θεματική ποιοτική ανάλυση λόγου. Η συγκεκριμένη μέθοδος εστιάζει στον προσδιορισμό κάποιων λέξεων, φράσεων, προτάσεων που σχετίζονται άμεσα με το προς διερεύνηση θέμα. Για αυτές τις φράσεις, τις λέξεις και τις προτάσεις δημιουργείται ένας κωδικός, ο οποίος βοηθάει στην ανάλυση των δεδομένων σε ένα επόμενο στάδιο. Το επόμενο βήμα είναι η συγκέντρωση και ο διαμοιρασμός των κωδικών σε επιμέρους κατηγορίες και η ένταξη αυτών των κατηγοριών σε ευρύτερους θεματικούς άξονες, που είναι επί της ουσίας τα ίδια τα ερευνητικά ερωτήματα (Griva & Chostelidou, 2011). Όλη αυτή η διαδικασία, έτσι όπως περιγράφεται παραπάνω, αποδίδεται με το διάγραμμα των Miles & Huberman:



Γράφημα 1: Η θεματική ποιοτική ανάλυση των Miles & Huberman (1994).

Δείγμα Ερωτηματολογίου

1. Είστε κάτοχος δεύτερου πτυχίου ή κάποιο Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών;
2. Ως προϊσταμένη του Παιδικού Σταθμού ενημερώνετε το προσωπικό σας για όλα τα θέματα;
3. Πιο συγκεκριμένα ενημερώνετε τις Παιδαγωγούς για τα θέματα που άπτονται της λειτουργίας του Παιδικού Σταθμού;
4. Με ποιον τρόπο πληροφορείτε τις Παιδαγωγούς και ενδεχομένως το Βοηθητικό Προσωπικό για τα διάφορα εκπαιδευτικά και διοικητικά ζητήματα;
5. Η Προϊσταμένη πρέπει να ενημερώνει το προσωπικό για θέματα που αφορούν τον Παιδικό Σταθμό;
6. Πόσο συχνά κάνετε Ολομέλεια Προσωπικού; Συζητάτε για τυχόν θέματα που προκύπτουν; Παιδαγωγική Ολομέλεια κάνετε;
7. Ως Προϊσταμένη του Παιδικού Σταθμού θεωρείται ότι είστε ανοιχτή στη συνεργασία;
8. Διευθύνετε μέσω εντολών ή ακολουθείτε άλλους τρόπους άσκησης της διοίκησης;
9. Ακούτε τη γνώμη των Εκπαιδευτικών-Συναδέλφων σας πριν προχωρήσετε στη λήψη αποφάσεων; Υιοθετείτε τις προτάσεις τους;
10. Πιστεύετε ότι η επικοινωνία ανάμεσα σε εσάς και το προσωπικό είναι σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας;
11. Ο τρόπος επικοινωνίας στην εκπαιδευτική σας μονάδα συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του;
12. Πόσο σημαντική θεωρείτε την υποχρέωση του παιδαγωγού για ενημέρωση σχετικά με τα θέματα που αφορούν στην εκπαιδευτική μονάδα;
13. Η πολυπλοκότητα των εγγράφων (εγκυκλίων, οδηγιών, αποφάσεων κ.λ.π.) δημιουργεί προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας με το προσωπικό και κατά πόσο δυσχεραίνει το έργο σας;
14. Σε αυτόν τον παιδικό σταθμό η γραφειοκρατική εργασία είναι φορτική;
15. Υπερβαίνετε τον τυπικό ρόλο σας προκειμένου να παρέχετε βοήθεια στους παιδαγωγούς;
16. Ασκείτε κριτική με εποικοδομητικό τρόπο; Εξηγείτε τους λόγους;

17. Διαμορφώνετε εσείς το πρόγραμμα εργασίας των παιδαγωγών ή τους αφήνεται ελεύθερους να δημιουργήσουν μόνοι τους το παιδαγωγικό τους πρόγραμμα;
18. Ελέγχετε στενά τις δραστηριότητες των παιδαγωγών στην τάξη;
19. Μεριμνάτε για το καλό του προσωπικού;
20. Μεταχειρίζεστε τους παιδαγωγούς ως ίσους προς ίσους;
21. Επαινείτε τους εκπαιδευτικούς;
22. Προωθείτε την επαγγελματική ανάπτυξη των παιδαγωγών;
23. Παρακολουθείτε, εντοπίζετε τα προβλήματα και παρεμβαίνετε όταν είναι απαραίτητο για την εύρυθμη λειτουργία του Σταθμού;
24. Προωθείτε τα στοιχεία ενός φιλόξενου περιβάλλοντος για μαθητές, εκπαιδευτικούς και γονείς;
25. Εφαρμόζετε στρατηγικές για την προώθηση της εμπιστοσύνης, του σεβασμού και της αξιοπρέπειας μεταξύ του προσωπικού;
26. Διαμορφώνετε και υλοποιείτε στρατηγικές για την δημιουργία ασφαλούς και ομαλού περιβάλλοντος;
27. Χρησιμοποιείτε κατάλληλες στρατηγικές για την αποτελεσματική συνεργασία με πολυπολιτισμικές και πολύγλωσσες ομάδες Γονέων;
28. Συμβουλευέτε αποτελεσματικά τους Γονείς για τα δικαιώματά τους και τις ευθύνες τους απέναντι στα παιδιά τους (όπως νομικές, εκπαιδευτικές κ.α.);
29. Έχετε αναπτύξει ένα σχέδιο ενημέρωσης γονέων από τη στιγμή που ως Προϊσταμένη θέλετε να βοηθήσετε τους γονείς στο μέγιστο των παιδιών τους;
30. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα προσόντα που πρέπει να έχει μια Προϊσταμένη ενός αποτελεσματικού Παιδικού Σταθμού ώστε να ανταποκρίνεται με επιτυχία στα καθήκοντα της;

Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχουν ταξινομηθεί σε τρεις γενικότερους θεματικούς άξονες, ώστε να καταστεί περισσότερο εύκολη η εξαγωγή συμπερασμάτων με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχουσών στην έρευνα προϊσταμένων. Πιο αναλυτικά στο θεματικό άξονα Α περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 11, 12, 14, 15, 17 με σκοπό να διερευνηθεί ο πρώτος στόχος, έτσι όπως περιγράφεται στο πρώτο κεφάλαιο, δηλαδή η μελέτη της επίδρασης ενός θετικού κλίματος στην λειτουργία του σταθμού. Οι προϊστάμενες που συμμετείχαν στην έρευνα έπρεπε να προσδιορίσουν το κλίμα που επικρατεί εντός του παιδικού σταθμού μέσα στον οποίο εργάζονται, αναφέροντας το κατά πόσο αυτό είναι ευνοϊκό ή αρνητικό αλλά και το κατά πόσο μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα του σταθμού.

Στο δεύτερο άξονα περιλαμβάνονται ερωτήσεις 1 - 10, 13, 16, 18 - 26 για να διερευνηθεί ο δεύτερος στόχος της εργασίας. Έγινε μία λεπτομερής διερεύνηση στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιδράσει η συμπεριφορά και ο τρόπος διοίκησης της εκάστοτε προϊσταμένης στην ορθή λειτουργία του παιδικού σταθμού, αναπτύσσοντας σχέσεις αλληλοσεβασμού και εμπιστοσύνης με το υπόλοιπο προσωπικό.

Στον τρίτο θεματικό άξονα περιλαμβάνονται, οι ερωτήσεις ερώτηση 27- 30. Εξετάστηκαν τα επιμέρους ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένας προϊστάμενος προκειμένου αυτός να θεωρείται ταυτόχρονα και αποτελεσματικός ηγέτης και να μπορεί να συνεργάζεται αρμονικά με το υπόλοιπο προσωπικό για την υλοποίηση των κοινών στόχων που τίθενται κάθε φορά.

Κεφάλαιο 5. Ανάλυση Δεδομένων

5.1. Εξαγωγή αποτελεσμάτων – Συσχετίσεις

Σύμφωνα με τα στοιχεία, έτσι όπως προκύπτουν από τον πίνακα που παρατίθεται παραπάνω, είναι εμφανές ότι οι συμμετέχουσες στην έρευνα δεν εμφάνισαν καμία απόκλιση ως προς την προσέγγιση της έννοιας του κλίματος εντός του παιδικού σταθμού όπου εργάζονται. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων υποστηρίχθηκε η άποψη ότι το κλίμα εντός του παιδικού σταθμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει η κάθε μονάδα. Επίσης, δύο προϊσταμένες απάντησαν θετικά θεωρώντας ότι η προσπάθεια προσέγγισης και η άμεση συνεργασία μεταξύ του προσωπικού του παιδικού σταθμού παίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία του. Όπως τόνισαν αυτό που είναι αναγκαίο είναι η διασφάλιση της λεπτής ισορροπίας που υπάρχει μεταξύ των καθηκόντων, αλλά και των δικαιωμάτων που έχει ο προϊστάμενος και το κάθε μέλος του προσωπικού ξεχωριστά. Πιο συγκεκριμένα, ως προς την αναγκαιότητα ύπαρξης συνεργασίας απάντησαν:

Προϊσταμένη 1: «Σίγουρα είμαι ανοικτή στη συνεργασία γιατί μόνο έτσι επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στο παιδαγωγικό μας έργο και στις διαπροσωπικές μας σχέσεις που πρέπει να τροφοδοτούνται θετικά».

Προϊσταμένη 2: «Ναι, είμαι ανοιχτή στη συνεργασία. Εφαρμόζω το δημοκρατικό στυλ εξουσίας, διότι πιστεύω ότι μέσω του λόγου παράγονται καινοτόμες ιδέες που μπορούν να εφαρμοστούν για την καλύτερη λειτουργία του παιδικού σταθμού».

Ως προς τη λειτουργία ενός παιδικού σταθμού συμφώνησαν ότι αυτή πρέπει να στηρίζεται στην εφαρμογή του νομοθετικού Πλαισίου και τη σωστή οργάνωση.

