



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «Απόψεις προϊσταμένων δημόσιων νηπιαγωγείων για τη συμβολή τους στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος της μονάδας προσχολικής εκπαίδευσης: το παράδειγμα της Ρόδου»

Μπίτσης Χρήστος

A.M. : 4212016153

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Παναγιώτης Σταμάτης	Αναπληρωτής Καθηγητής	Πανεπιστήμιο Αιγαίου	Επιβλέπων
Βασίλειος Παπαβασιλείου	Αναπληρωτής Καθηγητής	Πανεπιστήμιο Αιγαίου	Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής
Αναστάσιος Κοντάκος	Καθηγητής	Πανεπιστήμιο Αιγαίου	Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής

Ρόδος, 2020

Περιεχόμενα

<u>Περιεχόμενα</u>	2
<u>Ευχαριστίες</u>	3
<u>Περίληψη</u>	4
<u>Εισαγωγή</u>	6
<u>Κεφάλαιο 1^ο. Προσχολική Εκπαίδευση</u>	8
1.1. Ο θεσμός της προσχολικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα.....	8
1.2. Οργάνωση και διοίκηση νηπιαγωγείων – το νομοθετικό πλαίσιο	13
1.2.1. Ο θεσμός του/της προϊσταμένου/-ης νηπιαγωγείου	17
<u>Κεφάλαιο 2^ο. Σχολικό κλίμα και Προσχολική Εκπαίδευση</u>	24
2.1 Η έννοια του σχολικού κλίματος του νηπιαγωγείου	24
2.2. Ο ρόλος του/της προϊσταμένου/-ης του νηπιαγωγείου στη διαμόρφωση του κλίματος στο νηπιαγωγείο	35
<u>Κεφάλαιο 3^ο.</u>	48
<u>Μεθοδολογία Έρευνας</u>	48
3.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	48
3.2. Ερευνητικά ερωτήματα.....	48
3.3.Σχεδιασμός της έρευνας	48
3.4. Δείγμα της έρευνας.....	49
3.5. Ερευνητικά εργαλεία	49
3.6. Δεοντολογία της έρευνα	49
3.7. Ανάλυση συνεντεύξεων	49
3.8. Συμπεράσματα	58
<u>Βιβλιογραφία</u>	61
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u>	65
Δελτίο Συνέντευξης:	65
Συνεντεύξεις.....	65

Ευχαριστίες

Πριν ξεκινήσουμε, είναι πρόπον να δοθούν ευχαριστίες στον καθηγητή κ. Παναγιώτη Σταμάτη για την αρωγή του στην ομαλή υλοποίηση της πτυχιακής εργασίας. Χωρίς τη βοήθεια του δεν θα είχα καταφέρει να ολοκληρώσω την εργασία αυτή εγκαίρως. Η υπομονή του και οι ιδέες του αποδείχθηκαν φάρος ελπίδας κι έμπνευσης για να συνεχίσω.

Έπειτα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλες τις προϊστάμενες των δημόσιων νηπιαγωγείων που με βοήθησαν να συλλέξω τις πληροφορίες που χρειαζόμουν με το να μου ανοίξουν την πόρτα του νηπιαγωγείου και να με καλοδεχτούν απαντώντας στις ερωτήσεις μου.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, που είναι δίπλα μου με το δικό τους τρόπο, χωρίς αυτούς δεν θα βρισκόμουν στη θέση του να εκπονώ μια πτυχιακή εργασία, πόσο μάλλον να σπουδάζω. Η βοήθειά τους είναι ευλογία αλησμόνητη και θα ήμουν αχάριστος αν δεν αναγνώριζα την αρωγή τους καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής μου.

Τέλος, ευχαριστώ όλους όσους στάθηκαν δίπλα μου σε αυτή τη διαδρομή και με το δικό τους τρόπο με βοήθησαν να φέρω εις πέρας την εργασία ετούτη.

Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματεύεται τις απόψεις προϊσταμένων δημόσιων νηπιαγωγείων για τη συμβολή τους στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος της μονάδας προσχολικής εκπαίδευσης και βασίζεται στο παράδειγμα της Ρόδου. Στην αρχή του θεωρητικού μέρους γίνεται αναφορά στο θεσμό της προσχολικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα, μέσω της ιστορικής αναδρομής, που μαθαίνουμε από πότε ξεκίνησε η ύπαρξη της και μέσω ποιων ενεργειών και τι ισχύει σήμερα. Έπειτα, αναφέρεται το νομοθετικό πλαίσιο, σχετικά με την οργάνωση και τη διοίκηση των νηπιαγωγείων μελετώντας και συγκρίνοντας τα προεδρικά διατάγματα του 1998 και του 2017.

Στη συνέχεια του θεωρητικού μέρους, αναλύεται ο θεσμός του/της προϊσταμένου/-ης του νηπιαγωγείου, ακόμη γίνεται εκτενής περιγραφή της έννοιας του σχολικού κλίματος του νηπιαγωγείου και στο τελευταίο κεφάλαιο αναλύεται ο ρόλος του/της προϊσταμένου/-ης του νηπιαγωγείου στη διαμόρφωση του κλίματος στο νηπιαγωγείο. Το επόμενο μέρος της πτυχιακής αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας. Είναι μια δευτερογενής ποιοτική έρευνα που έχει γίνει μέσω διάφορων συνεντεύξεων που έχουν παρθεί με τη συναίνεση των προϊστάμενων των δημόσιων νηπιαγωγείων της Ρόδου. Το δείγμα είναι ελλιπές, λόγω της φυσικής αποστασιοποίησης εν καιρώ πανδημίας, όμως οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν είναι πάρα πολλές και απαντούν σε κάθε ερώτημα που έχει τεθεί, στις ερωτήσεις συνέντευξης, αναλυτικά. Σε συνέχεια του ερευνητικού μέρους, παραθέτονται τα αποτελέσματα από τις αναλύσεις των συνεντεύξεων και έπειτα τα συμπεράσματα. Τέλος, υπάρχουν η βιβλιογραφία και το παράρτημα με το δελτίο συνέντευξης και τις συνεντεύξεις.

Abstract

The present dissertation deals with the views of heads of public kindergartens for their contribution to the formation of the school climate of the pre-school education unit and is based on the example of Rhodes. At the beginning of the theoretical part, reference is made to the institution of pre-school education in Greece, through the historical retrospection, where we learn when its existence began and through what actions and what is valid today. Then, the legislative framework is mentioned, regarding the organization and management of kindergartens by studying and comparing the presidential decrees of 1998 and 2017.

In the continuation of the theoretical part, the institution of the head of the kindergarten is analyzed, an extensive description of the concept of the school climate of the kindergarten is made and in the last chapter the role of the head of the kindergarten in shaping the climate in kindergarten is analyzed. The next part of the dissertation concerns the research methodology. It is a secondary quality research that has been done through various interviews that have been obtained with the consent of the heads of the public kindergartens of Rhodes. The sample is incomplete, due to the natural distancing in time of pandemic, but the information collected is too much and answers every question that has been asked, in the interview questions, in detail. In the continuation of the research part, the results from the analysis of the interviews and then the conclusions are given. Finally, there is the bibliography and the appendix with the interview sheet and the interviews.

Εισαγωγή

Διεισδύοντας στα μονοπάτια των νηπιαγωγείων γνωρίζουμε καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας τους, ποιοι βρίσκονται μέσα από τους εξωτερικούς τοίχους τους και με ποιες ενέργειες λειτουργούν οι ίδιοι για να διαμορφώσουν το κλίμα που πιστεύουν ότι ένα νηπιαγωγείο πρέπει να έχει. Σε ένα νηπιαγωγείο καθημερινά εισέρχονται και εξέρχονται δεκάδες άνθρωποι που ο καθένας έχει τον δικό του ρόλο στην λειτουργία του νηπιαγωγείου.

Χωρίς τις/τους νηπιαγωγούς, όμως, δεν θα μιλούσαμε για λειτουργία των νηπιαγωγείων και δη, χωρίς προϊσταμένους/-ες δεν θα μιλούσαμε για οργάνωση των νηπιαγωγείων. Οι εκπαιδευτικοί/νηπιαγωγοί κάθε μέρα υποδέχονται πάνω από 20 παιδιά και 20 γονείς που με τα παιδιά περνούν μαζί τους πολλές ώρες καθημερινά μαθαίνοντας πολλά νέα πράγματα και κάνοντας πολλές και ωφέλιμες δραστηριότητες έως ότου σχολάσουν και έρθουν να τα πάρουν οι γονείς τους. Ουσιαστικά, προσφέρουν στην κοινωνία με το να φροντίζουν να μεγαλώνουν τις επόμενες γενιές σωστά, μεταλαμπαδεύοντας τους γνώσεις και προσπαθώντας να τους μετατρέψουν σε χρήσιμες μονάδες – γρανάζια της κοινωνίας που θα βοηθήσουν στην εξέλιξη και τη συνέχειά της όσο μεγαλώνουν.

Στο νηπιαγωγείο, όμως, υπάρχει και μια πιο απαιτητική αρμοδιότητα, αυτή του/της προϊσταμένου/-ης του νηπιαγωγείου, η οποία αρμοδιότητα, ως θέση και ρόλος, εκτός του ότι κάνει ως νηπιαγωγός, όσα και οι νηπιαγωγοί, επομένως όσα προαναφέρονται, αφού έχει μια τάξη να διδάξει, φροντίζει ακόμη να μοιράζει το χρόνο του/της και στα διοικητικά του/της καθήκοντα. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να απαντάει στα τηλέφωνα που μπορεί να προέρχονται από ένα γονιό μέχρι ένα φοιτητή/-τρια που θα θέλει μια συνέντευξη ή από έναν φορέα που συνεργάζεται μέχρι τον διευθυντή της πρωτοβάθμιας. Ακόμη, ενημερώνεται για όλα τα νέα που προκύπτουν από τις εγκυκλίους και οπουδήποτε αλλού και φροντίζει να ενημερώνει τους/τις συναδέλφους του/της. Αμέσως, γίνεται φανερό πως δεν είναι μια θέση γραφείου, αλλά ένας ρόλος που τον/την καλεί να βρίσκεται σε διάφορα σημεία μέσα στην ημέρα (στην τάξη και το γραφείο) και να προσπαθεί για το καλύτερο αποτέλεσμα που δεν είναι άλλο από την καλή συμβολή του/της στη διαμόρφωση, στη

λειτουργία, στην οργάνωση και στη διοίκηση της σχολικής μονάδας προσχολικής εκπαίδευσης που ανήκει.

Κεφάλαιο 1^ο

Προσχολική Εκπαίδευση

1.1. Ο θεσμός της προσχολικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα

Η Προσχολική Παιδαγωγική (ή Νηπιαγωγική), ασχολείται με ζητήματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας στο νηπιαγωγείο και στα άλλα ιδρύματα προσχολικής αγωγής και ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τη σωματική, την ψυχική και την πνευματική ανάπτυξη των νηπίων, τη διαμόρφωση της προσωπικότητας, της συμπεριφοράς και της κοινωνικοποίησής τους. Από τα τουρκοκρατούμενα χρόνια, αλλά και τα επαναστατικά χρόνια, παρά την σκέψη που ίσως διακατέχει τους περισσότερους περί αναμπουμπούλας, αποφάσεις πολέμου κ.ά., φαίνεται το ενδιαφέρον για την προσχολική εκπαίδευση (περισσότερο με ιδιωτικές πρωτοβουλίες και χρήματα και πολύ αργότερα με εντολές τους κράτους, υπό Παπαφλέσσα), της οποίας ο θεσμός δεν είναι ξεκάθαρος. Η εθνοσυνέλευση του Άστρους το 1823, ο Ι. Καποδίστριας, ο διορισμός του Όθωνα με τις γερμανικές παιδαγωγικές θεωρίες είναι κάποια από τα πρόδηλα δειλά βήματα ως προς τον ορισμό και την καθιέρωση του θεσμού της προσχολικής εκπαίδευσης. Σημαντική πρόοδος σημειώνεται από τον Ελ. Βενιζέλο το 1930 με τις ενέργειες του που αποσκοπούσαν στην κατασκευή χιλιάδων αιθουσών και σχολείων.

Ο Ο.Σ.Κ. (Α.Ε) υπήρξε καταλυτικός παράγοντας ανύψωσης του θεσμού της προσχολικής εκπαίδευσης, διότι από το 1962 (έτος ίδρυσης) – έως και το 2011, όπου συγχωνεύτηκε με μικρό διάλειμμα περιορισμού την περίοδο της δικτατορίας (1967-1973) φρόντιζε για τον σχεδιασμό, την ανοικοδόμηση, την συντήρηση και την λειτουργία σωρηδόν σχολικών μονάδων και κτηρίων. Σε συνέχεια της ιστορικής αποτίμησης σε προσπάθεια ανεύρεσης του θεσμού της προσχολικής εκπαίδευσης

στην Ελλάδα, παρατηρείται ότι η εκπαίδευση στο νεοσύστατο, ελληνικό κράτος αγωνιζόταν σκληρά να καταλάβει τη θέση που άξιζε σε ένα λαό με μακραίωνη παράδοση στην παιδεία και τον πολιτισμό. Κατά τον ΙΘ΄ αιώνα και έως τις αρχές του Κ΄, το εκπαιδευτικό σύστημα διαμορφώθηκε με βάση τα βουαρικά πρότυπα, μιας συντηρητικής παιδαγωγικής που υιοθετούσε τις ερβαρτιανές αντιλήψεις του δασκαλοκεντρισμού και της αλληλοδιδασκτικής μεθόδου, με ψήγματα από τις ιδέες του διαφωτισμού (Σταμάτης, 2015).