Ως προς το κλίμα που επικρατεί εντός του παιδικού σταθμού και οι δύο συμμετέχουσες απαντήσανε κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ότι το κλίμα που επικρατεί εντός των μονάδων είναι ευνοϊκό, ενώ οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων χαρακτηρίζονται συνεργατικές. Καμία από τις συμμετέχουσες δεν ανέφερε ότι το κλίμα είναι αρνητικό, γεγονός βέβαια που συνδέεται και με τη μέθοδο με την οποία οι συγκεκριμένες προϊσταμένες ασκούν τα καθήκοντά τους:

Προϊσταμένη 1: «Πάντα είμαι δίπλα στους συνεργάτες μου και ασκώ καλοπροαίρετη κριτική διότι έτσι ενθαρρύνονται, δεν νιώθουν ακάλυπτοι και αβοήθητοι με γνώμονα το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα».

Προϊσταμένη 2: «Ναι ασκώ με εποικοδομητικό τρόπο. Γιατί; Δεν θέλω να γίνει επίλυση του θέματος σε άλλο επίπεδο. Θέλω να αποφύγω την απώλεια και διάρρηξη σχέσεων. Θέλω να αποφύγω την απώλεια του στόχου και του αποτελέσματος. Μία διαμάχη να λύνεται όσο το δυνατό γρηγορότερα».

Πίνακας 1. Θεματικός άξονας Α

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΠΑΙΔΙΚΟΥ ΣΤΑΘΜΟΥ		
Κατηγορίες	Κωδικοί-λειτουργικοί ορισμοί	Αναφορές
1. Χαρακτηρισμοί	ΕΥΠΕΡ: Ευνοϊκό περιβάλλον.	2
	ΑΡΝΠΕΡ: Αρνητικό περιβάλλον.	0
	ΣΥΝΠΕΡ: Συναδελφικό περιβάλλον.	2
	ΣΥΠΕΡ: Συνεργατικό περιβάλλον.	2
	ΠΕΡΕΠΗΡ: Επαγγελματική ηρεμία	2
	ΥΠΕΝ: Υποστήριξη και Ενθάρρυνση.	2
	ΔΕΥΚΛ: Διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος.	2
	ΤΥΠΕΡ: Τυπικό περιβάλλον.	2
	ΑΥΣΠΕΡ: Αυστηρό περιβάλλον.	0

Στον δεύτερο θεματικό άξονα μπορεί κανείς να παρατηρήσει τις αντιλήψεις των προϊσταμένων σχετικά με το πώς μπορεί να επηρεάσει η δική τους συμπεριφορά τη λειτουργία του σταθμού. Είναι αναμφισβήτητο ότι και οι δύο συμμετέχουσες θεωρούν πως ο τρόπος άσκησης των καθηκόντων από την πλευρά τους είναι δυνατόν να επιδράσει σε πολλαπλά επίπεδα ως προς τη διαμόρφωση της καθημερινότητας εντός του σταθμού, συμβάλλοντας με θετικό τρόπο στη δημιουργία συνθηκών που θα διευκολύνουν τους

εργαζόμενους κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, αλλά θα οδηγούν και σε μία πιο αποτελεσματική λειτουργία τον ίδιο τον σταθμό.

Οι δύο προϊσταμένες εμφάνισαν κοινές αντιλήψεις υποστηρίζοντας ότι η ποιότητα των σχέσεων που διαμορφώνεται μεταξύ του προϊσταμένου μίας μονάδας και του προσωπικού επιδρά σε σημαντικό βαθμό στην καθημερινή λειτουργία του σταθμού και στην επίτευξη των στόχων που αυτό έχει θέσει. Η καλλιέργεια συνεργατικών σχέσεων συντελούν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, ενώ παράλληλα αποτελεί και έναν παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την εκπαιδευτική διαδικασία. Επιπλέον παρατηρείται να υπάρχει ταύτιση στις απόψεις ως προς την αναγκαιότητα ύπαρξης ενός κλίματος που θα προωθεί την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και τον σεβασμό μεταξύ του προϊσταμένου και του προσωπικού.

Πίνακας 2: Θεματικός άξονας Β

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΤΑΘΜΟΥ		
Κατηγορίες	Κωδικοί-λειτουργικοί ορισμοί	Αναφορές
2. Εύρυθμη λειτουργία	ΑΝΠΟΙ: Αναβάθμιση της ποιότητας	2
	ΕΞΑΛ: Εξασφάλιση αλληλοσεβασμού.	2
	ΕΣΥΣΤ: Επίτευξη συλλογικών στόχων.	2
3. Σχέσεις Προϊσταμένου - Προσωπικού	ΣΥΣΧ: Συνεργατικές σχέσεις.	2
	ΔΗΣΧΕ: Δημοκρατικές σχέσεις.	2
	ΣΙΣ: Σχέσεις ισοτιμίας.	2
	ΣΧΕΣΕ: Σχέσεις σεβασμού και εμπιστοσύνης διευθυντή και εκπαιδευτικών.	2

Στον τρίτο θεματικό άξονα γίνεται μία προσπάθεια να συγκεντρωθούν όλες οι παράμετροι οι οποίες μπορούν να επιδράσουν με κάποιο τρόπο στην

αποτελεσματικότητα του παιδικού σταθμού, να επηρεάσουν τον τρόπο που συμπεριφέρεται το προσωπικό αλλά και οι μαθητές, επηρεάζοντας εν τέλει και την αποτελεσματικότητά του ίδιου του σταθμού. Μεταξύ των παραγόντων που αναδείχθηκαν ως πιο σημαντικοί είναι σίγουρα η επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού, αλλά και το ενδιαφέρον που υπάρχει για κάποιο πιθανό πρόβλημα που μπορεί να αντιμετωπίζει ένας άλλος συνάδελφος, όπως φυσικά και ο τρόπος που συμπεριφέρεται ο προϊστάμενος και τα χαρακτηριστικά που αυτός οφείλει να διαθέτει. Οι προϊσταμένες ως προς την αναγκαιότητα της καλής επικοινωνίας υποστήριξαν:

Προϊσταμένη 1: « Θεωρώ ότι ο τρόπος επικοινωνίας συμβάλλει στο να λειτουργεί στο μέγιστο δυνατό η μονάδα. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει καθημερινός διάλογος μεταξύ του προσωπικού σε εργασιακό επίπεδο όπου κυριαρχεί η ευγένεια, ο σεβασμός των προσωπικών δεδομένων και η τήρηση των εργασιακών δεσμεύσεων ».

Προϊσταμένη 2: «Ναι συμβάλλει. Αποφεύγω τις τοξικές λέξεις, αποφιλίζω με την ευγένεια. Η φωνή μου είναι ευγενική όχι υποτιμητική ή ειρωνική. Υποβάλλω ανοιχτές ερωτήσεις (τι, πού, πότε, πώς). Κάνοντας ενσυναίσθηση».

Προϊσταμένη 1: «Η συνεχής επικοινωνία είναι απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας γιατί γίνεται αλληλοενημέρωση, ανατροφοδότηση και ανάληψη ευθυνών από όλους, σε ό,τι μερίδιο αναλογεί στον καθένα ανάλογα με το ρόλο και την ειδικότητα του».

Προϊσταμένη 2: «Είναι πολύ σημαντική. Πρέπει να τηρούνται οι ισορροπίες και να μη γίνεται κατάχρηση των ανθρώπινων σχέσεων (έλλειψη σεβασμού, ψευδείς αναρρωτικές άδειες, εκμετάλλευση για αποφυγή δραστηριοτήτων και εργασιών). Πρέπει να υπάρχει δέσιμο των μελών μαζί μου, εμπιστοσύνης, αλληλεγγύης, συναδελφικότητας, ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα».

Ως προς τον τρόπο διοίκησης και τα χαρακτηριστικά του διευθυντή ανέφεραν:

Προϊσταμένη 1: «Είναι ελάχιστες οι φορές που δίνω εντολές και αυτό συμβαίνει σε συγκεκριμένα άτομα που δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους. Συνήθως διευθύνω μέσω συζήτησης και ανταλλαγής πρακτικών και θέσεων που προάγουν την καλή συνεργασία και ευγένεια».

Προϊσταμένη 2: «Μέσω εντολών, μέσω παρότρυνσης και πνεύματος εθελοντισμού, με την ενσυναίσθηση. Όλες οι καταστάσεις δεν μπαίνουν στο ίδιο πλάνο υπάρχει και ο ανθρώπινος παράγοντας».

Στην ερώτηση για το κατά πόσο ακούνε τη γνώμη των Εκπαιδευτικών-Συναδέλφων απάντησαν:

Προϊσταμένη 1: «Αφουγκράζομαι και ακούω όλες τις γνώμες και παίρνουμε μαζί τις αποφάσεις, γιατί είμαστε μια εργασιακή ομάδα που έχει συλλογικούς στόχους και σκοπούς. Φυσικά λαμβάνω υπόψη και υιοθετώ τις προτάσεις του προσωπικού μου».

Προϊσταμένη 2: «Όχι πάντοτε. Υπάρχουν αποφάσεις που λαμβάνονται μόνο από μένα που αφορούν μόνο τους προϊσταμένους. Όταν όμως και όπου χρειάζεται κατόπιν συζητήσεων μπορεί να υιοθετήσω τις προτάσεις τους ή ένα μέρος από αυτές».

Συχνά μάλιστα υπερβαίνουν και το ρόλο τους στα πλαίσια της άσκησης των καθηκόντων τους:

Προϊσταμένη 1: «Κάποιες φορές όταν υπάρχει έλλειψη προσωπικού λόγω ασθένειας ή αδειών συμβαίνει και αυτό».

Προϊσταμένη 2: «Ναι τον υπερβαίνω. Δεν ακολουθώ την τακτική του καρφωμένου στο γραφείο. Μοιράζομαι τις δυσκολίες, παροτρύνω όλους για συνεργασία».

Πίνακας 3: Θεματικός άξονας Γ

Γ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗΣ ΓΙΑ ΕΝΑΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΤΑΘΜΟ		
Κατηγορίες	Κωδικοί-λειτουργικοί ορισμοί	Αναφορές
4. Επικοινωνία	ΑΜΦΕΠ: Άμεση επικοινωνία.	2
	ΠΡΟΕΠ: Προσωπική επικοινωνία.	2
	ΤΕΓΟ: Τυπική επικοινωνία με τους γονείς.	2
	ΧΡΗΔΙΑ: Χρήση διαδικτυακού χώρου.	2

	ΕΠΜΑ: Ειλικρινής επικοινωνία με μαθητές.	2
	ΕΝ: Ενσυναίσθηση.	2
5. Ενδιαφέρον για συνάδελφο	ΕΧΕΜ: Εχεμύθεια και εμπιστοσύνη	2
	ΚΑΠΡΠΡ: Κατανόηση προσωπικών προβλημάτων.	2
	ΘΕΠΛ: Θεσμικό πλαίσιο.	2
6. Συνεργασία	ΔΙΑΕΪ: Διάλογος με ειλικρίνεια.	2
	ΟΜΑ: Ομαδικότητα	2
	ΔΗΜΔΙΑ: Δημοκρατικές διαδικασίες.	2
	ΚΑΣΥ: Κανόνες συνεργασίας.	2
	ΣΥΛΑΠ: Συλλογικές αποφάσεις.	2

7.Χαρακτηριστικά Διευθυντή	ΔΗΜΣΥΝ: Δημοκρατική, συνεργατική προσωπικότητα.	2
	ΕΥΕΕΠΠ: Ευέλικτος και επικοινωνιακός.	2
	ΟΡΓΑΠΟ: Οργανωτικός και αποτελεσματικός.	2
	ΙΚΑΕΝ: Ικανότητα ενσυναίσθησης.	2
	ΠΑΡΕΝ: Παρακίνηση και ενθάρρυνση.	2
	ΕΝΥΛΥΠ: Ενδιαφέρον για υλικοτεχνική υποδομή.	2
	ΙΔΙΑΑΔ: Ικανότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.	2
	ΕΙΛ: Ειλικρίνεια.	2

Ως προς τον πρώτο ερευνητικό στόχο, εξετάζοντας τα αποτελέσματα έτσι όπως έχουν αυτά διαμορφωθεί στον παραπάνω πίνακα, αμέσως μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι και οι δύο προϊσταμένες που συμμετείχαν στην έρευνα διατύπωσαν την άποψη ότι η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των ιδίων και του προσωπικού είναι ιδιαίτερα σημαντική προκειμένου να εξασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία του σταθμού. Μάλιστα, σε κάποιες περιπτώσεις επιχειρούν και οι ίδιες να κρατήσουν και μία περισσότερο προσωπική επαφή με τα μέλη του προσωπικού. Επίσης, μία ακόμη παράμετρος η οποία μπορεί να ευνοήσει το κλίμα εντός του σταθμού είναι η προσπάθεια προσέγγισης του συναδέλφου δείχνοντας ενδιαφέρον για τα ενδεχόμενα προβλήματα που αυτός μπορεί να αντιμετωπίσει σε προσωπικό επίπεδο δείχνοντας κατανόηση ενθαρρύνοντας τον βέβαια την απαιτούμενη εχεμύθεια. Επιπλέον, η συνεργασία μεταξύ της προϊσταμένης και του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι δυνατόν να έχει ως αποτέλεσμα την πιο ενεργή συμμετοχή του εκπαιδευτικού προσωπικού στις διαδικασίες που αφορούν τη λήψη αποφάσεων, κάτι που θα έχει ως αποτέλεσμα το ίδιο το προσωπικό να καταβάλει περισσότερες προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων που τίθενται. Όπως φαίνεται από τις συνεντεύξεις και οι δύο προϊσταμένες σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι ακολουθούν ένα αυταρχικό ηγετικό μοντέλο, αλλά αντιθέτως βασίζονται

τον τρόπο άσκησης διοίκησης τους πάνω σε δημοκρατικές αρχές στην σημασία του διαλόγου. Τις περισσότερες φορές όταν κάτι τέτοιο είναι εφικτό οι προϊσταμένες δίνουν τη δυνατότητα στο προσωπικό να εκφράσει την άποψή του. Διαθέτουν ενσυναίσθηση και προσπαθούν να παροτρύνουν συνεχώς το προσωπικό να βελτιώνει τις γνώσεις του και να αποκτά νέες δεξιότητες μέσω της παρακολούθησης ειδικών επιμορφωτικών προγραμμάτων. Η επικοινωνία με τους γονείς παίζει και αυτή σε σημαντικό βαθμό ρόλο βοηθώντας τους να κατανοήσουν τις ανάγκες των παιδιών τους, ενώ έχουν και την ευθύνη για τη σωστή συντήρηση των εγκαταστάσεων του σταθμού.

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο θα μπορούσαν να χωριστούν σε τέσσερις κεντρικούς θεματικούς άξονες, οι οποίοι θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:

- 1) Το πώς αντιλαμβάνονται οι προϊσταμένες το κλίμα εντός του σταθμού.
- 2) Το πώς επιδρά η συμπεριφορά της προϊσταμένης στη λειτουργία του σταθμού.
- 3) Το πώς αντιλαμβάνονται την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ νηπιαγωγών και γονέων.
- 4) Το πώς αντιλαμβάνονται την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Από τις απαντήσεις που πήραμε μέσω των συνεντεύξεων και στις δυο προϊσταμένες διαπιστώθηκε ότι αμφότερες επιχειρούν να ενημερώνουν άμεσα κάθε φορά το προσωπικό για όλα τα θέματα που αφορούν τη λειτουργία του παιδικού σταθμού και μπορεί να επιτυγχάνονται με μία σειρά από τρόπους:

- ❖ Είτε σε προσωπικό επίπεδο (για παράδειγμα μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, μέσω προώθησης υπηρεσιακών εγγράφων, μέσω διανομής ενημερωτικών εντύπων).
- ❖ Είτε ομαδικά αν κάτι τέτοιο είναι εφικτό.

Μάλιστα η μία εκ των δύο προϊσταμένων προκειμένου να είναι πιο τυπική ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων της τόνισε ότι μετά το πέρας της ενημέρωσης φροντίζει πάντοτε ο νηπιαγωγός να δηλώνει ενυπόγραφα ότι ενημερώθηκε.

Ως προς τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η ενημέρωση του προσωπικού για όλα τα εκπαιδευτικά και διοικητικά ζητήματα και οι δύο προϊσταμένες απάντησαν ότι αυτή πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της Παιδαγωγικής ολομέλειας, όταν η περίσταση το απαιτεί, ενώ σε περίπτωση που κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό εκείνη την ώρα υπάρχει οπωσδήποτε μία τηλεφωνική ενημέρωση.

Ως προς το δεύτερο στόχο σχετικά με τον πώς επηρεάζει η συμπεριφορά της προϊσταμένης τη λειτουργία του σταθμού, αυτό που παρατηρείται είναι ότι υπάρχει μία συμφωνία ως προς την ανάγκη σωστής ενημέρωσης του προσωπικού εντός του σταθμού, αφού σε αντίθετη περίπτωση είναι σίγουρο ότι θα υπήρχαν προβλήματα στο χώρο εργασίας τα οποία ενδεχομένως θα δυσχέραιναν την αποτελεσματική λειτουργία του. Όλο το προσωπικό είτε πρόκειται για τις ίδιες τις νηπιαγωγούς είτε το υπόλοιπο βοηθητικό προσωπικό, θα πρέπει ανά πάσα στιγμή να μπορεί να είναι σε ετοιμότητα προκειμένου να αντιμετωπίζει ορθά όλα τα ζητήματα που μπορεί να προκύψουν είτε αυτά σχετίζονται με θέματα λειτουργικά είτε με θέματα που αφορούν τα παιδιά είτε ζητήματα ασφαλείας.

Η Παιδαγωγική Ολομέλεια γίνεται όπως μας ενημέρωσαν μία φορά το μήνα, ύστερα από προγραμματισμό της ημέρας και της ώρας διεξαγωγής της. Σε αυτήν, το διδακτικό προσωπικό μπορεί να εκφράσει τη γνώμη του και τις ιδέες του για ζητήματα που αφορούν τη λειτουργία του παιδικού σταθμού. Παρόλα αυτά, η ενημέρωση δεν σταματάει εκεί αφού μία άτυπη μορφή ενημέρωσης από την πλευρά της προϊσταμένης προς τις νηπιαγωγούς γίνεται σε καθημερινή βάση.

Ως προς τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τα παιδιά και τους γονείς και οι δύο προϊσταμένες συμφώνησαν ότι προσπαθούν να δημιουργήσουν την αίσθηση ενός φιλόξενου περιβάλλοντος τόσο για τους μαθητές όσο και για τους γονείς τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με μία θετική στάση απέναντί τους ανεξαρτήτως των προβλημάτων που μπορεί να υποβόσκουν. Οφείλουν να ενημερώνουν τους γονείς σε τακτική βάση για την πρόοδο των παιδιών τους, αλλά και για προβλήματα που μπορεί να εντοπίσουν ως προς τη συμπεριφορά τους. Είναι πάντα πρόθυμες να τους κατευθύνουν αν κρίνουν ότι αυτό είναι αναγκαίο παραπέμποντάς τους στις αρμόδιες υπηρεσίες. Η σχέση κλίματος εμπιστοσύνης βελτιώνεται και επιτυγχάνεται μέσω των τακτικών συγκεντρώσεων των γονέων, αλλά και με προσωπικές συζητήσεις.

Συχνά, είναι πιθανό οι ίδιες να παραπέμπουν τους γονείς σε κάποια ενημερωτικά επιμορφωτικά σεμινάρια ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να διαχειρίζονται τα παιδιά και τις απαιτήσεις τους. Μία ειδική ομάδα αποτελούμενη από ψυχολόγους εργοθεραπευτές και άλλους, που συνεργάζονται με τον παιδικό σταθμό, μπορεί να παρεμβαίνουν και να προτείνουν εξειδικευμένες λύσεις για κάθε παιδί, ανάλογα με την προσωπικότητά του και την ιδιαιτερότητα του χαρακτήρα του, προκειμένου να το βοηθήσουν να προσαρμοστεί με ομαλό τρόπο στον παιδικό σταθμό και να μην αντιμετωπίσει και μεταγενέστερα προβλήματα κατά τη μετάβασή του στο δημοτικό. Οι

γονείς έχουν κάθε δικαίωμα να συμμετέχουν σε οποιαδήποτε παρέμβαση κρίνεται αναγκαία από τους νηπιαγωγούς με στόχο τη βοήθεια του παιδιού τους. Αυτοί αποτελούν τα κατ' εξοχήν άτομα τα οποία πρέπει να βρίσκονται σε αгаστή συνεργασία με τους παιδαγωγούς και χρειάζονται όμως σε κάθε περίπτωση ιδιαίτερο χειρισμό, ο οποίος δεν είναι πάντα εύκολος, καθώς προσκρούει στην ιδιαίτερη προσωπικότητα που μπορεί να έχουν. Υπό αυτό το πρίσμα, οι νηπιαγωγοί οφείλουν να είναι ευαισθητοποιημένοι και να κάνουν μία ολοκληρωμένη ενημέρωση στους γονείς σχετικά με την εξέλιξη του παιδιού τους. Ο κάθε νηπιαγωγός οφείλει να έχει μία ρεαλιστική εκτίμηση της κατάστασης και για κάθε παιδί να θέτει ξεχωριστούς στόχους οι οποίοι να είναι εφικτοί, προσαρμόζοντας τους κάθε φορά στις ιδιαίτερες δυνατότητες που μπορεί να έχει.