Μεταγενέστερα, μια σειρά μεταρρυθμιστικών παλινωδιών επιχειρούσε να εισαγάγει στα ελληνικά, εκπαιδευτικά πράγματα τις προοδευτικές, παιδαγωγικές αντιλήψεις της Νέας Αγωγής και του Σχολείου Εργασίας, με κύριους εκφραστές τους μετέχοντες στο κίνημα του δημοτικισμού. Επίσης, μια σειρά πολεμικών, πολιτικών και οικονομικών γεγονότων επηρέασαν σφοδρά τις ελληνικές, εκπαιδευτικές πολιτικές που ταλαντεύονταν επί δεκαετίες, χωρίς καμιά τους να τελεσφορήσει ουσιαστικά, ενώ παράλληλα δημιουργούνταν έκτροπα, τα οποία αναστάτωναν συχνά το χώρο μιας «σοσιαλδημοκρατικής» παιδείας, συντηρητικά προοδευτικής, η οποία υπήρξε κυρίως κομματική παρά εθνική, όπως τεκμαίρεται από τις αλληπάλληλες και ανοργάνωτες, συνήθως, μεταρρυθμιστικές προσπάθειες της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων (Μπουζάκης, 1999. Δημαράς, 1987). (Σταμάτης, 2015).

Η σκιαγράφηση των σχολείων προσχολικής και (πρώτο)σχολικής εκπαίδευσης στη δυτική Ευρώπη και στην Ελλάδα – η οποία διαχρονικά την αντιγράφει – αφορά στις δυο κυριότερες εκπαιδευτικές τάσεις, αναδεικνύει σοβαρές, κοινωνικές διαφοροποιήσεις, ενταγμένες στην ψυχροπολεμική αντίληψη της πάλης των τάξεων, με εμφανείς επιπτώσεις στις παιδαγωγικές αντιλήψεις, στις διδακτικές διαδικασίες και τις μεθόδους διδασκαλίας στις οποίες βασίζονται, επηρεάζοντας το επίπεδο κατάρτισης των εκπαιδευτικών, τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό, την ανάπτυξη σχολικών μονάδων, τις διδακτηριακές υποδομές, τους σκοπούς και τα μέσα διδασκαλίας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εξέλιξη του θεσμού προσχολικής εκπαίδευσης, όπως αυτή αποτυπώνεται στις δομές προσχολικής αγωγής, στα πρώτα νηπιαγωγεία – και κατ' επέκταση στα «νέα σχολεία» υποχρεωτικής εκπαίδευσης- που αναπτύχθηκαν στην Ευρώπη και την Ελλάδα, καθώς και στην εξέλιξη ανέγερσης σχολικών κτηρίων. Το Βέλγιο, η Ιταλία και η Γαλλία, αποτελούν τρεις χώρες στις

οποίες φοιτά πολύ μεγάλος αριθμός νηπίων, τα νηπιαγωγεία τελούν υπό την εποπτεία υπουργείου, κοινού με τα σχολεία υποχρεωτικής εκπαίδευσης, το οποίο καθορίζει το περιεχόμενο των σπουδών και τις διδακτικές διαδικασίες. Στις χώρες αυτές, οι γονείς επιλέγουν προαιρετικά τη φοίτηση των παιδιών τους νηπιακής ηλικίας, η οποία παρέχεται δωρεάν από το κράτος. Σε κάθε τάξη φοιτούν 25 νήπια, κατά μέσο όρο, τα οποία διδάσκονται κυρίως από δασκάλες, ειδικευμένες στο αντικείμενο (Σταμάτης, 2015).

Παράλληλα, τα νήπια εκπαιδεύονται σε ένα διδακτικό περιβάλλον πλούσιο σε ερεθίσματα, εκπαιδευτικό υλικό και δραστηριότητες που τα βοηθούν να αναπτυχθούν κοινωνικά, συναισθηματικά και γνωστικά. Κατά τα διεθνή πρότυπα, τα νήπια στα σύγχρονα νηπιαγωγεία συμμετέχουν σε ελεύθερες δραστηριότητες, παίζοντας και συζητώντας με άλλα νήπια, τραγουδάνε, ζωγραφίζουν, κατασκευάζουν, ακούνε παραμύθια, ξεφυλλίζουν ποικίλα έντυπα και, μεταξύ πολλών άλλων, αρχίζουν να μαθαίνουν γραφή, ανάγνωση και αρίθμηση. Μολονότι δεν αξιολογούνται επίσημα, υπάρχει η δυνατότητα στις εκπαιδευτικούς να συμβάλουν στην έγκαιρη διάγνωση αισθητηριακών, ψυχικών ή νοηματικών διαταραχών των νηπίων. Καθώς η εκπαίδευση των νηπιαγωγών είναι ισότιμη με αυτή των εκπαιδευτικών που διδάσκουν στην υποχρεωτική εκπαίδευση, συνήθως ο διδακτικός τους σχεδιασμός τείνει να εναρμονίζεται με τις σχολικές απαιτήσεις, παραμερίζοντας ορισμένες νηπιαγωγικές αρχές της φρεμπαλιανής παράδοσης (Σταμάτης, 2015).

Ανάλογες συνθήκες επικρατούν σήμερα και στα νηπιαγωγεία της Ελλάδας, μολονότι έχουν διαφορετικές ιστορικές αφετηρίες και διαδρομές, αναφορικά με την ίδρυσή και την λειτουργία τους. Πιο συγκεκριμένα, στην μεταεπαναστατική Ελλάδα όπου δεν υπήρχε μέριμνα για ίδρυση νηπιαγωγείων επί δεκαετίες, το 1895 ψηφίζεται ο νόμος ΒΤΜΘ'. Μετά από δύο χρόνια, το 1897, ως αποτέλεσμα των μακροχρόνιων προσπαθειών της Αικατερίνης Λασκαρίδου, ιδρύεται το διδασκαλείον νηπιαγωγών Καλλιθέας και μαζί το 1ο νηπιαγωγείο στην Αθήνα με όνομα " Πρότυπος νηπιακός κήπος", στο οποίο εφαρμόζονται οι φρεμπελιανές παιδαγωγικές αντιλήψεις και διδακτικές πρακτικές. Το 1914, θεσπίζεται η είσοδος των νηπίων στο νηπιαγωγείο στα πέντε έτη ενώ μεταγενέστερα, με το διάταγμα 439/1929, ορίζεται ο αριθμός των νηπίων ανά νηπιαγωγό από 80 σε 40 στα μονοτάξια και 60 στα διτάξια, ενώ η είσοδος των νηπίων ορίζεται στα 4 έτη, είναι διετής και προαιρετική. Το ΒΔ 434/ 1962

συμπλήρωσε τον αρχικό σκοπό λειτουργίας των νηπιαγωγείων και θέσπισε το αναλυτικό τους πρόγραμμα. Πολλές δεκαετίες αργότερα, ο νόμος 1566/ 1985 επέφερε σημαντικές αλλαγές στον χώρο της προσχολικής αγωγής στην Ελλάδα, επανακαθορίζοντας τον σκοπό λειτουργίας των νηπιαγωγείων. Στο πλαίσιο του ίδιου νόμου, ο ρόλος των νηπιαγωγών αναβαθμίζεται και το πρόγραμμα σπουδών του νηπιαγωγείου αυτονομείται και αποδεσμεύεται από τα στενά όρια των αντιλήψεων που διέπουν τα αναλυτικά προγράμματα της δημοτικής εκπαίδευσης. Το 1989, το αναλυτικό πρόγραμμα του νηπιαγωγείου αναπροσαρμόζεται και στηρίζεται πάνω στις σύγχρονες αρχές της Εξελικτικής και Εκπαιδευτικής Ψυχολογίας, στοχεύοντας στην ολόπλευρη και ισόρροπη ανάπτυξη των νηπίων μέσα από ψυχοκινητικές, κοινωνικό-συναισθηματικές δραστηριότητες, δραστηριότητες αισθητικής αγωγής, δραστηριότητες ανάπτυξης της λογικομαθητικής σκέψης και απόκτησης προαναγνωστικών και προγραφικών δεξιοτήτων. Το ΠΔ 200/1998 έθεσε με πολλές λεπτομέρειες το ισχύον πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας των νηπιαγωγείων. Σήμερα η φοίτηση στο νηπιαγωγείο είναι υποχρεωτική (Ν. 3518, ΦΕΚ 272/ 2006, τ.Α'). Σε κάθε τμήμα φοιτούν έως 25 νήπια ενώ εφαρμόζεται το Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Προγραμμάτων Σπουδών, όπως αυτό εξειδικεύεται στο Πρόγραμμα Σπουδών για το Νέο Σχολείο (Σχολείο του 21ου αιώνα) και το Ολοήμερο Νηπιαγωγείο (Σταμάτης, 2015).

Το 2007 ενδεικτικά η διπλοβάρδια στη Νομαρχία Αττικής ανερχόταν σε ποσοστό 30,4% ενώ στον Δήμο Αθηναίων σε ποσοστό 11,5%. Σε σχέση με την ασφάλεια και υγιεινή των σχολικών μονάδων υλοποιήθηκαν αυτήν την περίοδο, με επιτυχία, προγράμματα προσεισμικού ελέγχου σε 4823 σχολικά κτήρια κτισμένα πριν το 1960 και, όπου κρίθηκε απαραίτητο, έγιναν παρεμβάσεις αποκατάστασης ενώ, υλοποιήθηκε πρόγραμμα απομάκρυνσης στοιχείων αμιάντου από 740 σχολικές μονάδες. Σε αυτή τη χρονική περίοδο, επίσης, το Υπουργείο Παιδείας, αξιοποιώντας την τεράστια πείρα και την επιστημονική κατάρτιση των στελεχών του Ο.Σ.Κ. Α.Ε., εκπόνησε σύγχρονες και ποιοτικά αναβαθμισμένες μελέτες ανέγερσης σχολικών κτηρίων, ώστε να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες εκπαιδευτικές λειτουργίες και ανάγκες της εποχής, λαμβάνοντας υπόψη τις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας και της οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Αποτελέσματα αυτής της δραστηριότητας υπήρξαν οι εκπονήσεις εξειδικευμένων μελετών, που λάμβαναν υπόψη βιοκλιματικές

και σύγχρονες, τεχνικές εφαρμογές. Στο πλαίσιο αυτό, κατασκευάστηκαν διδακτήρια για όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, νηπιαγωγεία, δημοτικά, γυμνάσια, λύκεια, ΕΠΑ.Λ., ΣΕΚ καθώς και μαθητικά κλειστά γυμναστήρια, αίθουσες πολλαπλών χρήσεων, ειδικά σχολεία, σχολικές βιβλιοθήκες, ολοήμερα σχολεία, μουσικά σχολεία, καλλιτεχνικά σχολεία, διασχολικά κέντρα, σχολεία δεύτερης ευκαιρίας, αύλειοι χώροι κ.ά. (Σταμάτης, 2015).

Πολλές φορές αργότερα, ο Ο.Σ.Κ λόγω "οικοπεδικών περιορισμών" αφενός και αφετέρου προσπαθώντας να επιτύχει την αρχιτεκτονική βελτίωση των εσωτερικών χώρων και τη διάταξη των αιθουσών διδασκαλίας, εκπόνησε μία σειρά από τύπους σχολείων που διαφέρουν αρχιτεκτονικά από τον τύπο 'Ψυχάρη' και εμφανίζουν ελάχιστες διαφορές ως προς τους εσωτερικούς χώρους διδασκαλίας. Τέτοιοι τύποι είναι ο 'Ιάσων' (2θέσιο Νηπιαγωγείο), η 'Εστία' (ολοήμερο 2θέσιο Ν/Γ), ο 'Νηρέας' (8θέσιο Δημοτικό Σχολείο), η 'Σοφία' (9θέσιο ή 6θέσιο διδακτήριο που καλύπτει ανάγκες όλων των τύπων σχολείων), η 'Λήδα' (9θέσιο διδακτήριο που καλύπτει τις ανάγκες Δημοτικού και Νηπιαγωγείου), η 'Αλκινόη' (12θέσιο διδακτήριο που καλύπτει τις ανάγκες 12θέσιου Δημοτικού, Γυμνασίου ή Λυκείου), ο 'Ελύτης' (12θέσιο Δημοτικό και 2θέσιο ολοήμερο Νηπιαγωγείο) (Σταμάτης, 2015).

Τεράστιες ανάγκες δημιουργήθηκαν κυρίως στην Προσχολική Εκπαίδευση, καθώς ο θερμός του Νηπιαγωγείου επεκτεινόταν, στο πλαίσιο μιας διευρυνόμενης εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες, η οποία ήταν ενταγμένη στις κυβερνητικές προτεραιότητες εκείνης της περιόδου, που φιλοδοξούσαν να οικοδομήσουν ένα κοινωνικό κράτος. Ωστόσο, πολλά σχολεία στεγάζονταν ακόμη και σε μισθωμένα, μη κατάλληλα κτίρια ενώ, άλλα λειτουργούσαν σε διπλοβάρδια. Επίσης, από το 2000 περίπου και μέχρι σήμερα, ανεγείρονται σχολικές μονάδες οι οποίες πληρούν τόσο το κριτήριο της λειτουργικότητας όσο και τα κριτήρια της ευελιξίας, της καλαισθησίας και σε ικανοποιητικό βαθμό, της ασφάλειας. Πρόκειται για τα επονομαζόμενα 'βιοκλιματικά σχολεία' που σηματοδοτούν το σύγχρονο διακύβευμα της εξοικονόμησης ενέργειας και συνεπώς, της φιλικότητας προς το περιβάλλον. Με την εφαρμογή των παραπάνω βιοκλιματικών, ενεργειακών εφαρμογών, επιχειρήθηκε γενικά η μείωση της ενέργειας που καταναλώνουν τα σχολεία, η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας με μη ρυπογόνες μεθόδους, η οικονομία υδάτινων πόρων και η εξασφάλιση συνθηκών θερμικής άνεσης μέσα στις σχολικές τάξεις (Σταμάτης, 2015).