Οι μαθητές που προέρχονται από ξένες χώρες και φοιτούν στα ελληνικά σχολεία, επί της ουσίας χρήζουν της ίδιας προσέγγισης όπως και τα παιδιά τα οποία μπορεί να έχουν κάποια μαθησιακά ή κινητικά προβλήματα. Σε αυτή την περίπτωση, η σχέση ανάμεσα στους νηπιαγωγούς και τους γονείς πολλές φορές δυσχεραίνεται λόγω του αισθήματος μειονεκτικότητας που μπορεί να αισθάνονται οι ίδιοι οι γονείς του παιδιού. Σε κάθε περίπτωση όμως είναι αναγκαίο να αποφεύγεται ο στιγματισμός τους από τα υπόλοιπα παιδιά, αλλά και οι διακρίσεις από την πλευρά των νηπιαγωγών.

Οι γονείς των παιδιών που προέρχονται από την Ελλάδα θα πρέπει να θεωρούν ότι η παρουσία των ξένων μαθητών μέσα στο χώρο του νηπιαγωγείου αποτελεί μία μοναδική ευκαιρία, η οποία είναι σε θέση να βοηθήσει όλα τα παιδιά να μπορούν να αποδεχτούν τη διαφορετικότητα εμπλουτίζοντας τις γνώσεις τους και μαθαίνοντας νέες συμπεριφορές. Μέσα από την παρουσία τους μπορεί να καλλιεργηθεί ο αλληλοσεβασμός, ενώ τα παιδιά θα μάθουν να εντοπίζουν τις διαφορές που υπάρχουν σε πολιτισμικό ή θρησκευτικό επίπεδο. Μέσα από αυτή τη διαδικασία τα παιδιά θα μπορέσουν να μάθουν ότι ο κόσμος ξεπερνάει κατά πολύ τα σύνορα της χώρας τους.

Οι νηπιαγωγοί θα πρέπει να επιδιώκουν μία στενή επικοινωνία με τους γονείς, υπενθυμίζοντας τους κάθε φορά ότι παίζουν και αυτοί σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη των παιδιών και μπορεί να επηρεάσουν τη γενικότερη συμπεριφορά τους, άσχετα με το μορφωτικό επίπεδο ή το αν δουλεύουν και δεν διαθέτουν αρκετό ελεύθερο χρόνο για να ασχοληθούν με αυτά. Επιπλέον, θα πρέπει να τους ενθαρρύνουν να αγοράζουν στα παιδιά διάφορες ιστορίες με ωραία εικονογράφηση οι οποίες είναι σίγουρο ότι θα βοηθήσουν το παιδί να αναπτύξει τις δεξιότητες του γραμματισμού του. Σε περίπτωση που αυτό κριθεί απαραίτητο μπορεί να παροτρύνουν τους γονείς να συμμετέχουν σε ειδικά σεμινάρια για γονείς προκειμένου να μάθουν τεχνικές ενθάρρυνσης, παρότρυνσης

και επιβράβευσης του παιδιού. Η επικοινωνία μαζί τους μπορεί να περιλαμβάνει μία σειρά από διαφορετικούς τρόπους, όπως είναι οι επιστολές, τα σημειώματα στο τετράδιο των παιδιών ή η ενημέρωση κατά τη διάρκεια των επισκέψεών τους στο χώρο του παιδικού σταθμού. Η όλη διαδικασία οφείλει να βασίζεται στην αμοιβαιότητα και στην καλλιέργεια του κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ νηπιαγωγών και γονέων, η οποία συχνά δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί. Ένας από τους τρόπους που μπορεί κάτι τέτοιο να γίνει εφικτό είναι η συχνή επαφή, έστω και άτυπα, με τους γονείς την ώρα που έρχονται να παραλάβουν τα παιδιά τους από το χώρο του παιδικού σταθμού, πέρα βέβαια από τις προγραμματισμένες συναντήσεις που έτσι κι αλλιώς γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Ως προς τον τρίτο ερευνητικό στόχο σχετικά με τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους και οι δύο προϊστάμενες εμφανίστηκαν αρκετά δημοκρατικές, ακολουθώντας ένα μεικτό σύστημα διοίκησης. Είναι ανοιχτές στο διάλογο με τις παιδαγωγούς και έχουν τη θέληση να ακούν κάθε φορά τις προτάσεις που μπορεί να έχουν. Όταν κάποιες από αυτές είναι εφικτές, τότε μπορεί από κοινού να συναποφασίσουν την υλοποίησή τους. Ωστόσο, σε κάποιες περιπτώσεις δείχνουν περισσότερη αυστηρότητα, η οποία βέβαια προέρχεται και από το γεγονός ότι κάποια συγκεκριμένη παιδαγωγός δεν τους έχει δώσει τα εχέγγυα ότι θα εκτελέσει ομαλά τα καθήκοντά της και για αυτό εστιάζουν περισσότερο την προσοχή τους στη συγκεκριμένη. Παρόλα αυτά και οι δύο προϊστάμενες έχουν φροντίσει να τηρήσουν κάποια συγκεκριμένα όρια εντός του εργασιακού χώρου, αφού όσο κι αν είναι καλή η σχέση που μπορεί να διατηρούν με το εκπαιδευτικό προσωπικό, δεν παύει να είναι μία σχέση ανάμεσα σε έναν προϊστάμενο και έναν υφιστάμενο, όπου ο καθένας πρέπει να εκτελεί τα καθήκοντά του στο ακέραιο έχοντας ως κοινό στόχο την ομαλή λειτουργία του παιδικού σταθμού.

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα – Προτάσεις

Μέσα από την προσεκτική μελέτη των απαντήσεων των δύο προϊσταμένων στους παιδικούς σταθμούς θα διαπιστώσουμε ότι αφ' ενός και στις δύο περιπτώσεις υπάρχει μία συνάφεια ως προς τις απαντήσεις που δίνουν και αφ' ετέρου ότι ταυτίζονται σε έναν αρκετά μεγάλο βαθμό με τα δεδομένα που ήδη έχουν καταγραφεί με βάση την αντίστοιχη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι προϊστάμενες και των δύο παιδικών σταθμών έχουν επιλέξει να υιοθετήσουν ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, αποφεύγοντας το συγκεντρωτισμό και την αυταρχικότητα. Με γνώμονα την αγάπη που έχουν για τη δουλειά τους, καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αποτελεσματικές κατά την εκτέλεση των διοικητικών και οργανωτικών καθηκόντων τους. Βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση προκειμένου να είναι συνεχώς ενήμερες για όποιες αλλαγές μπορεί να προκύψουν ανά πάσα στιγμή από την πλευρά του Υπουργείου Παιδείας και μεριμνούν με κάθε δυνατό τρόπο προκειμένου να τις προωθήσουν στις παιδαγωγούς σε ένα πρώτο στάδιο, αλλά και σε κάθε ενδιαφερόμενο μέλος του προσωπικού που απασχολείται στον παιδικό σταθμό. Αυτή η ενημέρωση μπορεί να γίνει με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους, όπως είναι για παράδειγμα η ενημέρωση κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, η τηλεφωνική επικοινωνία σε περίπτωση που πρόκειται για κάτι επείγον, η παράδοση των απαιτούμενων εγγράφων κατόπιν υπογραφής των ενδιαφερομένων.

Χάρη στο σωστό προγραμματισμό της δουλειάς τους έχουν καταφέρει να μην χρονοτριβούν με τις επιμέρους γραφειοκρατικές διαδικασίες όπως είναι η τήρηση αρχείου η τήρηση βιβλίου κ.τ.λ. Σε αυτό βέβαια βοηθάει ιδιαίτερα και το γεγονός ότι τα περισσότερα από αυτά γίνονται πλέον με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή που διευκολύνει αρκετά την εργασία σε αυτού του τύπου. Έτσι, έχουν καταφέρει να εξοικονομήσουν αρκετό χρόνο, τον οποίο μπορούν να τον χρησιμοποιήσουν σε πιο εποικοδομητικές δραστηριότητες, όπως είναι ο σχεδιασμός και η οργάνωση δράσεων και εκδηλώσεων μέσα στο παιδικό σταθμό.

Χάρη στην εμπειρία που έχουν αποκομίσει μέσα από την πολυετή ενασχόληση με το συγκεκριμένο αντικείμενο είναι σε θέση να κρίνουν αντικειμενικά τα μέλη του προσωπικού. Ως εκ τούτου, απέναντι σε παιδαγωγούς οι οποίες είναι συνεπείς στα καθήκοντά τους και τους εμπνέουν εμπιστοσύνη αφήνουν περισσότερο περιθώριο για ανάληψη πρωτοβουλιών. Βέβαια, θα πρέπει να επισημανθεί ότι λόγω και της ιδιαίτερης

φύσης της θέσης και του ρόλου τους, είναι αρκετά επιφυλακτικές απέναντι σε παιδαγωγούς που έχουν κατά διαστήματα δείξει σημάδια ασυνέπειας.

Η ανάδραση που παίρνουν από τους παιδαγωγούς είναι σε καθημερινή βάση, ενώ η πραγματοποίηση παιδαγωγικών ολομελειών ανά τακτά χρονικά διαστήματα καθιστά εφικτή την επικοινωνία, το διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων. Οι δύο προϊσταμένες δεν είναι εμμονικές απέναντι στις προσωπικές του απόψεις και δέχονται ευχαρίστως να υιοθετήσουν και κάποιες από τις απόψεις που εκφράζουν οι παιδαγωγοί, σε περίπτωση που κρίνουν ότι αυτές μπορούν να προωθήσουν την αποτελεσματικότερη λειτουργία του παιδικού σταθμού και την επίτευξη των στόχων που είχαν αρχικά τεθεί. Αυτό το στοιχείο αποδεικνύει ότι έχουν υψηλή αυτοπεποίθηση, γνωρίζουν καλά τη δουλειά τους και δεν φοβούνται να επιμερίσουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες σε άλλους προκειμένου να υπάρξει ένα καλό αποτέλεσμα.

Επιπλέον, μεριμνούν για την ύπαρξη ενός πνεύματος συνεργασίας μέσα στα πλαίσια της προσχολικής μονάδας που επιτυγχάνεται μένοντας μακριά από κουτσομπολιά, μέσα από την άμβλυνση των διαφωνιών και των αντιθέσεων, μέσα από τη σύνθεση των απόψεων και τέλος, μέσα από τη δημιουργία σχέσεων αλληλοσεβασμού και εμπιστοσύνης.

Επομένως, είναι σαφές ότι με βάση και τα όσα έχουν ειπωθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, οι δύο προϊσταμένες διαθέτουν αρκετά από τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που οφείλει να διαθέτει ένας άνθρωπος που καλείται να ηγηθεί μιας άλλης ομάδας ανθρώπων.

Ο τρόπος της οργάνωσης, της δομής και της λειτουργίας κάθε εκπαιδευτικής μονάδας μέσα στα πλαίσια της οποίας εντάσσονται βεβαίως και οι παιδικοί σταθμοί έχει καταφέρει τις τελευταίες δεκαετίες να κεντρίσει το ενδιαφέρον των μελετητών, οι οποίοι μέσω συγκεκριμένων ερευνητικών διαδικασιών επιχειρούν να αντλήσουν δεδομένα βασισμένα στην πραγματικότητα και να εξάγουν συμπεράσματα σχετικά με το πώς συνδέεται το κλίμα που επικρατεί εντός της εκπαιδευτικής μονάδας και ο τρόπος με τον οποίο επιλέγει ο εκάστοτε υπεύθυνος να ασκήσει την εξουσία του με την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών που αυτή προσφέρει προς τους γονείς, τα παιδιά και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο εν γένει και με την όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική λειτουργία της.

Μέσα στα πλαίσια της λειτουργίας ενός παιδικού σταθμού μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι αναπτύσσονται πληθώρα σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (γονείς, εκπαιδευτικό προσωπικό, μαθητές, προσωπικό διαφορετικών ειδικοτήτων). Η

διατήρηση ενός καλού κλίματος συνεπάγεται όχι μόνο την αρμονική εξισορρόπηση όλων αυτών των σχέσεων (συναισθηματικών, συγκινησιακών κ.ά.), αλλά και την άριστη κατάρτιση των υπευθύνων προκειμένου αυτοί να ασκήσουν με σωστό και ορθό τρόπο τα οργανωτικά και διαχειριστικά τους καθήκοντα.

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας καταβλήθηκε μία προσπάθεια μέσω της ενδεδειγμένης μελέτης τόσο της διεθνούς όσο και της εγχώριας βιβλιογραφίας, αλλά και μέσα από τη συνέντευξη δύο προϊσταμένων σε παιδικούς σταθμούς της Αττικής, να διερευνηθούν σε βάθος και να αποσαφηνιστούν τόσο τα καθήκοντα τα οποία καλείται να φέρει εις πέρας ο προϊστάμενος μιας τέτοιας εκπαιδευτικής μονάδας όσο και το πώς είναι σε θέση να επηρεάσει είτε προς το καλύτερο είτε προς το χειρότερο την αποτελεσματική λειτουργία της με βάση το μοντέλο της άσκησης της ηγεσίας που υιοθετεί κάθε φορά. Είναι σαφές ότι με βάση τα αποτελέσματα έτσι όπως αυτά προέκυψαν από τη συνέντευξη των δύο προϊσταμένων, η εργασία κατάφερε να πετύχει τον επιδιωκόμενο σκοπό της αναδεικνύοντας τη σημασία που μπορεί να έχει η συμπεριφορά του εκάστοτε προϊσταμένου στη λειτουργία του παιδικού σταθμού, αλλά και η αναγκαιότητα αυτός να διαθέτει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως το να είναι ανοιχτός στο διάλογο, συνεργάσιμος, δημοκρατικός, δίκαιος, πρόθυμος να προσφέρει τη βοήθεια του όταν του ζητηθεί, αλλά ταυτόχρονα και αυστηρός και καθοδηγητικός τόσο απέναντι στο διδακτικό προσωπικό όσο και απέναντι στους γονείς.

Ένας καλός προϊστάμενος διαθέτει πάντα ένα όραμα για τη μονάδα της οποίας ηγείται και μέσα από έναν αυστηρό σχεδιασμό θέτει συγκεκριμένους στόχους προκειμένου να μπορέσει να υλοποιήσει το όραμά του. Για να καταστεί κάτι τέτοιο εφικτό θα πρέπει να διαθέτει μία σειρά από χαρακτηριστικά και προσωπικές δεξιότητες θα του επιτρέπουν:

- ❖ Να έχει μία ξεκάθαρη εικόνα της σημαντικής αποστολής του.
- ❖ Να είναι ανοιχτός απέναντι στους εκπαιδευτικούς προκειμένου να τους κάνει να αισθάνονται ότι παίζουν και αυτοί σημαντικό ρόλο και εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό με τα ζητήματα που αφορούν την αποτελεσματική λειτουργία του σταθμού.
- ❖ Να αποτελεί με τη συμπεριφορά και την εργατικότητα του παράδειγμα προς μίμηση εμπνέοντας το υπόλοιπο προσωπικό και δημιουργώντας ένα κλίμα αгаστής συνεργασίας.
- ❖ Να μην φοβάται να υιοθετήσει καινοτόμες ιδέες και να επιμερίσει αρμοδιότητες στους υφιστάμενους συναδέλφους του.

Ακολουθώντας όλες αυτές τις αρχές, έτσι όπως αναδείχτηκαν και με βάση την έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατά τη συγγραφή της παρούσας εργασίας είναι σίγουρο ότι ο προϊστάμενος θα καταφέρει να πετύχει την αποτελεσματική λειτουργία του σταθμού στον οποίο εργάζεται.

Αν αναλογιστούμε τις ιδιαίτερες ευθύνες που καλείται να εκπληρώσει στις μέρες μας ο προϊστάμενος ενός παιδικού σταθμού, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει, τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει σε επίπεδο καθημερινότητας, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένο το υπάρχον εκπαιδευτικό σύστημα στη χώρα μας που χαρακτηρίζεται από έναν ιδιάζοντα συγκεντρωτισμό έχοντας μια πυραμιδοειδή διάταξη και δεν παρέχει πολλές δυνατότητες ελευθερίας προκειμένου ο εκάστοτε προϊστάμενος να ασκήσει μία αποτελεσματική μορφή διοίκησης, τότε θα καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι αυτό που χρειάζεται απαραίτητως σε ένα πρώτο τουλάχιστον στάδιο είναι:

- Η μέριμνα, ώστε τα διοικητικά στελέχη να έχουν περισσότερες δυνατότητες αυτονομίας. Δηλαδή, με άλλα λόγια, χρειάζεται μία μετατόπιση των αρμοδιοτήτων προκειμένου ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων να μπορούν να γίνονται και από χαμηλότερα εκπαιδευτικά επίπεδα πέραν της κεντρικής εξουσίας.
- Επιπροσθέτως, τα αναλυτικά προγράμματα θα ήταν καλό στο μέλλον να εστιάζουν περισσότερο μεταξύ άλλων και στον τρόπο άσκησης της διοίκησης μέσα σε μία εκπαιδευτική μονάδα, καλλιεργώντας όλες τις αναγκαίες δεξιότητες που είναι άμεσα σχετιζόμενες με την ορθή μορφή ηγεσίας και την εξασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας της. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, ένα πρώτο βήμα ίσως θα μπορούσε να είναι η μέριμνα από την πλευρά του Υπουργείου Παιδείας προκειμένου να υλοποιεί κατά καιρούς διάφορα επιμορφωτικά σεμινάρια τα οποία θα στοχεύουν όχι μόνο στην αποκόμιση γνώσεων αυτών καθ' εαυτών, αλλά και στην καλλιέργεια όλων των αναγκαίων δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει ένας άνθρωπος που θα αναλάβει μία διοικητική θέση ευθύνης.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνόγλωσση

- Γεωργογιάννης Π.** (2005). 2ο Πανελλήνιο Συνέδριο- Διοίκηση Α΄ Βάθμιας και Β΄ Βάθμιας Εκπαίδευσης, Πάτρα.
- Κιτσαράς Γ. Δημ.** (2001). Προσχολική Παιδαγωγική, Αθήνα.
- Μιχαλάς Τ.** (1998). Στοιχεία επαγγελματικής Δεοντολογίας, Αθήνα, εκδόσεις Ελλήν.
- Παπανικολάου Ρ.** (1994). Οργάνωση και διαμόρφωση του χώρου στο νηπιαγωγείο, Εκδόσεις Καστανιώτη, Τρίτη έκδοση, Αθήνα.
- Παπανικολάου Ρ.** (1999). Οργάνωση και διαμόρφωση του χώρου, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
- Πασιαρδή, Γ.** (2006). «Το σχολικό κλίμα υπό το φακό των παιδιών». Παρουσίαση στο Συνέδριο CCEAM.
- Πετρίδου, Ε.** (2011). Διοίκηση – Μάνατζμεντ. Θεσσαλονίκη: Σοφία.
- Σαΐτης Χ. Αθ.** (1992). Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαίδευσης, Θεωρίας και Πράξης, Άτραπος, Αθήνα.
- Σαΐτης Χ. Αθ.** (2008) Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαίδευσης, εκδόσεις Άτραπος, Αθήνα.
- Συβροπούλου Ρ.** (1999). Η Οργάνωση και ο σχεδιασμός του χώρου (Νηπιαγωγείου) στο πλαίσιο του παιχνιδιού, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα.
- ΦΕΚ 2281, 27/10/2009, άρθρο 4.**
- Φλώρου Χρήστος** (1993). Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Χαρίτος Χ.** (1996). Το ελληνικό νηπιαγωγείο και οι ρίζες του. Συμβολή στην ιστορία της προσχολικής αγωγής. Gutenberg, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

- American Psychological Association** (1980). Division of industrial-Organizational Psychology. Principles for the validation and use of personnel selection procedures. Second edition, Berkeley, CA: APA.
- Andersen, J. A.** (1991). Leaders motivation – theory of instrument (Managers and Motivation– A Test of the AMPI Instrument), Lund University Press, Lund.