Από την ερευνητική ανασκόπηση της νομοθεσίας σχετικά με την ανέγερση σχολικών κτιρίων στην Ελλάδα παρατηρείται ότι, από τα μεταεπαναστατικά διδακτήρια μέχρι το βιοκλιματικό σχολείο, διανύθηκε μακρά ιστορική διαδρομή που χαρακτηρίζεται τόσο από τη δυναμική εξέλιξη της σχολικής στέγης, η οποία είναι ανάλογη και καθορίζεται τόσο από τις εκπαιδευτικές ανάγκες κάθε εποχής όσο και από την οικονομική κατάσταση του ελληνικού κράτους. Κυρίως, όμως, καθορίζεται από την εκπαιδευτική πολιτική για τη σχολική στέγη της εκάστοτε κυβέρνησης. Εκείνο που με ασφάλεια προκύπτει, ως συμπέρασμα, είναι ότι το ελληνικό κράτος, παρά τις όποιες καλές προσπάθειες έχουν γίνει, δεν κατάφερε ακόμη να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά ούτε ως προς την επάρκεια ούτε ως προς την καταλληλότητα το κτιριακό πρόβλημα, καθώς η διπλοβάρδια ταλανίζει τα αστικά κέντρα ενώ στην ύπαιθρο, πολλά σχολικά κτίρια παραδίδονται στο έλεος του φθοροποιού χρόνου. Η κατάργηση του Ο.Σ.Κ. επιτάχυνε την ανέγερση σχολικών κτιρίων με Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (Σ.Δ.Ι.Τ.), οι οποίες αποτελούν μια σύγχρονη διαδικασία κατασκευών, που εστιάζεται κυρίως στην εναλλακτικότητα της χρηματοδότησης του έργου, αλλά και στο συνδυασμό κατασκευής, συντήρησης και ασφάλισης του σχολικού κτιρίου. Στόχος της όλης διαδικασίας αποτελεί η ενεργοποίηση του ιδιωτικού δυναμικού σε επίπεδο τεχνογνωσίας και χρηματοδότησης νέων έργων, όπως αναφέρεται στους Ν. 3389/2005 και 3483/2006(Σταμάτης, 2015).

1.2.Οργάνωση και διοίκηση νηπιαγωγείων –το νομοθετικό πλαίσιο

Αναλύοντας τα προεδρικά διατάγματα του 1998 και του 2017 σχετικά με την οργάνωση και τη λειτουργία του νηπιαγωγείου γίνεται φανερό ότι οι περισσότερες αρμοδιότητες του/της "νηπιαγωγού" περνούν στον/στην προϊστάμενο/-η του νηπιαγωγείου. Ουσιαστικά αλλάζει το φόρτο ευθύνης και ο τίτλος. Πιο συγκεκριμένα, το προεδρικό διάταγμα του 1998 μας βάζει στα δεδομένα που ίσχυαν για το νηπιαγωγείο εκείνη την εποχή και αντιλαμβανόμαστε διαβάζοντας άρθρο με άρθρο από το τότε στο σήμερα τις αλλαγές. Το προεδρικό διάταγμα του 2017 από την άλλη, μας περιγράφει τι ισχύει σήμερα και μας βοηθά να καταλάβουμε αν και τι έχει αλλάξει και αναπροσαρμοστεί όλα αυτά τα χρόνια. Στη σχολική περιφέρεια δεν

αλλάζουν πολλά πράγματα παρά μόνο το ότι τα όρια της σχολικής περιφέρειας αναρτώνται στην ιστοσελίδα ή/και στον πίνακα ανακοινώσεων του σχολείου, καθώς και στην ιστοσελίδα της οικείας Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, κάτι το οποίο παλαιότερα δεν αναφέρεται που εμφανιζόταν. Η επωνυμία των σχολείων φαίνεται να εξελίσσεται διότι, μέχρι το 1998 στις περιπτώσεις που τα νηπιαγωγεία και τα δημοτικά σχολεία λειτουργούν σε δημοτικές ή τοπικές κοινότητες μπορούν να φέρουν την επωνυμία αυτών ή τον αύξοντα αριθμό που αναφέρεται στην προηγούμενη παράγραφο.

Ενώ σύμφωνα με το προεδρικό διάταγμα του 2017 ο αύξων αριθμός των νηπιαγωγείων και των δημοτικών σχολείων κατά τη σειρά της ίδρυσής τους, μπορεί να αντικατασταθεί ή να συμπληρωθεί με νέα επωνυμία. Στην επωνυμία μπορεί να προστεθεί προσωνυμία δηλωτική της ιστορικής και πολιτιστικής παράδοσης του τόπου ή αναφερόμενη στο όνομα ευεργετών, προσωπικοτήτων των γραμμάτων, της επιστήμης και των τεχνών και γενικότερα προσώπων που προσέφεραν αναγνωρισμένες και αξιόλογες υπηρεσίες στην εκπαίδευση, στον τόπο και στη χώρα ή προσωνυμία αναφερόμενη στη μυθολογία, στο φυσικό περιβάλλον και στη γεωγραφία του τόπου. Οι επωνυμίες και προσωνυμίες καθορίζονται με την ιδρυτική πράξη κάθε σχολείου ή με μεταγενέστερη απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων ύστερα από εισήγηση των αρμόδιων για την ίδρυση οργάνων. Οι προσωνυμίες δεν πρέπει να συμπίπτουν για σχολεία του ίδιου δήμου. Για την αλλαγή της επωνυμίας ή προσωνυμίας του σχολείου απαιτείται προηγούμενη σύμφωνη γνώμη του σχολικού συμβουλίου που λειτουργεί στο σχολείο.

Στο άρθρο για το σχολικό και διδακτικό έτος έρχονται να προστεθούν στο προεδρικό διάταγμα του 2017 πως οι χρονικές περίοδοι από 1 μέχρι 10 Σεπτεμβρίου και από 15 μέχρι και 21 Ιουνίου μπορεί να αξιοποιούνται για την υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και ότι στο νηπιαγωγείο, στην αρχή του πρώτου τριμήνου του διδακτικού έτους και για διάστημα όχι μεγαλύτερο των δύο (2) εβδομάδων μπορεί να εφαρμόζεται ευέλικτο ωράριο παραμονής στο νηπιαγωγείο για ορισμένα νήπια που φοιτούν για πρώτη φορά, προκειμένου να διευκολυνθεί η προσαρμογή τους. Το ευέλικτο ωράριο καθορίζεται από τον εκπαιδευτικό της τάξης, το σύλλογο διδασκόντων και το σχολικό σύμβουλο, σε συνεργασία με τους γονείς ή

κηδεμόνες του νηπίου. Μετά την πάροδο των δύο (2) εβδομάδων, το σύνολο των νηπίων ακολουθεί κοινό ωράριο.

Στο άρθρο για τις αργίες, διακοπές και εορταστικές εκδηλώσεις προστίθενται σε σχέση με τα 2 προεδρικά διατάγματα πως τα μαθήματα δεν πραγματοποιούνται τις ημέρες των εορταστικών εκδηλώσεων. Μετά το πέρας των εορταστικών εκδηλώσεων, οι μαθητές αποχωρούν και οι εκπαιδευτικοί δύναται να παραμένουν στο σχολείο προκειμένου να συμμετέχουν σε έκτακτες ή τακτικές συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων ή και σε συνεδριάσεις του Σχολικού Συμβουλίου ή σε επιμορφωτικές/ενημερωτικές συναντήσεις με τους Σχολικούς Συμβούλους ή για να διεκπεραιώνουν οποιοδήποτε άλλο διοικητικό έργο τους έχει ανατεθεί. Διδασκαλία μαθημάτων δεν γίνεται επίσης την ημέρα έναρξης και λήξης του διδακτικού έτους. Ακόμη η σημαία παραμένει ανηρτημένη στον ιστό του σχολείου, όπως προβλέπεται σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες.

Συνεχίζοντας την ανάλυση, το μόνο που φαίνεται να έχει προστεθεί στο διάταγμα του 2017 στις διακοπές μαθημάτων λόγω εκτάκτων αναγκών είναι πως τα μαθήματα στα νηπιαγωγεία και στα δημοτικά σχολεία μπορεί να διακοπούν μέχρι τρεις (3) συνεχόμενες εργάσιμες ημέρες με απόφαση του οικείου Δημάρχου, εφόσον πρόκειται για σχολικές μονάδες που ανήκουν στον ίδιο δήμο και συντρέχουν συνθήκες που καθιστούν δυσχερή την πρόσβαση και την παραμονή των μαθητών στο σχολείο. Σχετικά με τα έντυπα, τα βιβλία και τα ηλεκτρονικά αρχεία εντοπίζουμε τη μεγαλύτερη ίσως, διαφορά που μπορεί να υπάρξει με την πάροδο των χρόνων που δεν είναι άλλη από την έξαρση των τεχνολογιών στη ζωή μας και την ένταξη τους στη ζωή των εκπαιδευτικών, καθώς το 1998 δεν υπήρχαν ηλεκτρονικά αρχεία που έπρεπε να υπάρχουν ενώ το 2017 είναι απαραίτητο να υπάρχουν. Άλλες διαφορές που εντοπίζουμε είναι πως μοναδικός υπεύθυνος για την τήρηση των ισχύων νόμων που αφορούν την εξέλιξη και το κλείσιμο πρωτοκόλλων και βιβλίων είναι ο/η προϊστάμενος/-η του εκάστοτε νηπιαγωγείου ή διευθυντής/-τρια.

Τελευταία σημαντική διαφορά αυτή την 20ετία σχετικά με όλα τα έγγραφα είναι πως στο Βιβλίο Μητρώου Νηπίων γίνεται Βιβλίο Μητρώου Μαθητών και αντί κάθε χρόνο να επαναλαμβάνονται τα στοιχεία εγγραφής του νηπίου, από το σχολικό έτος 2019-2020 και εξής το Βιβλίο Μητρώου Μαθητών θα κλείνει κάθε δεκαετία. Οι εγγραφές των νηπίων στο προεδρικό διάταγμα του 2017 προβλέπει περισσότερα

δικαιολογητικά που πρέπει να προσκομιστούν, αλλαγή ημερομηνίας και περισσότερη διευκόλυνση στην διαδικασία εγγραφής ελληνόπουλων, αλλοδαπών και ελληνόπουλων του εξωτερικού νηπίων σε σχέση με το προεδρικό διάταγμα του 1998. Μία από τις αποφάσεις που έχει ανακληθεί το 2017 είναι το γεγονός πως το 1998 αν για οποιοδήποτε σοβαρό οικογενειακό λόγο, λόγο υγείας ή παρατήρηση αδυναμίας παρακολούθησης των μαθημάτων της Α' τάξης του δημοτικού τότε το παιδί μπορούσε να επαναλάβει τη φοίτηση του στο νηπιαγωγείο για ακόμη μια χρονιά, έπειτα από δήλωση του γονέα και παρουσιάζοντας τα απαραίτητα δικαιολογητικά.

Διαβάζοντας το προεδρικό διάταγμα του 1998 δεν γίνεται γνωστό τι ισχύει για το ημερήσιο, αναλυτικό, ωρολόγιο πρόγραμμα και την κατανομή των τάξεων του νηπιαγωγείου. Το προεδρικό διάταγμα του 2017 στον αντίποδα, αναλύει επακριβώς το ωρολόγιο, ημερήσιο και αναλυτικό πρόγραμμα του νηπιαγωγείου. Προχωρώντας στη συνεργασία με την οικογένεια, τον έλεγχο και την εκτίμηση της ανάπτυξης των νηπίων, τις παιδαγωγικές συναντήσεις αλλά και τα συστεγαζόμενα νηπιαγωγεία τα δύο διατάγματα συμφωνούν στην πάροδο του χρόνου ακόμη στις ίδιες αποφάσεις.

Στα θέματα λειτουργίας των νηπιαγωγείων: συνεδριάσεις συλλόγου διδασκόντων, επιτήρηση νηπίων, διδακτικές επισκέψεις, σχολική ζωή – πολιτισμός, νηπιαγωγεία εφαρμογής νέων προγραμμάτων, προγραμματισμός – απολογισμός του εκπαιδευτικού έργου προκύπτει ταύτιση ενεργειών των προεδρικών διαταγμάτων με εμφάνιση πολλών λεπτομερειών πότε το 1998 (π.χ. σε αυτό το διάταγμα περιγράφεται με περισσότερες λεπτομέρειες η διαδικασία επιτήρησης των νηπίων), πότε το 2017 (π.χ. σε αυτό το διάταγμα αναφέρονται ποιες είναι οι σχολικές δράσεις με λεπτομέρειες). Το ίδιο διαπιστώνουμε και στα σεμινάρια των εκπαιδευτικών – συσκέψεις με τον σχολικό σύμβουλο. Τέλος, οι τελικές διατάξεις έρχονται να ξεκαθαρίσουν ποιοι νόμοι ισχύουν και ποιοι όχι, σε ποιους απευθύνεται το προεδρικό διάταγμα και τι παύει να ισχύει από την έναρξη εφαρμογής του εκάστοτε προεδρικού διατάγματος.

Το προεδρικό διάταγμα του 2017 έρχεται ως αντικαταστάτης του προεδρικού διατάγματος του 1998, από το παρελθόν στο παρόν με το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον, οι αρμόδιοι δείχνουν να καταβάλουν προσπάθεια εξιχνισμού της πρωτοσχολικής και της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, έχοντας κύριο μέλημα τους να αναδείξουν τη σημαντικότητα αυτών των θεσμών. Η πρωτοσχολική εκπαίδευση έχει

το σημαντικότερο ρόλο και αντίκτυπο ως προς την κοινωνία γιατί φροντίζει να μεγαλώσει κάθε γενιά που εισέρχεται στις τάξεις της, με ευθύνη να κάνει κάθε παιδί πρώτα να αγαπήσει το σχολείο και ύστερα "άξιο" και ενεργό πολίτη μιας απαιτητικής κοινωνίας. Όσο περισσότερο η εκάστοτε κυβέρνηση αντιλαμβάνεται τον πολλαπλό ρόλο των νηπιαγωγείων και των νηπιαγωγών και την καταλυτική προσφορά τους στην κοινωνία, τόσο θα καθιερώνεται και ο θεσμός του νηπιαγωγείου στην κοινωνία.