- Andersen, J. A.** (1994). *Leader of effective (Leadership and effectiveness)*. Lund: Lund University Press.
- Andersen, J. A.** (1999), "Are power-motivated leaders more effective? A review of McClelland's theory", in Rahim, M.A., Golembiewski, R.T. and Mackenzie, K.D. (Eds), *Current Topics in Management*, Vol. 4, JAI Press, Stamford, CT, pp. 41-59.
- Andersen, J. A.** (2000a). The weight of history: An exploration of resistance to change in Vicars/ Managers. *Creativity and Innovation Management*, 9(3), 147-155.
- Andersen, J. A.** (2000b). "Intuition in managers: are intuitive managers more effective?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 1, pp. 46-67.
- Andersen, J. A.** (2005). The potential of managers to implement change. Paper presented at the 4th Annual International Conference on Leadership Research. Lancaster University, Lancaster, UK December 12-13th, 2005.
- Andersen, J. A.** (2010a), "Public vs private managers: how public and private managers differ in leadership behavior", *Public Administration Review*, Vol. 17 No. 1, pp. 131-41.
- Andersen, J. A.** (2010b), "Assessing public managers' change-oriented behavior: are private managers caught in the doldrums?", *International Journal of Public Administration*, Vol. 33 No. 6, pp. 335-45.
- Aronson, E.** (1958). The need for achievement as measured in graphic expression. In J. W. Atkinson (Ed), *Motives in fantasy, action, and society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- Atkinson, J. W.** (1957). Motivational determinants of risk taking Behavior. *Psychological Review*, 64, 359-372.
- Atkinson, J. W.** (1958). Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies, and incentives. In J. W. Atkinson (Ed), *Motives in fantasy, action, and society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- Atkinson, J. W., & McClelland, C. D.** (1948). The Projective Expression of Needs. II. The Effect of Different Intensities of the Hunger Drive on Thematic Apperception. *Journal of Experimental Psychology*, 38, 643-58.
- Atkinson, J. W., Heyns, R. W., & Veroff, J.** (1954). The effect of experimental arousal of the affiliation motive on thematic apperception. *Journal of abnormal and Social Psychology*, 49, 405-410.
- Bedeian, A. G., & Hunt, J. G.** (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. *Leadership Quarterly*, 17(2), 190–205.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E.** (1991). Leadership and management effectiveness: A multiframe, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30, 509–534.

- Bolman, L.G. and Deal, T.E.** (1997). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco, CA, Jossey Bass.
- Bossert, S.T., Dwyer, W.C., & Rowan, R., Lee, G.V.** (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18, 34-64.
- Bush, T., & Glover, D.** (2003). *School leadership: concepts and evidence*. Nottingham, National College for School Leadership.
- Campbell J.P., Dunnette M. D., Lawler E.E., and Weick K.E.** (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cramer, P. & Hogan, K.** (1975). Sex differences in verbal and play fantasy. *Developmental Psychology*, 11, 145-154.
- Cuban, L.** (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*, State University of New York Press, Albany, New York.
- Dimmock, C.** (1999). Principals and school restructuring: conceptualizing challenges as dilemmas, *Journal of Educational Administration*, 37 (5), 441–462.
- Dressler, B.** (2001). Charter School leadership, *Education and Urban Society*, 33 (2), 170–85.
- Early, P., & Weindling, D.** (2004). *Understanding school leadership*. London: Paul Chapman Publishing.
- Entwisle, D. R.** (1972). To dispel fantasies about fantasy-based measures of achievement motivation. *Psychological Bulletin*, 77, 377-391.
- Fauske, J. R.** (2002). Preparing School Leaders: Understanding, Experiencing, and Implementing Collaboration. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 2006(6).
- Glatzer, R.** (1997). Context and capability in educational management, *Educational and Administration*, 25(2), 181–92.
- Gold, A., & Evans, J.** (1998). *Reflecting on school management*. London: Falmer Press.
- Gold, A., Evans, J., Earley, P., Halpin, D. & Collarbone, P.** (2002). Principled Principals Values-driven Leadership: Evidence from Ten Case Studies of ‘Outstanding’ Leaders, Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, April.
- Greenfield, T. and Ribbins, P.** (eds.) (1993). *Greenfield on Educational Administration: Towards a Humane Science*, London, Routledge.
- Hall, V., Mackay, H., & Morgan, C.** (1986). *Head teachers at work*. Milton Keynes: Open University Press.

- Hansson, P. and Gamage, D.** (2005). Pre-Service Training and In-Service Training for Educational Management (E*N*I*R*D*E*M). BRNO & TELC, the CZECH REPUBLIC.
- Harris, A.** (2005). Leading from the Chalk-face: An overview of school leadership. *Leadership*, 1(1), 73-87.
- Hunt, J. G.** (2004). What is leadership? In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 19–47). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lawrence, K., Lenk, P., Quinn, R.** (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire, *The Leadership Quarterly*, Volume 20, Issue 2, April 2009, Pages 87-102.
- Leithwood, K.,** (1995). Cognitive perspectives on school leaders. *Journal of School leadership*, 5, 115-135.
- Leithwood, K., & Jantzi, D.** (1999). Principal and teacher leadership effects: a replication. *School Leadership and Management*, 10, 451-479.
- Leithwood, K., & Steinbach, R.** (1995). *Expert problem solving*. Albany, NY, SUNY press.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R.** (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham, Open University Press.
- Leithwood, K.A., & Riehl, C.** (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.
- Maslow, A. H.** (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M.** (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- McAdams, D. P.,** (1980). A thematic coding system for the intimacy motive. *Journal of Research in Personality*, 14, 413-432.
- McClelland, D. C. & Boyatzis R. E.** (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737-743.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H.** (1976). Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, March-April, 54, 100-110.
- McClelland, D. C.** (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C.** (1962a). Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, 40(4), 99-112.
- Murphy, J.** (1992). *Effective schools: Legacy and future directions*. London: Cassel.
- Sergiovanni, T.** (1994). *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Συνεντεύξεις

Συμπλήρωση ερωτηματολογίου:

1.Είστε κάτοχος δεύτερου πτυχίου ή κάποιου Μεταπτυχιακού Τίτλου σπουδών;

Προϊσταμένη 1: Είμαι κάτοχος εκτός του πτυχίου του ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ «ΤΜΗΜΑ ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΟΚΟΜΙΑΣ» και απόφοιτος του ΕΘΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ «ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΓΩΓΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ ΗΛΙΚΙΑ»

Προϊσταμένη 2: Όχι.

2. Ως προϊσταμένη του Π.Σ ενημερώνετε το προσωπικό σας για όλα τα θέματα; Αν ναι πως ακριβώς τους ενημερώνετε;

Προϊσταμένη 1: Ενημερώνω άμεσα το προσωπικό μου για τα θέματα που τους αφορούν είτε προσωπικά, είτε ομαδικά αν γίνεται τη δεδομένη στιγμή που απαιτείται αυτό.

Προϊσταμένη 2: Όχι. Τους ενημερώνω για ό,τι τους αφορά με συγκέντρωση προσωπικού, τηλεφωνικά, με τα υπηρεσιακά έγγραφα, τα ενημερωτικά έντυπα, πάντοτε ενυπογράφως ότι έλαβαν γνώση.

3. Πιο συγκεκριμένα ενημερώνετε τις Παιδαγωγούς για τα θέματα που άπτονται της λειτουργίας του ΠΣ; Αν ναι με ποιόν τρόπο;

Προϊσταμένη 1: Ενημερώνω άμεσα τις Παιδαγωγούς για όλα τα θέματα που αφορούν τη λειτουργία του ΠΣ, καλώντας τις σε 2 ομάδες ώστε να μην μείνουν μόνα τους τα παιδιά.

Προϊσταμένη 2: Ναι. Με ενημέρωση προσωπικού, με συγκέντρωση Παιδαγωγικής ομάδας, τηλεφωνικά, με υπηρεσιακά έγγραφα, ενημερωτικά έντυπα (ενυπογράφως).

4. Με ποιον τρόπο πληροφορείτε τις Παιδαγωγούς και ενδεχομένως το βοηθητικό προσωπικό για τα διάφορα εκπαιδευτικά και διοικητικά ζητήματα;

Προϊσταμένη 1: Αυτό γίνεται καλώντας τις σε Ολομέλεια, όταν το απαιτεί η περίπτωση.

Προϊσταμένη 2: Με καθημερινή ενημέρωση στον παιδικό σταθμό, τηλεφωνική ενημέρωση, με συγκεντρώσεις, ολομέλειες προσωπικού, με την έντυπη ενημέρωση ενυπογράφως.

5. Η προϊσταμένη πρέπει να ενημερώνει το προσωπικό για θέματα που αφορούν τον ΠΣ;

Προϊσταμένη 1: Σίγουρα ναι, διότι διαφορετικά θα δημιουργούνται προβλήματα στο χώρο εργασίας.

Προϊσταμένη 2: Βεβαίως πρέπει. Γιατί η ομάδα πρέπει να είναι έτοιμη για την αντιμετώπιση θεμάτων λειτουργικών, νομικών, ασφάλειας, προσωπικού, νηπίων, δημιουργία οράματος, μετάδοση οράματος, δημιουργία αίσθησης του επείγοντος προγραμματισμού και επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων, καθιέρωση νέων μεθόδων και βελτιώσεων και εισαγωγή περισσότερων αλλαγών.

6. Πόσο συχνά κάνετε Ολομέλεια προσωπικού; Συζητάτε για τυχόν θέματα που προκύπτουν; Παιδαγωγική Ολομέλεια κάνετε;

Προϊσταμένη 1: Όπως προανέφερα κάνω Ολομέλεια με όλο το προσωπικό μία φορά το μήνα, όπου γίνεται ενημέρωση, ανταλλαγή απόψεων και πρακτικών και αποφασίζονται από κοινού οι λύσεις στα θέματά μας.

Η Παιδαγωγική Ολομέλεια γίνεται ανά 2 ομάδες την ίδια μέρα συχνά και όποτε παραστεί ανάγκη.

Προϊσταμένη 2: Γίνεται καθημερινή ενημέρωση για τυχόν θέματα που προκύπτουν. Γίνεται καθημερινή ενημέρωση στην παιδαγωγική ομάδα, προγραμματισμένες ολομέλειες γίνονται μία φορά το μήνα

7. Ως προϊσταμένη του ΠΣ θεωρείτε ότι είστε ανοικτή στη συνεργασία; Και εξηγήστε το λόγο της απάντησής σας.

Προϊσταμένη 1: Σίγουρα είμαι ανοικτή στη συνεργασία γιατί μόνο έτσι επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στο παιδαγωγικό μας έργο και στις διαπροσωπικές μας σχέσεις που πρέπει να τροφοδοτούνται θετικά.

Προϊσταμένη 2: Ναι, είμαι ανοικτή στη συνεργασία. Εφαρμόζω το δημοκρατικό στυλ εξουσίας, διότι πιστεύω ότι μέσω του λόγου παράγονται καινοτόμες ιδέες που μπορούν να εφαρμοστούν για την καλύτερη λειτουργία του παιδικού σταθμού.

8. Διευθύνετε μέσω εντολών ή ακολουθείτε άλλους τρόπους άσκησης της διοίκησης; Ποιους και γιατί;

Προϊσταμένη 1: Είναι ελάχιστες οι φορές που δίνω εντολές και αυτό συμβαίνει σε συγκεκριμένα άτομα που δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους. Συνήθως διευθύνω μέσω συζήτησης και ανταλλαγής πρακτικών και θέσεων που προάγουν την καλή συνεργασία και ευγένεια.

Προϊσταμένη 2: Μέσω εντολών, μέσω παρότρυνσης και πνεύματος εθελοντισμού, με την ενσυναίσθηση. Όλες οι καταστάσεις δεν μπαίνουν στο ίδιο πλάνο υπάρχει και ο ανθρώπινος παράγοντας.

9. Ακούτε τη γνώμη των Εκπαιδευτικών-Συναδέλφων σας πριν προχωρήσετε στη λήψη αποφάσεων; Υιοθετείτε τις προτάσεις τους;

Προϊσταμένη 1: Αφουγκράζομαι και ακούω όλες τις γνώμες και παίρνουμε μαζί τις αποφάσεις, γιατί είμαστε μια εργασιακή ομάδα που έχει συλλογικούς στόχους και σκοπούς. Φυσικά λαμβάνω υπόψη και υιοθετώ τις προτάσεις του προσωπικού μου.

Προϊσταμένη 2: Όχι πάντοτε. Υπάρχουν αποφάσεις που λαμβάνονται μόνο από μένα που αφορούν μόνο τους προϊσταμένους. Όταν όμως και όπου χρειάζεται κατόπιν συζητήσεων μπορεί να υιοθετήσω τις προτάσεις τους ή ένα μέρος από αυτές.

10. Πιστεύετε ότι η επικοινωνία ανάμεσα σε εσάς και το προσωπικό είναι σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Προϊσταμένη 1: Η συνεχής επικοινωνία είναι απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας γιατί γίνεται αλληλοενημέρωση, ανατροφοδότηση και ανάληψη ευθυνών από όλους, σε ό,τι μερίδιο αναλογεί στον καθένα ανάλογα με το ρόλο και την ειδικότητα του.

Προϊσταμένη 2: Είναι πολύ σημαντική. Πρέπει να τηρούνται οι ισορροπίες και να μη γίνεται κατάχρηση των ανθρώπινων σχέσεων (έλλειψη σεβασμού, ψευδείς αναρρωτικές άδειες, εκμετάλλευση για αποφυγή δραστηριοτήτων και εργασιών). Πρέπει να υπάρχει δέσιμο των μελών μαζί μου, εμπιστοσύνης, αλληλεγγύης, συναδελφικότητας, ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα.

11. Ο τρόπος επικοινωνίας στην εκπαιδευτική σας μονάδα συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του; Αν η απάντησή σας είναι ναι, αναφέρετε ποιους τρόπους επικοινωνίας χρησιμοποιείτε.

Προϊσταμένη 1: Θεωρώ ότι ο τρόπος επικοινωνίας συμβάλλει στο να λειτουργεί στο μέγιστο δυνατό η μονάδα. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει καθημερινός διάλογος μεταξύ του προσωπικού σε εργασιακό επίπεδο όπου κυριαρχεί η ευγένεια, ο σεβασμός των προσωπικών δεδομένων και η τήρηση των εργασιακών δεσμεύσεων.

Προϊσταμένη 2: Ναι συμβάλλει. Αποφεύγω τις τοξικές λέξεις, αποπλίζω με την ευγένεια. Η φωνή μου είναι ευγενική όχι υποτιμητική ή ειρωνική. Υποβάλλω ανοιχτές ερωτήσεις (τι, πού, πότε, πώς). Κάνοντας ενσυναίσθηση.

12. Πόσο σημαντική θεωρείτε την υποχρέωση του παιδαγωγού για ενημέρωση σχετικά με τα θέματα που αφορούν την εκπαιδευτική μονάδα;

Προϊσταμένη 1: Θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικό να ενημερώνονται συνεχώς οι παιδαγωγοί για τα παραπάνω θέματα γιατί αλλιώς δεν θα ενεργούν θετικά και αποτελεσματικά στις εκάστοτε αλλαγές.

Προϊσταμένη 2: Πολύ σημαντική. Πρέπει να είναι ενημερωμένος για θέματα λειτουργικά, παιδαγωγικά, νομικά, ασφάλειας, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει σε ανάλογες καταστάσεις.

13. Η πολυπλοκότητα των εγγράφων (εγκυκλίων, οδηγιών, αποφάσεων κ.λ.π.) δημιουργεί προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας με το προσωπικό και κατά πόσο δυσχεραίνει το έργο σας;

Προϊσταμένη 1: Δεν αποτελεί πρόβλημα για μένα προσωπικά το παραπάνω. Πάντα υπάρχει χρόνος για αποτελεσματική επικοινωνία με το προσωπικό.

Προϊσταμένη 2: Όχι, διότι μου δίνουν κατευθύνσεις - εργαλεία για να ασκώ τα καθήκοντά μου. Οφείλω να ενημερώνομαι καθημερινά, να ενημερώνω το προσωπικό ενυπογράφως, να ενημερώνομαι για τυχόν τροποποιήσεις.

14. Σε αυτόν τον ΠΣ η γραφειοκρατική εργασία είναι φορτική;

Προϊσταμένη 1: Όχι από τότε που οι περισσότερες εργασίες γίνονται στον Η/Υ. Γίνεται βέβαια και η τήρηση των βιβλίων, αλλά όλα κυλούν ομαλά με τη σωστή κατανομή του χρόνου.

Προϊσταμένη 2: Ναι είναι αρκετά φορτική. Εκτελώντας καθημερινή γραφειοκρατική εργασία και αρχειοθέτηση έχω επιτύχει να αποφεύγω στενάχωρες καταστάσεις.

15. Υπερβαίνετε τον τυπικό ρόλο σας προκειμένου να παρέχετε βοήθεια στους παιδαγωγούς;

Προϊσταμένη 1: Κάποιες φορές όταν υπάρχει έλλειψη προσωπικού λόγω ασθένειας ή αδειών συμβαίνει και αυτό.

Προϊσταμένη 2: Ναι τον υπερβαίνω. Δεν ακολουθώ την τακτική του καρφωμένου στο γραφείο. Μοιράζομαι τις δυσκολίες, παροτρύνω όλους για συνεργασία.

16. Ασκείτε κριτική με εποικοδομητικό τρόπο; Εξηγείτε τους λόγους.

Προϊσταμένη 1: Πάντα είμαι δίπλα στους συνεργάτες μου και ασκώ καλοπροαίρετη κριτική διότι έτσι ενθαρρύνονται, δεν νιώθουν ακάλυπτοι και αβοήθητοι με γνώμονα το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Προϊσταμένη 2: Ναι ασκώ με εποικοδομητικό τρόπο. Γιατί; Δεν θέλω να γίνει επίλυση του θέματος σε άλλο επίπεδο. Θέλω να αποφύγω την απώλεια και διάρρηξη σχέσεων. Θέλω να αποφύγω την απώλεια του στόχου και του αποτελέσματος. Μία διαμάχη να λύνεται όσο το δυνατό γρηγορότερα.

17. Διαμορφώνετε εσείς το πρόγραμμα των παιδαγωγών ή τους αφήνετε ελεύθερους να δημιουργήσουν μόνοι τους το παιδαγωγικό τους πρόγραμμα;

Προϊσταμένη 1: Αφήνω τους παιδαγωγούς ελεύθερους να ξετυλίζουν τα ταλέντα τους όσο αφορά το παιδαγωγικό πρόγραμμα και κάποιες φορές ζητούν την άποψή μου σχετικά με αυτό, την οποία τους τη δίνω απλόχερα.

Προϊσταμένη 2: Όχι. Τους αφήνω να δημιουργήσουν μόνοι τους το παιδαγωγικό τους πρόγραμμα. Το φέρνουν για την έγκρισή μου και λίγες φορές έχει χρειαστεί να προσθέσω κάτι ή να γίνει κάποια τροποποίηση πριν την οριστικοποίησή του.

18. Ελέγχετε στενά τις δραστηριότητες των παιδαγωγών στην τάξη; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Προϊσταμένη 1: Ο έλεγχος που ασκώ είναι διακριτικός και συμβουλευτικός δεδομένου ότι μετά από 34 χρόνια πείρας στο χώρο αυτό γνωρίζω ότι αυτή η προσέγγιση οδηγεί σε καλά αποτελέσματα.

Προϊσταμένη 2: Αναλόγως. Εκεί που έχω απόλυτη εμπιστοσύνη δίνω ελευθερία κινήσεων, δραστηριότητες και έκφρασης του λόγου. Υπάρχουν περιπτώσεις που ελέγχω στενά τις δραστηριότητες τους.