1.2.1.Ο θεσμός του/της προϊσταμένου/-ης νηπιαγωγείου

Σε παγκόσμιο επίπεδο, κατά τις τρεις τελευταίες δεκαετίες, η εκπαιδευτική κοινότητα, έχει επικεντρώσει το ενδιαφέρον της στο επικοινωνιακό μοντέλο διδασκαλίας, προσπαθώντας να επιτύχει την βιωματική πρόσκτηση της γνώσης από την πλευρά των μαθητών. Οι σύγχρονες θεωρίες μάθησης εστιάζουν στην δυνατότητα του ατόμου να μαθαίνει αυτενεργά, αλληλεπιδρώντας με τα αντικείμενα μάθησης, ατομικά ή συμμετέχοντας σε ομάδες εργασίας, στις οποίες συνδιαλέγεται ανταλλάσσοντας απόψεις, καθώς πορεύεται στον δρόμο ανακάλυψης της γνώσης, ακολουθώντας συγκεκριμένα βήματα. Έτσι ο μαθητής, ως άτομο που επιζητεί τη γνώση, ακολουθώντας τα ενδιαφέροντά του, αναζητά, διερευνά και ανακαλύπτει, ανταλλάσσει απόψεις και επεξεργάζεται τα δεδομένα του, αξιολογεί, συγκρίνει, διακρίνει, ταξινομεί και γενικεύει τα ευρήματά του, αντικαθιστώντας τα προγενέστερα γνωστικά του σχήματα (γνώσεις) ή τις αντιλήψεις του σχετικά με αυτά, οικοδομώντας σταδιακά τη νέα γνώση, σύμφωνα με τον Piaget και τον Vygotsky αντίστοιχα (Κόνσολας, 2004).

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές του 1980, η Κριτική Θεωρία, όπως αναπτύχθηκε από τον P. Freire, συνέβαλε στην διαμόρφωση της Κριτικής Παιδαγωγικής από τον H. Giroux, ο οποίος βασίστηκε στις απόψεις του P. Bourdieu, του S. Aronowitz, του P. McLaren και των νεομαρξιστών εκπροσώπων της σχολής της Φρανκφούρτης, εστιάζοντας περισσότερο στην μάθηση μέσω της έμπρακτης, παρά της θεωρητικής διαδικασίας διδασκαλίας, οι οποίοι προσπαθούσαν να υπερβούν τα όρια του θετικισμού, του υλισμού και της φαινομενολογίας, υιοθετώντας τις απόψεις της κριτικής φιλοσοφίας του E. Kant και της διαλεκτικής θεωρίας του G. W.F. Hegel (Wiggershaus, 1995). (Σταμάτης, 2015).

Σήμερα η κάθε τάξη αποτελείται από ανομοιογενή μαθητικό πληθυσμό, ο εκπαιδευτικός δεν μπορεί παρά να δίνει στα παιδιά την δυνατότητα να εκφράζουν ελεύθερα, λεκτικά και μη λεκτικά, όσα τα απασχολούν, να εκφράζουν τις απόψεις τους για τα ίδια και το περιβάλλον τους, ώστε να γίνουν γνωστές, πιο κατανοητές και αποδεκτές οι διαφορετικότητές τους. Μία επικοινωνία που αναπτύσσεται μέσα στην τάξη σε αυτό το επίπεδο, συμβάλλει θετικά στην αμοιβαία γνωριμία, στην σταδιακή ανάπτυξη εμπιστοσύνης και αποδοχής. Αντίθετα, η ελλιπής ή μη ισότιμη επικοινωνία οδηγεί συχνά σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις. Η αποτελεσματικότητα της μεθόδου project συνδέεται με την ανάπτυξη ισότιμης επικοινωνίας μεταξύ των μαθητών κάθε τάξης.

Ο εκπαιδευτικός οφείλει να δρα ως καθοδηγητής των παιδιών προς αυτήν την κατεύθυνση, προάγοντας την συμμετρική επικοινωνιακή σχέση τόσο ανάμεσα σε αυτόν και τους μαθητές όσο και μεταξύ των μαθητών (Σταμάτης, 2008). Κάθε μαθητής πρέπει, στο μέτρο των δυνατοτήτων του να εκφράζεται χωρίς αποκλεισμούς, αξιοποιώντας μία μεγάλη ποικιλία εκφραστικών, λεκτικών και μη λεκτικών δραστηριοτήτων ώστε, τελικά, να του δοθεί η δυνατότητα εξωτερίκευσης των προβληματισμών, των ανησυχιών, των λαθεμένων αντιλήψεων κ.ά., που του δημιουργούν άγχος ή φόβο, να επικοινωνήσει ανυπόκριτα και αυθεντικά, σε μία αυθόρμητη προσπάθεια ψυχικής αποφόρτισης, καθώς πλέον τόσο στο οικογενειακό όσο και στο σχολικό περιβάλλον είναι περιορισμένες οι δυνατότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας. Από τη στιγμή δηλαδή, που ο ελεύθερος χρόνος σπανίζει, η καθημερινότητα όλων γεμίζει με άσκοπες ασχολίες και υποχρεώσεις και όλοι έχουν παραπάνω φόρτο εργασίας και ευθυνών, η προσπάθεια ύπαρξης διαπροσωπικής επικοινωνίας ολοένα και αποτελεί ικανότητα λίγων, γεγονός που οδηγεί στην αποξένωση των ανθρώπων, ακόμη κι αν ζουν στο ίδιο σπίτι, η επικοινωνία κουράζει ίσως και ξεχνάμε να την εξασκούμε σωστά γιατί θεωρείται δεδομένη.

Η πρόσκτηση της γνώσης δεν αποτελεί καταναγκαστική εργασία που υλοποιείται ως αυτοσκοπός στο πλαίσιο της μαθησιακής διαδικασίας αλλά ως εμπειρία και βίωμα, αβίαστο αποτέλεσμα της αυτενέργειας των μαθητών και της καθοδήγησής τους από εκπαιδευτικούς και γονείς, με βάση τα προσωπικά ή ομαδικά ενδιαφέροντα. Στο πλαίσιο αυτό, ο μαθητής βρίσκεται ουσιαστικά στο επίκεντρο της μαθησιακής διαδικασίας και του σκοπού της εκπαίδευσης, όπως ορίζεται από την κείμενη

ελληνική νομοθεσία (Ν. 1566/1985- ΦΕΚ 167), η οποία αναφέρει για την προσχολική και σχολική (δημοτική) εκπαίδευση , στα άρθρα 3 και 4 αντίστοιχα: «Σκοπός του νηπιαγωγείου είναι να βοηθήσει τα νήπια να αναπτυχθούν σωματικά, συναισθηματικά, νοητικά και κοινωνικά μέσα στα πλαίσια που ορίζει ο ευρύτερος σκοπός της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Ειδικότερα το νηπιαγωγείο βοηθάει τα νήπια : α) να καλλιεργούν τις αισθήσεις τους και να οργανώνουν τις πράξεις τους, κινητικές και νοητικές, β) να εμπλουτίζουν και να οργανώνουν τις εμπειρίες τους από το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον και να αποκτούν την ικανότητα να διακρίνουν τις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν μέσα σε αυτό, γ) να αναπτύσσουν την ικανότητα κατανόησης και έκφρασης με σύμβολα γενικά και ιδιαίτερα στους τομείς της γλώσσας, των μαθηματικών και της αισθητικής, δ) να προχωρούν στην δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων που θα τα βοηθούν στην βαθμιαία και αρμονική ένταξή τους στην κοινωνική ζωή και ε) να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες ελεύθερα και αβίαστα και, μέσα στο πλαίσιο του οργανωμένου περιβάλλοντος, να εθίζονται στην αμφίδρομη σχέση ατόμου και ομάδας.». Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο, ψηφιακό κόσμο του 21^{ου} αιώνα της παγκοσμιοποίησης, οι άνθρωποι οφείλουν να εκπαιδευτούν στον ψηφιακό και μιντιακό εγγραμματισμό (digital&media literacy), καθώς και σε δεξιότητες που σχετίζονται με την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, δίνοντας έμφαση στις έννοιες της συνεργασίας, της κριτικής σκέψης, της δημιουργικότητας, της επίλυσης προβλημάτων και της επικοινωνίας ως βασικής δεξιότητας ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων, ανοικτών και ευέλικτων κοινωνικών σχέσεων, αποβλέποντας στην εξεύρεση εργασίας, στην ανάπτυξη της οικονομίας, στην αειφορία του περιβάλλοντος, στην προαγωγή της παγκόσμιας υγείας, στην βελτίωση της αστικής διαβίωσης και στην ποιοτική, ατομική επιβίωση (Jenkins, 2009). Τα εκπαιδευτικά συστήματα, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, οι σχολικές μονάδες, τα αναλυτικά προγράμματα, οι διδακτικές μέθοδοι και οι τεχνικές διδασκαλίας που χρησιμοποιούν οι εκπαιδευτικοί, οφείλουν να προετοιμαστούν κατάλληλα για την επικείμενη εκπαιδευτική αλλαγή , η οποία είναι διεθνώς γνωστή ως P21 Framework (Σταμάτης, 2015).

Ο/Η προϊστάμενος/-η του νηπιαγωγείου είναι αυτός/αυτή που οδηγεί τη σχολική κοινότητα στο να θέσουν υψηλούς στόχους και εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις για την

επίτευξη τους, βοηθάει τους εκπαιδευτικούς και ιδιαίτερα τους νεότερους, αποτελεί παράδειγμα και αναλαμβάνει παιδαγωγικές και εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες. Φροντίζει για τη στοιχειώδη επιμόρφωση εκπαιδευτικών σε θέματα παιδαγωγικά, διοικητικά και επιστημονικά. Συντονίζει, διευθύνει, συνεργάζεται ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης με τους εκπαιδευτικούς, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες τους, αμβλύνει τις αντιθέσεις τους και εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα για αυτούς. Ελέγχει και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκριθούν έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν και τέλος, όπως, ορίζει η νομοθεσία και οι σκοποί αυτής, αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς (Αργυροπούλου, 2007).

Ο/Η προϊστάμενος/-η του νηπιαγωγείου οφείλει να διαχειρίζεται και να επιλύει με αποτελεσματικότητα προβλήματα διδακτικά, διοικητικά, οργανωτικά, λειτουργικά κ.ά. Οφείλει επίσης, να δημιουργεί κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (Λεμονή &Κολεζάκης, 2013). Για την επιλογή των προϊσταμένων των νηπιαγωγείων μέχρι το 2015 ίσχυε το νομοθετικό Πλαίσιο του Ν. 1566/85, άρθρο 12, παρ. 5,6 (ΦΕΚ 176, τ. Α', 30-9-1985), όπου σύμφωνα με αυτό στα μονοθέσια, διθέσια και τριθέσια νηπιαγωγεία καθήκοντα προϊσταμένου/-ης ασκούσε ο ανώτερος/-η στο βαθμό. Σε περίπτωση ομοιοβαθμίας ο ορισμός του προϊσταμένου/-ης γινόταν με απόφαση του/της Προϊστάμενου/-ης του Γραφείου ή της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης που υπάγεται το νηπιαγωγείο και ύστερα από γνώμη του οικείου Περιφερειακού Υπηρεσιακού Συμβουλίου (Π. Υ. Σ. Π. Ε). Αλλά και με το προεδρικό διάταγμα 1/2003, (άρθρο 11, παρ. 7, ΦΕΚ 1/3-1-2003, τ. Α'), στο οποίο υπάρχει η πρόβλεψη ότι στις αρμοδιότητες του Π.Υ.Σ.Π.Ε. είναι να «Γνωμοδοτούν για την ανάθεση καθηκόντων προϊσταμένων κατά τις ισχύουσες διατάξεις στα νηπιαγωγεία και στα δημοτικά σχολεία».

Η επιλογή του/της προϊσταμένου/-ης των νηπιαγωγείων πραγματοποιήθηκε με βάση τη με αριθμό Φ.361.22/63/133921/Ε3/07-08-2017 (ΦΕΚ 2972, τ, Β') υπουργική απόφαση, όπου ορίζει τις προϋποθέσεις επιλογής του προϊσταμένου για τα διθέσια, τριθέσια νηπιαγωγεία. Ειδικότερα ως προϊστάμενοι επιλέγονται εκπαιδευτικοί:

- με οκταετή διδακτική εμπειρία όπου υπηρετούν με οργανική θέση στο νηπιαγωγείο που αφορά την επιλογή. Σε περίπτωση που οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν οκταετή διδακτική εμπειρία μπορεί να είναι υποψήφιοι και με μικρότερο χρόνο,

- δεν έχουν καταδικαστεί τελεσίδικα για πειθαρχικό παράπτωμα σύμφωνα με το άρθρο 109 του Υπαλληλικού κώδικα,
- τα πιστοποιητικά των αντικειμένων κριτηρίων που προσκομίζονται κατά τη διαδικασία επιλογής δεν είναι πλαστά ή αναληθή και δεν έχουν απαλλαγεί από τα καθήκοντά τους.

Βασικά κριτήρια επιλογής των προϊσταμένων είναι:

- η γενική συγκρότηση, η προσωπικότητα, η ικανότητα του υποψηφίου να δίνει λύσεις σε προβλήματα διοικητικά, διδακτικά, οργανωτικά κ.λ.π., να παίρνει πρωτοβουλίες και μέσα σε ένα κατάλληλο δημιουργικό και παιδαγωγικό περιβάλλον να γίνεται Έμπνευση στους συναδέλφους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους.
- Η γνώση του αντικειμένου, η οποία κρίνεται από την επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση. Επίπεδο σπουδών γενικών και σε σχέση με τη διοίκηση σχολικών μονάδων, πιστοποιημένη γνώση του ΤΠΕ και ξένων γλωσσών, εφαρμογή καινοτομιών και υλοποίηση προγραμμάτων, συμμετοχή σε επιτροπές, συμβούλια, ομάδες εργασίας, κοινωνική και συνδικαλιστική δράση κ.ά.
- Η υπηρεσιακή κατάσταση και διοικητική εμπειρία όπως προκύπτει από τη συνολική και εκπαιδευτική προϋπηρεσία αλλά και άλλου είδους προϋπηρεσία στην άσκηση κάθε είδους διοικητικού έργου (Γουρναρόπουλος, 2009).

Στα μονοθέσια νηπιαγωγεία ισχύει το παλαιό καθεστώς δηλαδή, η επιλογή γίνεται με βάση την αρχαιότητα. Όσον αφορά τη θητεία που θα ασκεί ο/η προϊστάμενος/-η του νηπιαγωγείου μέχρι το 2010 δεν υπήρχε καμία νομοθετική πρόβλεψη. Από το 2010 σε μία προσπάθεια ορισμού θητείας αποφασίστηκε ο ορισμός διευθυντή/-ντριας για μία πενταετία. Με την αλλαγή του τρόπου επιλογής δηλαδή, σύμφωνα με τα προσόντα και όχι με την παλαιότητα, έγινε ορισμός θητείας για δύο χρόνια 2015-2017. Τον Οκτώβριο του 2017 η θητεία του/της προϊσταμένου/-ης νηπιαγωγείου ορίζεται ως τριχρονή και ξεκινάμε την τοποθέτηση του και λήγει την 31η Ιουλίου του τρίτου έτους.

Τα καθήκοντα του/της προϊσταμένου/-ης του νηπιαγωγείου περιγράφονται διεξοδικά στο καθηκοντολόγιο του. Η υπουργική απόφαση που τα όρισε και τα ρύθμισε ήταν η απόφαση 105657/Δ1/16.10. 2002 (ΦΕΚ 1340/2002, τ. β'). Ήδη από τις αρχές του 20ου αιώνα η ξενόγλωσση βιβλιογραφία αναφέρεται στο ζήτημα και τον ρόλο των διευθυντών και κάνει λόγο για τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους. Ο διευθυντής σχολικής μονάδας έχει σύμφωνα με τις αρχές και τις διατάξεις της ως Άνω

υπουργικής απόφασης χαρακτήρα διττό. Από τη μία έχει να επιτελέσει τον παιδαγωγικό- ακαδημαϊκό του ρόλο και από την άλλη το διοικητικό του ρόλο. Στα διοικητικά καθήκοντα του/της διευθυντή/-ντριας εντάσσονται η συνεργασία του/της με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, με εκπροσώπους του δήμου και άλλων φορέων, με άλλες εκπαιδευτικές μονάδες, με το γραφείο εκπαίδευσης, με τον/την προϊστάμενο του και το διοικητικό του πρόσωπο και τέλος η συνεργασία με τον/την σχολικό σύμβουλο (Αργυροπούλου 2012).

Είναι επίσης, επιφορτισμένος με τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων, με την ομαλή διεξαγωγή άλλων διαδικασιών στο εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου (η εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος, ο ημερήσιος προγραμματισμός της διδασκαλίας, ο σχεδιασμός και προγραμματισμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας), καθώς και η διαχείριση των οικονομικών του σχολείου είναι μερικά από τα επιπλέον του καθήκοντα. Η επίδοση και η κατάσταση του μαθητικού δυναμικού της μονάδας αποτελούν εκπαιδευτικά καθήκοντα του διευθυντή ή της διευθύντριας, ο/η οποίος/-ασχολείται παράλληλα με την ομαλοποίηση τυχόν Συγκρούσεων και είναι Παράδειγμα ηγέτη με όραμα για την αποστολή της σχολικής του μονάδας. Επιπροσθέτως, διεκπεραιώνει διοικητικές λειτουργίες της σχολικής μονάδας και εφαρμόζει διατάξεις των νόμων. Οφείλει να καθοδηγεί παιδαγωγικά το διδακτικό προσωπικό και να συμβάλλει δραστικά στην ενδοσχολική του επιμόρφωση.

Οφείλει επίσης, να φροντίζει για την επιστημονική παιδαγωγική και επαγγελματική του εξέλιξη και πρόοδο να έχει ηγετικό προφίλ, να μπορεί να αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις και να διαχειρίζεται τις κρίσεις που τυχόν ανακύπτουν, καθώς και τις συγκρούσεις. Με την υπουργική απόφαση Φ.353.1/26/153324/Δ1/25-9-2014, (ΦΕΚ 2648/7-10-2014,τ.β') στα καθήκοντά των διευθυντών και προϊσταμένων των σχολείων προστίθενται και η χορήγηση ορισμένων τύπων αδειών (αναρρωτικής κανονικής ειδικής κ.ά.), στο εκπαιδευτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με την Αργυροπούλου (2011) οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των προϊσταμένων των νηπιαγωγείων ομαδοποιούνται σε πέντε ομάδες όπως ορίζονται από το καθηκοντολόγιο (Υπουργική απόφαση ΦΕΚ 1340/2002, κεφ. Δ', άρθρα 27 έως και 32. Η πρώτη ομάδα αφορά τον συντονισμό και τον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου η δεύτερη ομάδα αφορά την καθοδήγηση των εκπαιδευτικών, η τρίτη της σχέσης με το εσωτερικό περιβάλλον (σύλλογο διδασκόντων μαθητές κ.ά.), η τέταρτη

τη σχέση με τις προϊστάμενες αρχές (σχολικό/ή σύμβουλο, διευθυντή/-τρια εκπαίδευσης κ.ά.) και η Πέμπτη σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, τοπική αυτοδιοίκηση κ.ά.).

Το καθηκοντολόγιο αποτελεί ένα κείμενο ευχολόγιο με εμφανές το χάσμα του πραγματικού από το ιδεατό, αφού αγνοεί τις πραγματικές συνθήκες που υπάρχουν στο σχολικό χώρο και δεν λαμβάνει υπόψη από τη μία το πόσο λίγος χρόνος υπάρχει για παραγωγικό και ηγετικό συνάμα ρόλο από μεριάς του εκάστοτε διευθυντή/-τριας της σχολικής μονάδας και από την άλλη για να είναι αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων προϋποθέτει γνώσεις και δεξιότητες από μέρους στελεχών ώστε να ξεπεράσουν τις καθημερινές δυσκολίες(Σαΐτης, 2008).Επίσης, δεν πρέπει να παραβλέπεται ότι ο/η προϊστάμενος/-η ολιγοθέσιων έχει και πλήρες διδακτικό έργο(25 ώρες εβδομαδιαίως) (Πάλμου, 2018).

Κεφάλαιο 2^ο

Σχολικό κλίμα και Προσχολική Εκπαίδευση

2.1 Η έννοια του σχολικού κλίματος του νηπιαγωγείου

Συγκεκριμένα, η σύγχρονη προσχολική και πρωτοσχολική παιδαγωγική θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος το μαθητή, αποκεντρώνοντας το ρόλο του εκπαιδευτικού. Στο πλαίσιο αυτό, αναπτύσσονται παιδαγωγικές τάσεις που εδράζονται στις αρχές και τις αντιλήψεις του Σχολείου Εργασίας, όπως εξελίχθηκαν μεταγενέστερα στην Ευρώπη και τις Η.Π.Α. Οι αρχές αυτές περιλαμβάνουν έννοιες και διαδικασίες που αναδεικνύουν την ενεργή συμμετοχή του μαθητή στη μαθησιακή διαδικασία, όπως ανακαλυπτική, βιωματική, συμμετοχική, ομαδοσυνεργατική εμπειρική μάθηση κ.α. Οι έννοιες αυτές αποτελούν θεμελιώδη δομικά στοιχεία της μεθόδου project. Εκπρόσωποι ανάλογων αντιλήψεων, που εντάσσονται στο θεωρητικό πλαίσιο του δομολειτουργισμού στην εκπαίδευση είναι, μεταξύ πολλών άλλων, ο J. Dewey, OJ. Kilpatrick, η M. Montessori, OL. Vygotsky, που ανέπτυξαν τις παιδαγωγικές θεωρίες και την εφαρμογή τους κατά τις πρώτες δεκαετίες του Κ' αιώνα.

Πιο συγκεκριμένα, αντιλήψεις που εστιάζουν στις κοινωνικές επιδράσεις ισχυρίζονται ότι το νήπιο πρέπει να αναπτύσσεται κοινωνικά, συναισθηματικά και νοητικά, μέσα από την ενεργή συμμετοχή του στην κατασκευή ή ανακάλυψη της γνώσης, μέσα σε ένα ασφαλές εκπαιδευτικό περιβάλλον, το οποίο οφείλουν να διαμορφώνουν οι εκπαιδευτικοί. Κατά συνέπεια, ο ρόλος των εκπαιδευτικών πρέπει να είναι υποστηρικτικός και καθοδηγητικός, μαθαίνοντας στα παιδιά τον τρόπο (ή τη διαδικασία) να μαθαίνουν και καθιστώντας τα μαθησιακά αυτοδύναμα. Η σχέση μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, ιδιαίτερα στην προσχολική και πρωτοσχολική εκπαίδευση (4-8 έτη), θεωρείται μία σχέση αμφίδρομης μάθησης, η οποία

αναπτύσσεται σε ένα φιλικό και πλούσιο σε ερεθίσματα σχολικό περιβάλλον. Οι σύγχρονες αυτές παιδαγωγικές τάσεις, βρήκαν εφαρμογή σε πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα, γνωστότερα από τα οποία θεωρούνται τα παρακάτω (Ντολιαπούλου, 1999- 2005):

1. Το αναπτυξιακό-αλληλεπιδραστικό πρόγραμμα (BankStreet) αναπτύχθηκε στις αρχές του 1990 και ήταν συνδεδεμένο με το κίνημα της προοδευτικής αγωγής και τις απόψεις του J. Dewey. Κύρια χαρακτηριστικά του αποτέλεσαν η παιδοκεντρική διδασκαλία, η προσοχή στο μαθησιακό περιβάλλον, η έμφαση στην ολόπλευρη ανάπτυξη του παιδιού και κατά κύριο λόγο στην κοινωνικοσυναισθηματική του ανάπτυξη, το ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη μαθησιακή διαδικασία παρά στο αποτέλεσμα της και η ευαισθησία στις ατομικές διαφορές των παιδιών σε σχέση με τη μαθησιακή τους ικανότητα. Βασικοί στόχοι του προγράμματος ήταν η αναγνώριση των ατομικών κλίσεων των παιδιών, η ανάπτυξη της κοινωνικότητάς τους (αποδοχή των άλλων, συνεργατική διάθεση κ.ά.), η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων (εκτίμηση, αποδοχή και εμπιστοσύνη στον εαυτό, συναισθηματική σταθερότητα κ.ά.) και η ενθάρρυνση για ανάπτυξη πρωτοβουλιών και δημιουργικότητας. Βασικό χαρακτηριστικό του ρόλου των εκπαιδευτικών στην επίτευξη των παραπάνω στόχων, αποτέλεσε η δημιουργία αμοιβαίας σχέσης εμπιστοσύνης , στο πλαίσιο της οποίας οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να ακούνε προσεκτικά κάθε παιδί και να κατανοούν τις ανάγκες του, αποτελώντας πρότυπο συμπεριφοράς για αυτά, στους τρόπους έκφρασης και ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων.
2. Το σχολείο του Reggio Emilia στη μεταπολεμική Ιταλία, με ιδρυτή τον L. Malaguzzi, αποτελεί ένα σχολείο βιωματικής μάθησης, όπου τα παιδιά, με πνεύμα αλληλοσεβασμού και υπευθυνότητας, οργανώνονται σε ομάδες και δρουν συνεργατικά, προκειμένου να ανακαλύψουν πληροφορίες και σχέσεις που βρίσκονται σε πράγματα και καταστάσεις του υλικού κόσμου και προσελκύουν έντονα το ενδιαφέρον τους. Τα παιδιά αυτενεργούν με την καθοδήγηση νηπιαγωγών και γονέων, μαθαίνοντας, αρχικά, περισσότερο να ακούνε παρά να μιλάνε. Κύριο μέλημα των εκπαιδευτικών αποτελεί η δυνατότητα των νηπίων να παρατηρούν, να ερευνούν, να συγκρίνουν, να εντοπίζουν και να διαπιστώνουν ομοιότητες ή διαφορές και τελικά, να

παρουσιάζουν τα ευρήματά τους, αξιοποιώντας εποικοδομητικά την προσπάθειά τους (Goehlich, 2003).

3. Το πρόγραμμα 'Υψηλών Στόχων' αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1960 στο Michigan των Η.Π.Α, στηριζόμενο στη θεωρία του δομισμού (constructivism), όρο τον οποίο χρησιμοποίησε ο J. Piaget θεωρώντας ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν ενεργητικά, αφού κατανοήσουν τη νέα γνώση και ανασυγκροτήσουν την προγενέστερη. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς του προγράμματος, τα παιδιά οικοδομούν τη γνώση μέσα από την ενεργητική τους μάθηση, αλληλεπιδρώντας με τα υλικά του περιβάλλοντός τους και τα πρόσωπα με τα οποία συναναστρέφονται καθημερινά, επικεντρώνοντας την προσπάθειά τους σε ό,τι αυτά θεωρούν ενδιαφέρον. Προς την κατεύθυνση διευκόλυνσης των προσπαθειών τους οφείλουν να στρέφονται οι παρεμβάσεις των εκπαιδευτικών, σε συνεργασία με τους γονείς. Σε ανάλογο παιδαγωγικό πλαίσιο, αναπτύχθηκε μεταγενέστερα στις Η.Π.Α., το πρόγραμμα του Οργανισμού για την Εκπαίδευση των Μικρών Παιδιών, όπως δημοσιεύθηκε σε σχετικό εγχειρίδιό του το 1986. Το πρόγραμμα βασίστηκε στις αρχές της αναπτυξιακής θεωρίας και τα πορίσματα της εφαρμογής της, δίνοντας έμφαση στη μάθηση μέσα από την ενεργητική επαφή (αλληλεπίδραση) του παιδιού με τα υλικά και τους ανθρώπους (Bredenkamp&Corple, 1998). Το πρόγραμμα επιχειρούσε την ολόπλευρη ανάπτυξη των παιδιών μέσω μιας ολιστικής προσέγγισης της γνώσης, θεωρώντας τη μάθηση ως μια κατεξοχήν αλληλεπιδραστική διαδικασία, στην οποία οφείλει να εμπλέκεται ενεργά το παιδί. Οι νηπιαγωγοί πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή του παιδιού και να το στηρίζουν συναισθηματικά, εάν κάνει λάθη. Παράλληλα, οφείλουν να ανακαλύπτουν τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες του παιδιού, μεριμνώντας ώστε να προσαρμόζουν τις συνθήκες της διδασκαλίας τους στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών, υλοποιώντας αναπτυξιακά κατάλληλες πρακτικές μεθόδους (development all appropriate practice). Μέλημά τους πρέπει να αποτελεί ο διαρκής προβληματισμός αναφορικά με το περιεχόμενο, το σκοπό και τα μέσα της διδασκαλίας τους, ώστε αυτή να είναι πάντα εποικοδομητική και αποτελεσματική.