19. Μεριμνάτε για το καλό του προσωπικού; Και αν ναι πώς;

Προϊσταμένη 1: Είναι η πρώτη μου προτεραιότητα αυτή η μέριμνα γιατί έτσι το προσωπικό κάνει ευχάριστα και αβίαστα τη δουλειά που έχει αναλάβει με αίσθημα συνεργασίας, ηρεμία, τάξη, αλληλοβοήθεια και σεβασμό.

Προϊσταμένη 2: Πάντοτε. Να γνωρίζουν τα εργασιακά τους δικαιώματα, να διαβιούν σε υγιεινό περιβάλλον, να τους προφυλάσσω από εργατικά ατυχήματα, να μην αναλαμβάνουν ευθύνες που δεν τους αναλογούν, να μην εμπλέκονται σε προστριβές μεταξύ τους ή με τους γονείς των νηπίων.

20. Μεταχειρίζεστε τους παιδαγωγούς ως ίσους προς ίσους;

Προϊσταμένη 1: Ασφαλώς ναι και γίνεται αυτό. Έτσι δουλεύουν ισότιμα και ο ένας συμπληρώνει τον άλλο.

Προϊσταμένη 2: Ναι. Τους καθοδηγώ όσο μπορώ να αποκτήσουν γνώσεις και εμπειρία.

21. Επαινείτε τους εκπαιδευτικούς; Αν ναι πώς;

Προϊσταμένη 1: Βεβαίως και επαινώ κάθε φιλότιμη προσπάθεια, κάθε καινοτόμα δράση, κάθε καλή συμπεριφορά.

Προϊσταμένη 2: Ναι. Στη συγκέντρωση προσωπικού, συγκεντρώσεις γονέων, στις γιορτές του παιδικού σταθμού, στην υπηρεσία καθημερινά όταν αυτό προκύπτει.

22. Προωθείτε την επαγγελματική ανάπτυξη των παιδαγωγών; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Προϊσταμένη 1: Από την υπηρεσία μας γίνονται συχνά σεμινάρια από διάφορους φορείς. Ενημερώνω άμεσα τους παιδαγωγούς και τους παροτρύνω να δηλώσουν συμμετοχή για την συνεχή τους επιμόρφωση και νέα γνώση.

Προϊσταμένη 2: Ναι. Διότι διευρύνουν τους ορίζοντές τους, κρατούν σταθερά τα πόδια τους από άποψη ψυχολογίας και διάφορα εργαλεία αποκτούν για δραστηριότητες. Για αυτό τους ενημερώνω για τα σεμινάρια που γίνονται προτρέποντας για την παρακολούθησή τους.

23. Παρακολουθείτε, εντοπίζετε τα προβλήματα και παρεμβαίνετε όταν είναι απαραίτητο για την εύρυθμη λειτουργία του ΠΣ; Και αν ναι με ποιο τρόπο κάνετε την παρέμβαση;

Προϊσταμένη 1: Όταν είναι απαραίτητο αφού εντοπίσω πρόβλημα παρεμβαίνω με στόχο να δοθεί λύση με ηρεμία, καλή συνεργασία, ακούγοντας όλες τις απόψεις και θέσεις πάνω σε αυτό. Αφού λάβω υπόψη μου όσα προανέφερα προτείνω την καλύτερη δυνατή λύση.

Προϊσταμένη 2: Ναι. Συντονίζοντας τα ωράρια των υπαλλήλων, μη υλοποίηση δράσεων λόγω έλλειψης προσωπικού, ζητώντας προσωπικό από την υπηρεσία εάν αυτό είναι εφικτό, καλώντας τεχνικό προσωπικό όταν προκύπτουν βλάβες στη συντήρηση συσκευών ή κτιριακές.

24. Προωθείτε τα στοιχεία ενός φιλόξενου περιβάλλοντος για μαθητές, εκπαιδευτικούς και γονείς; Αν ναι πως το καταφέρνετε;

Προϊσταμένη 1: Σίγουρα το προωθώ και είναι το βασικό χαρακτηριστικό για τον ΠΣ. Αυτό επιτυγχάνεται με το καθημερινό καλωσόρισμα, με χαμόγελο, ευγένεια προς όλους και από όλους και θετική στάση σε οτιδήποτε προκύπτει.

Προϊσταμένη 2: Ναι. Με τη γλώσσα της ενσυναίσθησης (τόνος φωνής, ένταση φωνής, χειρονομίες, εκφράσεις προσώπου, κίνηση ματιών), με την εξυπηρέτηση σε όλους, με την αγάπη για αυτό που υπηρετώ και εργάζομαι.

25. Εφαρμόζετε στρατηγικές για την προώθηση της εμπιστοσύνης, του σεβασμού και της αξιοπρέπειας μεταξύ του προσωπικού;

Προϊσταμένη 1: Και βέβαια πιστεύω στα παραπάνω και πάντα στοχεύω σε αυτά. Το προσωπικό είναι αναγκαίο να το διακρίνει εμπιστοσύνη, σεβασμός και αξιοπρέπεια γιατί έτσι όλα κυλούν ομαλά.

Προϊσταμένη 2: Ναι. Στο να δημιουργώ ισότητα μεταξύ των μελών της ομάδας, διάλογο, πρωτοβουλίες όταν δεν θέτουν σε κίνδυνο προσωπικό και νήπια, εκτόνωση εντάσεων.

26. Διαμορφώνετε και υλοποιείτε στρατηγικές για τη δημιουργία ασφαλούς και ομαλού περιβάλλοντος; Και αν ναι, πως τα καταφέρνετε;

Προϊσταμένη 1: Το εργασιακό περιβάλλον σε ένα τόσο ευαίσθητο χώρο όπου αλληλεπιδρούν παιδιά, γονείς και προσωπικό είναι απαραίτητο να παρέχει ασφάλεια και ομαλότητα. Αυτό το καταφέρνω με διαρκή συζήτηση, άμεση συμβουλή και επίλυση τυχόν προβλημάτων και μετά από άριστη συνεργασία όλων.

Προϊσταμένη 2: Ναι. Με τη συνεργασία, με το συμβιβασμό, με την ενσυναίσθηση, με τη διευθέτηση.

27. Χρησιμοποιείτε κατάλληλες στρατηγικές για την αποτελεσματική συνεργασία με πολυπολιτισμικές και πολύγλωσσες ομάδες γονέων; Αν ναι πως;

Προϊσταμένη 1: Πάντα βοηθάμε τους εν λόγω γονείς αρχικά να καταλάβουν το ρόλο του ΠΣ για τα παιδιά τους ώστε να ενσωματωθούν στη σχολική μονάδα με συνέπεια και προσοχή και μιλώντας τους αγγλικά όταν χρειάζεται.

Προϊσταμένη 2: Ναι. Με την ενσυναίσθηση, με την αντικειμενικότητα, με την ισότητα, δίνοντας χρονικό περιθώριο, με την αγάπη.

28. Συμβουλευτέτε αποτελεσματικά τους γονείς για τα δικαιώματά τους και τις ευθύνες τους απέναντι στα παιδιά τους (όπως νομικές, εκπαιδευτικές κα) και με ποιον τρόπο;

Προϊσταμένη 1: Είμαστε στη διάθεση των γονέων για ενημέρωση σχετικά με τα παραπάνω. Τους εξηγούμε ότι χρειάζεται και τους κατευθύνουμε σε ό,τι μας ζητηθεί. Όταν αυτό απαιτείται τους παραπέμπουμε στην Κεντρική Υπηρεσία.

Προϊσταμένη 2: Ναι. Με τη συνέντευξη γνωριμίας, με συγκέντρωση γονέων, με προσωπικές συζητήσεις, αναρτώντας σχετικά έντυπα, στέλνοντας τους σε σεμινάρια για γονείς.

29. Έχετε αναπτύξει ένα σχέδιο ενημέρωσης γονέων από τη στιγμή που ως προϊσταμένη θέλετε να βοηθήσετε τους γονείς στο μέγιστο των παιδιών τους;

Προϊσταμένη 1: Ασφαλώς ναι και αυτό πραγματοποιείται με συγκεντρώσεις γονέων με θέματα παιδαγωγικά, ιατρικά με την παρουσία της γιατρού μας, θέματα καθημερινής πρακτικής, θέματα υγιεινής διατροφής και ό,τι άλλο ζητηθεί. Επίσης, τους παραπέμπουμε στο Συμβουλευτικό μας Σταθμό όπου ειδικοί επιστήμονες (ψυχολόγοι, εργοθεραπευτές κα) τους δίνουν ατομικά εξειδικευμένες λύσεις για τυχόν προβλήματα.

Προϊσταμένη 2: Ναι. Δίνοντάς τους σχεδιάγραμμα για την ομαλή προσαρμογή των νηπίων στον παιδικό σταθμό, καθοδηγώντας τους με συζήτηση σε ό,τι προκύπτει σε καθημερινή βάση, με συγκεντρώσεις γονέων, αναρτώντας σεμινάρια (ομάδες γονέων).

30. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα προσόντα που πρέπει να έχει μια προϊσταμένη ενός αποτελεσματικού ΠΣ ώστε να ανταποκρίνεται με επιτυχία στα καθήκοντά της;

Προϊσταμένη 1: Καταρχήν να δίνει τις σωστές κατευθυντήριες γραμμές στο προσωπικό με ηρεμία, πειθώ τηρώντας τον Κανονισμό λειτουργίας της Υπηρεσίας.

Να είναι αντικειμενική ακούγοντας όλες τις γνώμες και απόψεις πριν προτείνει λύσεις.

Να ενθαρρύνει το προσωπικό ώστε με ευγένεια και σεβασμό στο συνάδελφο να παίρνει υγιείς πρωτοβουλίες.

Να προωθεί τη συνεργασία, την αλληλοβοήθεια και την εύρυθμη λειτουργία του ΠΣ.

Να συνεργάζεται με τους γονείς για θέματα που τους απασχολούν κι αν χρειαστεί να τους κατευθύνει στην ανάλογη υπηρεσία.

Να φροντίζει για την ενημέρωση και επιμόρφωση του προσωπικού.

Προϊσταμένη 2: Προϊσταμένη δεν γεννιέσαι αλλά γίνεσαι. Χρειάζεται επιθυμία, θέληση, πολιτική, να ελίσσεσαι ευσυνειδησία, ενσυναίσθηση, εκπαίδευση σε καινούργια δεδομένα και εργαλεία υπομονή, επιμονή, όραμα και αγάπη