4. Η θεωρία του Η. Ε. Gardner για τις πολλαπλές “νοημοσύνες” του ανθρώπου, καθώς και η θεωρία του J. M. Feldman, η οποία επισημαίνει τη διαφορετική ανάπτυξη της νοημοσύνης σε κάθε άνθρωπο, όχι μόνο ως προς το αντικείμενο της μάθησης αλλά και το επίπεδό της, οδήγησαν στην εκπόνηση του Φασματικού Σχεδίου Εκπαιδευτικής Δράσης (Project Spectrum), το 1984 στις Η.Π.Α.. Το πρόγραμμα βασίστηκε στην πεποίθηση ότι κάθε παιδί προσχολικής και πρωτοσχολικής ηλικίας έχει διαφορετικές ικανότητες, ανάλογα με το είδος νοημοσύνης του, για αυτό και πρέπει να διδάσκεται και να αξιολογείται σε δεξιότητες που σχετίζονται με τους βασικούς τύπους νοημοσύνης, δηλαδή στη γλώσσα, τα μαθηματικά, την κίνηση, τη μουσική, τις φυσικές επιστήμες, τη μηχανική και τις κατασκευές, την κοινωνική κατανόηση και τα εικαστικά. Στόχο του προγράμματος αποτέλεσε η απρόσκοπτη ανάπτυξη των κλίσεων των παιδιών και συνεπώς, υποχρέωση των νηπιαγωγών ήταν να ανακαλύψουν και να καλλιεργήσουν τις κλίσεις αυτές, σε προσωπικό επίπεδο, ασκώντας εξατομικευμένη ή διαφοροποιημένη διδασκαλία.
5. Το Παιδικό Μουσείο θεωρείται μια σύγχρονη μορφή εναλλακτικής μάθησης, στο πλαίσιο της Μουσειοπαιδαγωγικής, όπου το παιδί έχει την δυνατότητα ελεύθερης επιλογής δραστηριοτήτων, ανάλογα με τα ενδιαφέροντά του, αλληλεπιδρώντας με τα υλικά που του διατίθενται. Θεωρείται ως ένα εκπαιδευτικό κέντρο αυτοκατευθυνόμενης και ενεργητικής μάθησης, καθώς τα παιδιά ενθαρρύνονται να δημιουργήσουν διάφορες κατασκευές, να εκφράζονται δημιουργικά αξιοποιώντας απρόσκοπτα τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, να μαθαίνουν από τα λάθη τους, να εργάζονται με τον δικό τους ρυθμό, να συνεργάζονται με άλλα παιδιά ή τους γονείς τους, ρωτώντας αυθόρμητα, συζητώντας και αγγίζοντας, στο πλαίσιο της βιωματικής και ανακαλυπτικής μάθησης.
6. Η εισαγωγή και χρήση των Τ.Π.Ε στο νηπιαγωγείο και τις πρώτες τάξεις του δημοτικού σχολείου (Ε.Α.Ε.Π. κ.ά.), ως σύγχρονη τάση της προσχολικής και πρωτοσχολικής αγωγής, θεωρείται ότι συμβάλει θετικά στην ολόπλευρη ανάπτυξη του παιδιού. Ο ρόλος των νηπιαγωγών είναι υποστηρικτικός, καθώς δραστηριοποιούνται σε ομαδικά, διαδραστικά παιχνίδια, προγράμματα

ζωγραφικής, επεξεργασία κειμένου, εννοιολογικούς χάρτες , διαδικτυακές αναζητήσεις κ.ά.

7. Το Ολοήμερο Νηπιαγωγείο αποτελεί σύγχρονο θεσμό που περιλαμβάνει την εφαρμογή καινοτόμων παιδαγωγικών τάσεων, υλοποιώντας πλειάδα διδακτικών δραστηριοτήτων, οι οποίες εδράζονται σε γνωστικά αντικείμενα ανάλογα με τους τύπους νοημοσύνης, όπως αναφέρονται από τους σύγχρονους θεωρητικούς της εκπαίδευσης (Pronin-Fromberg, 2000). Τέτοιες περιπτώσεις αποτελούν τα διεπιστημονικά – διαθεματικά εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται αξιοποιώντας παιδαγωγικά κάθε σημείο του σχολικού χώρου, εντός και εκτός της αίθουσας διδασκαλίας, με την δημιουργία ‘γωνιών παιγνιώδους μάθησης’, όπως π.χ. εικαστικών, ελεύθερου παιχνιδιού, βιβλιοθήκης, κουκλόσπιτου, μανάβικου, βεστιάριου, μουσικής, φυσικού περιβάλλοντος κ.π.α. Κύριο στόχο εφαρμογής των σύγχρονων εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί η ενεργή συμμετοχή των παιδιών, η βιωματική μάθηση, η ανάπτυξη της δημιουργικής τους σκέψης, η οικοδόμηση αντιρατσιστικού πνεύματος, στο πλαίσιο της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, της παιδαγωγικής της ειρήνης και της παιδαγωγικής της ένταξης. Ιδιαίτερο στόχο αποτελεί η καλλιέργεια και ο έλεγχος των συναισθημάτων καθώς αναπτύσσονται εξειδικευμένα προγράμματα προς τη συγκεκριμένη εκπαιδευτική κατεύθυνση, προάγοντας τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, οι οποίες αποτελούν βασικούς συντελεστές ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 2011). Νηπιαγωγοί και γονείς συνεργάζονται διαρκώς για την επιτυχή έκδοση κάθε προγράμματος (project) (Σταμάτης, 2015).

Πέραν όσων αναφέρθηκαν παραπάνω για τον ρόλο των εκπαιδευτικών, επισημαίνεται ότι ο ρόλος αυτός είναι πολυδιάστατος και προτάσσει την επικοινωνία στην υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων. Η επικοινωνία δεν περιορίζεται μόνο ανάμεσα σε νηπιαγωγούς και νήπια αλλά εκτείνεται στις σχέσεις του νηπιαγωγείου με την οικογένεια, τους εκπαιδευτικούς φορείς και την κοινωνία (τοπική, εθνική, παγκόσμια), σε μία διαρκή προσπάθεια ανοίγματος των σχολείων προσχολικής και (πρώτο) σχολικής εκπαίδευσης στον κόσμο. Εξέχουσα θέση έχει, επίσης, το παιχνίδι ως σύγχρονο μέσω μάθησης, αυτοέκφρασης, κοινωνικοποίησης

και αλληλεπίδρασης του νηπίου και του παιδιού πρώτης σχολικής ηλικίας με τον πραγματικό και τον φανταστικό του κόσμο (Μπουτσιούρη, 2019).

Το σχολικό κλίμα αποτελεί μια σημαντική συνιστώσα, η οποία θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την οργάνωση της μαθησιακής διαδικασίας. Ανάλογα με το σχολικό κλίμα επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά η επίδοση των μαθητών, η συμπεριφορά τους και κατ'επέκταση η αποδοτικότητα του σχολείου και η ποιότητα του έργου του. Ακόμη, το θετικό σχολικό κλίμα συμβάλλει στην ανάπτυξη της αίσθησης του ανήκειν, προκαλεί στα παιδιά ένα συναίσθημα ασφάλειας και προστασίας όταν βρίσκονται στο χώρο του σχολείου, δημιουργώντας ένα υγιές πλαίσιο μάθησης και διδασκαλίας (Μπάινος & Γιαννακούρα, 2010). Πρώτος μελετητής του σχολικού κλίματος ήταν ο Anderson H., 1930, ενώ στην συνέχεια ασχολήθηκαν και άλλοι με την μελέτη του σχολικού κλίματος, επινοώντας διάφορα όργανα για την εκτίμηση του. Μερικοί από αυτούς είναι οι Steele, 1971, Getzels & Thelen, 1960 και Walberg, 1970. Κάθε σχολείο έχει το δικό του κλίμα, όπου αν ορίζονταν ως μια σειρά χαρακτηριστικών θα βοηθούσε έτσι ώστε, το ένα σχολείο να ξεχωρίζει από ένα άλλο. Ένα μέρος του σχολικού κλίματος καθορίζεται από το περιβάλλον και τις συνθήκες, όπως ο τύπος και η δυναμικότητα του σχολείου, το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο των παιδιών της περιοχής και το άλλο μέρος του σχολικού κλίματος καθορίζεται από ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών που συμμετέχουν στην ζωή του σχολείου.

Το σχολικό κλίμα δημιουργείται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των διευθυντών και των δασκάλων, μεταξύ των δασκάλων και των μαθητών και μεταξύ του διευθυντή και των μαθητών. Ως σχολικό κλίμα μπορεί να οριστεί «το σύνολο των δυναμικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ψυχολογικών, ακαδημαϊκών και φυσικών διαστάσεων του σχολικού περιβάλλοντος (Haves, 1994 στο Πασιαρδής, 2004). Οι Wang, Haertel & Walberg (1993) και οι Zullig, Koopman, Patton & Ubbes (2010) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι το σχολικό κλίμα επηρεάζει την επίδοση αλλά και την κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών (Πασιαρδή, 2001).

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας είναι το σχολικό κλίμα, καθώς συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με όλους τους βασικούς τομείς της σχολικής ζωής. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος σε μια σχολική μονάδα είναι αρχικά η δομή που κυριαρχεί σε αυτή. Τα

οργανωτικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού επηρεάζουν το κλίμα, με αποτέλεσμα τα εργασιακό κλίμα να επιδεινώνεται σε σχέση ανάλογη με τον βαθμό συγκεντρωτισμού και τυποποίησης της εργασίας που αναθέτει ένας οργανισμός σε κάθε άτομο ξεχωριστά (Σαϊτής, 2002). Δηλαδή, όσο πιο αυστηρά οργανωμένος είναι ο οργανισμός, τόσο πιο κλειστό και απειλητικό φαίνεται το περιβάλλον. Αντίθετα, όσο απουσιάζουν οι αυστηρές προδιαγραφές, όσο μεγαλύτερη ατομική ελευθερία και βούληση παρέχεται στον εργαζόμενο και όσο επιδεικνύεται ενδιαφέρον από την πλευρά της διοίκησης για τους υπαλλήλους, τόσο το εργασιακό περιβάλλον καθίσταται ευνοϊκό και ανοιχτό για τους τελευταίους.

Ειδικότερα, ο βαθμός και η ποιότητα επικοινωνίας και συνεργασίας των εκπαιδευτικών και του Διευθυντή, διαμορφώνει και το αντίστοιχο σχολικό κλίμα. Όσο περισσότερο ενδιαφέρον και κατανόηση υπάρχει μεταξύ των μελών, τόσο πιο ευνοϊκό είναι το κλίμα που δημιουργείται. Σημαντικό παράγοντα αποτελεί και το μέγεθος της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με έρευνα, ένα μικρό σχολείο χαρακτηρίζεται πιο συχνά από ανοιχτό κλίμα σε σχέση με ένα μεγάλο (Σαϊτής, 2002). Ακόμη, οι κοινωνικοί, πολιτικοί, οικονομικοί και τεχνολογικοί παράγοντες οι οποίοι δομούν το κοινωνικό πλαίσιο, που περιβάλλει το κάθε σχολείο, επιδρούν σημαντικά στο κλίμα που επικρατεί σε αυτό.

Σύμφωνα με μελέτες, οι μορφές τεχνολογίας που χαρακτηρίζονται από ρουτίνα, δημιουργούν ένα κλίμα αυστηρό και συνάμα κλειστό σε έναν οργανισμό, ενώ οι περισσότερο δυναμικές μορφές τεχνολογίας, οδηγούν τα μέλη ενός οργανισμού σε μια ελεύθερη επικοινωνία και εξασφαλίζουν πνεύμα εμπιστοσύνης και δημιουργικότητας στην εκπλήρωση του καθήκοντος (Μυλωνά, 2005). Τέλος, οι ατομικές διαφορές των μελών του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας, όπως η ηλικία, η ποιότητα της εκπαίδευσης του καθενός, τα χρόνια εμπειρίας, ο χαρακτήρας κ.ά., διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος της σχολικής μονάδας (Μυλωνά, 2005). Με απλά λόγια θα λέγαμε ότι, το κλίμα του σχολείου επηρεάζεται από την πολυπλοκότητα της οργανωτικής δομής, τον τρόπο άσκησης της σχολικής ηγεσίας, το μέγεθος του οργανισμού, τις ανάγκες, τους στόχους και τις επιδιώξεις του εκπαιδευτικού προσωπικού: πρόκειται για συνθήκες οι οποίες διαμορφώνουν την ιδιαίτερη ταυτότητα του συγκεκριμένου σχολείου (Μαυρούδας & Μπελαδάκης, 2006).

Ο όρος «σχολικό κλίμα» αναφέρεται στην ποιότητα ζωής και επικοινωνίας που γίνεται αντιληπτά σε ένα οργανισμό και συγκεκριμένα στο σχολείο. Μία από τις πιο βασικές διοικητικές λειτουργίες είναι η επικοινωνία, γιατί υπάρχει σε κάθε ομαδική προσπάθεια. Δεν μπορεί να υπάρξει κάποιος οργανισμός εάν δεν υπάρχει ένα σύστημα επικοινωνίας πρώτα. Το σχολείο δεν αποτελεί εξαίρεση του κανόνα, γιατί η επικοινωνία κυριαρχεί σε κάθε στοιχείο της σχολικής ζωής. (Σαϊτής, 1994). Σε όποιον οργανισμό και αν υπάρχει η επικοινωνία, διακρίνεται για την δυναμικότητα και την ιδιαιτερότητά της. Ο λόγος που τα μέλη ενός οργανισμού επικοινωνούν με διάφορους τρόπους είναι γιατί πολλές φορές η επικοινωνία ανάμεσά τους αλλάζει ή παίρνει διαφορετικές μορφές.

Ειδικότερα, η επικοινωνία στο σχολικό χώρο, αποτελεί ένα από τα ζωτικά γνωρίσματα του σχολείου ως κοινωνικού συστήματος, καθώς και έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην διαμόρφωση ενός θετικού και ευνοϊκού ή αρνητικού και δυσμενούς για την σχολική μάθηση κλίματος (Πασιαρδή, 2001:144). Στο σχολικό χώρο συμβαίνουν αρκετά γεγονότα, όπου ο τρόπος και η μορφή επικοινωνίας παίζουν σπουδαίο ρόλο. Ένα γεγονός που συμβαίνει στο σχολικό χώρο είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων και απόψεων ανάμεσα στους διευθυντές, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς και τους υπεύθυνους για τα εκπαιδευτικά πράγματα.

Οι σημαντικότεροι σκοποί λειτουργίας που αφορούν θέματα διδασκαλίας μέσα στον σχολικό χώρο διευκολύνονται από την επικοινωνία. Παραδείγματα θεμάτων διδασκαλίας είναι η στοχοθέτηση, αξιολόγηση, θέματα κοινωνικοποίησης, αυτοεκτίμηση, θέματα εφαρμογής καινοτομιών. Με βάση αυτά διαμορφώνεται και το ανάλογο κλίμα (Hoy&Miskel, 1996:358). Η επικοινωνία διακρίνεται για την δυναμικότητάς της και αυτό φαίνεται από την επικοινωνία ανάμεσα στους δασκάλους και στους μαθητές σε περιπτώσεις όπως είναι οι σχολικές αίθουσες την ώρα της διδασκαλίας, τα διαλείμματα, οι συνελεύσεις, οι εκδρομές και η συνεργασία που υπάρχει ανάμεσα στους μαθητές και τους δασκάλους κατά την διάρκεια της διδασκαλίας (Λεοντίου, 1990:23-36).

Οι δάσκαλοι και οι μαθητές επικοινωνούν –ή προσπαθούν να επικοινωνήσουν- με το να μιλούν, να διαβάζουν, να γράφουν, να ρωτούν, να απαντούν, να συζητούν, να σχολιάζουν, να εφαρμόζουν, να συνθέτουν, να αναλύουν χρησιμοποιώντας

συγκεκριμένους μεθόδους και μέσα όπως για παράδειγμα το βίντεο, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές για την πρόσκτηση πληροφοριών. Έτσι, μέσα στις αίθουσες, η διδασκαλία παραλληλίζεται με την διαδικασία της αμφίδρομης επικοινωνίας, γιατί πραγματοποιείται αμφίδρομη κίνηση πληροφοριών, όπου δάσκαλος και μαθητής εναλλάσσουν συνεχώς ρόλους (Πασιαρδή, 2001:45-46).

Οι εκπαιδευτικοί στα αποτελεσματικά σχολεία έχουν ως κύριο στόχο την δημιουργία άνετου, φιλικού και ευχάριστου κλίματος. Αυτό επιτυγχάνεται μετατρέποντας την τάξη σε μαθησιακή κοινότητα με δικούς της κανόνες συμπεριφοράς και νοοτροπίες. Σύμφωνα με τους Putman&Burke (1992:50-62), η νοοτροπία και οι πολιτισμικές συνήθειες εκδηλώνονται σε τρία επίπεδα. Για να παρουσιαστούν τα τρία επίπεδα παίρνουμε ως παράδειγμα το καθάρισμα του μήλου. Το πρώτο επίπεδο, ο E.Schein το σχετίζει με τη φλούδα του μήλου. Το δεύτερο επίπεδο το παρομοιάζει με το εσωτερικού μέρος του καρπού και αφορά τις αξίες και τους στόχους που θέτει η κάθε σχολική τάξη. Το τρίτο επίπεδο, το σχετίζει με τους σπόρους του μήλου, οι οποίοι μεταφέρουν τους γενετικούς κώδικες και μπορούν να δημιουργήσουν ολόκληρη μηλιά. Δηλαδή, το πρώτο επίπεδο αφορά το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον της σχολικής τάξης και περιλαμβάνει οτιδήποτε μπορεί να αντιληφθεί κανείς, όταν μπαίνει μέσα στην σχολική τάξη για πρώτη φορά. Στο δεύτερο επίπεδο υπάρχουν διάφορες αξίες όπως είναι η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη, η συνεργασία και η οικειότητα όπου διαμορφώνουν την ταυτότητα της σχολικής τάξης. Το τρίτο επίπεδο σχετίζεται με τις λειτουργικές θεωρίες, οι οποίες εφαρμόζονται μέσω της εργασίας που υλοποιείται μέσα στην σχολική τάξη από τους μαθητές. Σε ένα τέτοιο μαθησιακό κλίμα, οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν τους μαθητές σαν αυτόνομα άτομα που δρουν σε ευρύτερο περιβάλλον και όχι μόνο σε αυτό της σχολικής τάξης (Roueche&Baker, 1986:56-68).

Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν οι εκπαιδευτικοί με τους μαθητές είναι με βάση το δικό τους «παιδαγωγικό πιστεύω» αλλά και με βάση την συμπεριφορά των μαθητών τους. Η καλή επικοινωνία που μπορεί να έχουν ανάμεσα τους οι εκπαιδευτικοί με τους μαθητές βοηθάει να πετύχουν και τους συγκεκριμένους στόχους που έχουν θέσει μέσα στην σχολική τάξη αλλά και τους γενικούς στόχους που έχει τεθεί από το σχολείο. Χάρη σε αυτό αναπτύσσεται ανάμεσα τους ένα αίσθημα προσωπικής ευθύνης, γιατί και οι δύο γνωρίζουν τι περιμένει κανείς από αυτούς. Οι

περισσότεροι μαθητές γνωρίζουν από την αρχή της σχολικής χρονιάς ότι άμα δεν επιδείξουν την αναμενόμενη συμπεριφορά θα έχουν κάποιες συνέπειες (Πασιαρδή,2001:46).

Η ενημέρωση των μαθητών αλλά και όλης της σχολικής μονάδας γίνεται με διάφορους τρόπους, όπως είναι οι εγκύκλιοι και έγγραφα, τα οποία στέλνονται από το Υπουργείο Παιδείας στο σχολείο. Άλλοι τρόποι είναι με συζητήσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και γονείς, με διάλογο ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές για εκπαιδευτικά θέματα που αφορούν ή την διδασκαλία και την μάθηση ή την καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Τέλος, με βάση όλα αυτά φαίνεται ότι η επικοινωνία πραγματοποιείται συνεχώς μέσα στην σχολική ζωή και παίζει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση του σχολικού κλίματος (Hoy&Miskel,1996:358).

Η σχολική τάξη αποτελεί μία κοινωνική ομάδα που αποτελείται από μαθητές της ίδιας ηλικίας και από τον ή τους ενήλικους εκπαιδευτικούς της, η οποία δραστηριοποιείται σε έναν συγκεκριμένο χώρο (κυρίως, το σχολείο) με σκοπό την ολόπλευρη ανάπτυξη των μαθητών, σύμφωνα με τους σκοπούς του αναλυτικού προγράμματος και το οργανωτικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία της (Ματσαγγούρας, 2003α). Είναι προφανές ότι για να επιτευχθούν οι ευρύτεροι σκοποί αλλά και οι επιμέρους και εξειδικευμένοι στόχοι της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αυτή πρέπει να αναπτύσσεται μέσα σε ένα φυσικό (κτηριακό) και συναισθηματικό πλαίσιο, τέτοιο ώστε να αποτελεί μία θετική συνθήκη εργασίας, διδασκαλίας και μάθησης και να προδιαθέτει θετικά τους εκπαιδευτικούς και ιδιαίτερα τους μαθητές να συνυπάρξουν και να εργαστούν επ' ωφελεία των μαθητών (Μπαμπάλης, 2012· Τριλιανός, 2013· Ματσαγγούρας, 2003α). Είναι ανάγκη, δηλαδή, στη σχολική τάξη να επικρατεί μία τέτοια ατμόσφαιρα, η οποία να αποτελεί ελκυστικό στοιχείο για την προσέλευση των μαθητών στο σχολείο, για την παραμονή τους στη σχολική αίθουσα και για την κατά το δυνατόν ενεργότερη συμμετοχή τους στη διαδικασία της διδασκαλίας και μάθησης.

Η παιδαγωγική αυτή ατμόσφαιρα ονομάζεται «παιδαγωγικό κλίμα» της σχολικής τάξης και περιγράφει «τη σύνθεση της ψυχοκοινωνικής ατμόσφαιρας και του φυσικού περιβάλλοντος μιας σχολικής αίθουσας μέσα στην οποία λαμβάνει χώρα αλληλεπίδραση εκπαιδευτικών και μαθητών και των μαθητών μεταξύ τους» (Τριλιανός, 2013:383). Άλλοι παρεμφερείς όροι που προτείνονται στη σχετική

βιβλιογραφία είναι: «ψυχολογικό κλίμα της σχολικής τάξης» και αναφέρεται κυρίως στη βίωση από τους μαθητές των ψυχοκοινωνιολογικών σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της (Ματσαγγούρας, 2003α), «σχολική κουλτούρα» και αναφέρεται κυρίως στις αρχές, τις αξίες που αντανakλούνται από τον σχολικό σχηματισμό (σχολείο ή σχολική τάξη) (Πασιαρδή, 2001), «συναισθηματικό κλίμα», «ατμόσφαιρα της τάξης» και «παιδαγωγική ατμόσφαιρα» και αναφέρονται στις συνθήκες ενδιαφέροντος, ασφάλειας, αγάπης, εμπιστοσύνης και στις αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις που επικρατούν μεταξύ των μελών της σχολικής τάξης (Κόφφας, 2002).

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο όρος «σχολικό κλίμα» συνήθως αναφέρεται στις ευρύτερες οργανωτικές, συναισθηματικές, διοικητικές και εκπαιδευτικές διαστάσεις και πτυχές σχολικών μονάδων (Πασιαρδή, 2001. Ματσαγγούρας 2003α. Τριλιανός, 2013). Προτιμούμε τη χρήση του όρου «παιδαγωγικό κλίμα» έναντι των όρων που αναφέρθηκαν παραπάνω, διότι θεωρούμε ότι το επίθετο «παιδαγωγικό» δηλώνει με μεγαλύτερη σαφήνεια: α) την επιστημονική οπτική (Παιδαγωγική) μέσα από την οποία εξετάζουμε το κλίμα της σχολικής τάξης, β) την προοπτική με την οποία το προσεγγίζουμε: πώς το κλίμα της σχολικής τάξης επηρεάζει την παιδαγωγική διαδικασία που ασκείται σε αυτήν, και γ) τον χαρακτήρα των (παιδαγωγικών) προτάσεων που μπορούμε να διατυπώσουμε για τη βελτίωση του κλίματος της σχολικής τάξης. Ουσιαστικά, προσεγγίζουμε την έννοια του παιδαγωγικού κλίματος στο πλαίσιο της σχολικής τάξης και επισημαίνουμε τον ρόλο του εκπαιδευτικού στη διαμόρφωσή του τουλάχιστον στα όρια της σχολικής τάξης ή των σχολικών τάξεων στις οποίες διδάσκει.

Βεβαίως, είναι πρόδηλο ότι η ευρύτερη κουλτούρα και το ευρύτερο κλίμα που επικρατεί σε όλη τη σχολική μονάδα (σχολείο) επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και τη διαμόρφωση του παιδαγωγικού κλίματος σε κάθε σχολική αίθουσα του σχολείου. Παρόλα αυτά, η σχολική τάξη έχει αρκετά στοιχεία αυτονομίας και μπορεί να γνωρίζει διαφορετικές καταστάσεις παιδαγωγικού κλίματος όχι μόνο σε σχέση με τις άλλες σχολικές τάξεις του ίδιου σχολείου, αλλά και σε σχέση με τον εκπαιδευτικό ο οποίος διδάσκει, με το μάθημα το οποίο διδάσκεται, με το χρονικό πλαίσιο της ημέρας ή και του σχολικού έτους στο οποίο διεξάγεται η διδασκαλία. Η παραπάνω επισήμανση οδηγεί σε δύο παραδοχές: Α) Ο όρος «παιδαγωγικό κλίμα» είναι περιγραφικός και επιδέχεται πολλών χαρακτηρισμών και διαβαθμίσεων τόσο θετικών όσο και

αρνητικών. Β) Το παιδαγωγικό κλίμα μιας σχολικής τάξης δεν είναι πάντοτε σταθερό, αλλά επηρεάζεται από αρκετούς παράγοντες που μπορεί να συνυπάρχουν, να μεταβάλλονται να αλληλεπιδρούν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό μεταξύ τους είτε από την έναρξη του σχολικού έτους είτε κατά τη διάρκειά του (Μπουτσιούρη, 2019).

2.2.Ο ρόλος του/της προϊσταμένου/-ης του νηπιαγωγείου στη διαμόρφωση του κλίματος στο νηπιαγωγείο

Ο καθοδηγητικός ρόλος του εκπαιδευτικού, εστιάζοντας στην σύγχρονη αποστολή του ως φορέα αγωγής, καθοριστικού για την ανάπτυξη της προσωπικότητας του μαθητή, ως παραγωγού ή διευκολυντή πρόσκτησης της γνώσης, ως διαμορφωτή του εκπαιδευτικού πλαισίου, εντός και εκτός αίθουσας διδασκαλίας, για την απρόσκοπτη άσκηση του διδακτικού έργου προς όφελος της εύρυθμης λειτουργίας του σχολείου και πρωτίστως όλων των μαθητών, χωρίς διακρίσεις κ.λ.π. είναι να καθοδηγεί τα παιδιά προς την ανάπτυξη κοινωνικά αποδεκτών συμπεριφορών, εκδηλώνοντας ωφέλιμες συμπεριφορές για τον εαυτό τους και το κοινωνικό τους περίγυρο (Σταμάτης, 2015).

Άλλες αναφορές (Μπαμπάλης, 2005. Σταμάτης, 2005 κ.ά.) θέλουν τον εκπαιδευτικό, όχι απλά να διδάσκει εφαρμόζοντας τυπικά τα στάδια μιας θεωρητικά αποτελεσματικής διδασκαλίας, όπως θα έκανε ένας τεχνοκράτης, αλλά να διδάσκει προσελκύοντας το αμείωτο ενδιαφέρον των μαθητών, έχοντας εδραιώσει μία παιδαγωγική σχέση αλληλοεκτίμησης και εμπιστοσύνης με αυτούς και όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Άλλες αναφορές (Πανταζής και Σακελλαρίου, 2005. Σμαράγδα – Τσιαντζή, 1997 κ.ά.) εστιάζουν στον προστατευτικό, υποστηρικτικό και καθοδηγητικό ρόλο του εκπαιδευτικού προς τον μαθητή, κατά περίπτωση, στην προσπάθειά του να τον βοηθήσει να ανακαλύψει την γνώση ή στην προσπάθειά του να ανταπεξέλθει στις σχολικές απαιτήσεις, εάν εμφανίζει μειωμένες μαθησιακές ικανότητες. Οι περισσότερες από τις αναφορές αυτές, ουσιαστικά, βλέπουν τους 'εντολοδόχους της διδασκαλίας', όχι απλά ως εκπαιδευτικούς, αλλά ως δασκάλους,

διαφοροποιώντας τις δυο αυτές ιδιότητες ως προς το περιεχόμενο της σχέσης που αναπτύσσεται με τους μαθητές.

Ο εκπαιδευτικός θεωρείται πως, όπως ο κάθε εργαζόμενος ή τεχνοκράτης, εκτελεί τυπικά το καθήκον του, ενώ ο δάσκαλος είναι εκείνος που, πέρα από την εκτέλεση του καθήκοντός του, επενδύει συναισθηματικά στην αποστολή του και ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη και εδραίωση παιδαγωγικής σχέσης με τους μαθητές του. Ο ρόλος του σύγχρονου εκπαιδευτικού μεταβάλλεται, καθώς νέα ερευνητικά πορίσματα εισέρχονται στο χώρο της Παιδαγωγικής Επιστήμης, ενώ οι διδακτικές απαιτήσεις διευρύνονται διαρκώς, σε συνάρτηση με τις εκάστοτε εκπαιδευτικές πολιτικές και τις μορφωτικές ανάγκες της κοινωνίας (Χαραλαμπόπουλος, 1980).

Για το λόγο αυτό, οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί οφείλουν να είναι ευέλικτοι, επικοινωνιακοί, ευρυμαθείς, με ανοιχτό μυαλό, ισχυρή θέληση και παιδαγωγικό ήθος, άριστα εκπαιδευμένοι και πρόθυμοι να προσφέρουν τις καλύτερες υπηρεσίες τους στα παιδιά που η Πολιτεία και οι γονείς τους εμπιστεύτηκαν. Οφείλουν, επίσης, ως δάσκαλοι, να έχουν πλήρη επίγνωση της αποστολής και της εργασιακής τους ιδιαιτερότητας -δεδομένου ότι ασκούν λειτούργημα και όχι επάγγελμα- να συνειδητοποιούν, να αποδέχονται και να αναλαμβάνουν την παιδαγωγική τους ευθύνη, μεριμνώντας αδιάκοπα για την επιστημονική, διδακτική και υπηρεσιακή τους επάρκεια.

Ειδικότερα, η εκπαίδευση και οι σπουδές όσων καλούνται σήμερα να εργαστούν με παιδιά προσχολικής και πρώτης σχολικής ηλικίας, εμφανίζει ποικίλες διαφοροποιήσεις σε σχέση με το παρελθόν, ως προς τα έτη φοίτησης, τα γνωστικά αντικείμενα, την πρακτική άσκηση και εμπειρία, ως προς την ειδίκευση, σε τελική ανάλυση. Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, η προσχολική περίοδος διακρίνεται σε δυο πλαίσια εισδοχής παιδιών, με ηλικιακά κριτήρια, δηλαδή βρέφη ηλικίας μηνών έως 4 ετών και προνήπια ή νήπια ηλικίας 4-6 ετών. Κατά συνέπεια, η προσχολική αγωγή χωρίζεται βρεφονηπιακούς σταθμούς και σε νηπιαγωγεία, όπου οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν το ίδιο επίπεδο σπουδών (Σταμάτης, 2015).

Στην Ελλάδα, π.χ., στους βρεφονηπιακούς σταθμούς (δημόσιους, δημοτικούς ή ιδιωτικούς) έχουν επαγγελματικό δικαίωμα να εργάζονται απόφοιτοι των ΤΕΙ βρεφονηπιοκομίας, προσχολικής αγωγής, κοινωνικής εργασίας κ.ά., ενώ στα νηπιαγωγεία, μπορούν να εργάζονται μόνο απόφοιτοι πανεπιστημιακών,

παιδαγωγικών τμημάτων, τετραετούς φοίτησης. Επίσης, μπορούν να εργάζονται απόφοιτοι ανάλογων τμημάτων Ειδικής Αγωγής για παιδιά με ειδικές ανάγκες, καθώς και παιδοψυχολόγοι και νοσηλευτές, σε ειδικά νηπιαγωγεία ή σε προγράμματα παράλληλης στήριξης (Σταμάτης, 2015).

Η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι «μια διαρκώς εξελισσόμενη και συνεχής διαδικασία συντονισμού διαφορετικών ανθρώπων (διευθυντών, προϊσταμένων, μαθητών, εκπαιδευτικών, βοηθητικού προσωπικού), δραστηριοτήτων, υπαρχόντων πόρων και μέσων για την αποτελεσματική παροχή εκπαίδευσης» (Κουτούζης, 2008α). Με την ψήφιση του νέου Νόμου 3848/2010 «Περί αναβάθμισης του ρόλου του εκπαιδευτικού, καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις» ορίζονται ως βασικά κριτήρια για την επιλογή στελεχών στα Νηπιαγωγεία η ύπαρξη σπουδών ή επιμορφώσεων στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης και η διοικητική εμπειρία.

Παράλληλα όμως, παρατηρείται ότι δεν υπάρχει ακόμα σαφής ορισμός των καθηκόντων των Προϊσταμένων αυτών. Μέχρι την ψήφιση του παραπάνω νόμου ίσχυε ως μόνο κριτήριο τα χρόνια υπηρεσίας για την επιλογή Προϊσταμένων Νηπιαγωγείων, με βάση το Νόμο 1566/85. Δηλαδή, ο ανώτερος σε βαθμό εκπαιδευτικός καταλάμβανε την θέση Προϊσταμένου στα Νηπιαγωγεία. Επιπρόσθετα, υπήρχε έλλειψη αναφοράς στα ακριβή διοικητικά καθήκοντα των Προϊσταμένων Νηπιαγωγείων.

Σύμφωνα με το Π.Δ. 200/198 τα νηπιαγωγεία αποτελούν αυτόνομες μονάδες, από διοικητική άποψη, έχουν δική τους περιφέρεια από την οποία εγγράφονται τα νήπια που θα φοιτήσουν, δικό τους αρχείο, πρόγραμμα εργασίας, σύλλογο διδασκόντων και δική τους διεύθυνση. Διακρίνονται σε μονοθέσια και διθέσια, ανάλογα με τον αριθμό των μαθητών. Σε περίπτωση πυκνοκατοικημένων περιοχών, μπορούν να λειτουργήσουν και νηπιαγωγεία με τρία τμήματα (τριθέσια) και άνω.

Η έννοια της Διοίκησης είναι ευρύτατη και έχουν δοθεί σε αυτήν πολλοί ορισμοί. Ετυμολογικά ο όρος «διοίκηση» προέρχεται από το ρήμα διοικώ που σημαίνει μεριμνώ για την ολοκλήρωση ενός έργου. Ο Σαΐτης (2005) ορίζει την διοίκηση (management) ως «τη μεθοδική προσπάθεια προγραμματισμού οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου δραστηριοτήτων για την επιτυχία δεδομένων σκοπών». Όντως, η Εκπαιδευτική Μονάδα ως οργανισμός έχει την ευθύνη του

Προγραμματισμού, της Διοίκησης, του Απολογισμού και της Λογοδοσίας, καθώς επίσης τη Διαχείριση των Οικονομικών (Μαυρογιώργος 2008α). Η σχολική διοίκηση μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία του να εργάζεται ο διευθυντής με άλλους και μέσα από άλλους, ώστε να επιτύχει τους στόχους που θέτει το σχολείο του όσο το δυνατό αποτελεσματικότερα. Η διοίκηση της εκπαίδευσης του 20ου αιώνα εφαρμόζει θεωρίες και πρακτικές της οργανωτικής επιστήμης, όπως η ιεραρχία της εξουσίας, η ισόρροπη κατανομή εξουσίας και ευθύνης, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων (Σαΐτης Χ., 2002: 24). Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διοικητική λειτουργία στο χώρο της εκπαίδευσης είναι μια βοηθητική λειτουργία με την έννοια ότι αξιοποιώντας τους διαθέσιμους υλικούς και ανθρώπινους πόρους μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου, εξασφαλίζει την ύπαρξη των παραγωγικών λειτουργιών του σχολείου (Θεοχαρίδη & Χριστόπουλος, 2016).

Οι Προϊστάμενοι των Νηπιαγωγείων είναι υπεύθυνοι-πέρα από το διδακτικό τους έργο-για :

- Την ομαλή λειτουργία του σχολείου
- Το συντονισμό της σχολικής ζωής
- Την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών
- Την τήρηση, θεώρηση και κλείσιμο βιβλίων(Βιβλίο Μητρώου, Πρωτόκολλο Αλληλογραφίας, Βιβλίο Πράξεων διδακτικού προσωπικού, Ημερολόγιο Λειτουργίας κ.λπ.), (Π.Δ.200/98)
- Την τήρηση του Ταμείου της Σχολικής επιτροπής της σχολικής μονάδας
- Τον οικονομικό απολογισμό(έσοδα - έξοδα) της Σχολικής Επιτροπής.(Ν. 1566/85,άρθρο 52).

Ο Σαΐτης (2008) αναφέρει ότι οι διευθυντές, για να είναι διοικητικά επαρκείς και να ανταποκρίνονται με επιτυχία στο έργο τους, χρειάζεται να έχουν ή να αποκτήσουν:

- Την επαγγελματική ικανότητα (τεχνικές δεξιότητες). Ο διευθυντής πρέπει να είναι ικανός να φέρει σε πέρας το έργο που έχει αναλάβει η ομάδα και ως προς το τεχνικό μέρος και ως προς το συντονισμό των ενεργειών των μελών της. Η ικανότητα αυτή που πρέπει να έχει ένα διοικητικό στέλεχος προκύπτει από την άρτια επιστημονική του κατάρτιση και τη διοικητική πείρα που διαθέτει.

•Την ικανότητα του συνεργάζεσθε (ανθρώπινες δεξιότητες).Ο διευθυντής σε κάθε επίπεδο διοίκησης πρέπει να μπορεί να αναπτύσσει σωστές διαπροσωπικές σχέσεις με τους ανωτέρους, τους συναδέλφους, και τους υφισταμένους του, προκειμένου να συνεργάζεται μαζί τους χωρίς ένταση και συγκρούσεις. Να ακούει τις απόψεις τους, να εξετάζει τα πράγματα και από την δική τους οπτική γωνία, να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες τους. Για να το πετύχει αυτό πρέπει να γνωρίζει την ψυχολογία που τα άτομα έχουν ως προσωπικότητες.

•Την αντιληπτική ικανότητα (κριτικές δεξιότητες). Με βάση την ικανότητα αυτή ένας διευθυντής βλέπει το σύστημα συνολικά και διαπιστώνει τα αδύνατα σημεία του, ώστε να επεμβαίνει βελτιωτικά. Το διοικητικό στέλεχος που κατέχει αυτή την ικανότητα αντιλαμβάνεται την πολυπλοκότητα και αλληλεξάρτηση των μερών της οργάνωσης, αναλύει τις δυσλειτουργίες της, παίρνει αποφάσεις και μεθοδεύει την εξεύρεση λύσεων.

Θα μπορούσε βέβαια κάποιος να ισχυριστεί ότι λόγω του μικρότερου αριθμού εκπαιδευτικών σε αυτές τις σχολικές μονάδες, υπάρχουν και περιορισμένες διοικητικές λειτουργίες. Το γεγονός ότι ο συντονισμός του ανθρώπινου δυναμικού είτε απουσιάζει (στην περίπτωση μονοθέσιων νηπιαγωγείων), είτε θεωρητικά είναι πιο «εύκολος» λόγω μικρού αριθμού εκπαιδευτικών, δεν σημαίνει ότι δεν είναι αναγκαίος ο προγραμματισμός και η οργάνωση της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, ο ρόλος των Προϊσταμένων στους συγκεκριμένους τύπους σχολείων είναι διπλός και πολλές φορές αντιφατικός. Από τη μια πλευρά είναι διορισμένοι προϊστάμενοι που ενεργούν για λογαριασμό των ανωτέρων τους στην κεντρική διοίκηση. Από την άλλη πλευρά διδάσκουν τους μαθητές και φροντίζουν για την υλοποίηση των παιδαγωγικών στόχων(Θεοχαρίδη& Χριστόπουλος, 2016).

Σε έρευνα της Φ. Αζναουρίδου (2006) διαπιστώθηκε ότι οι Διευθυντές της Προσχολικής Εκπαίδευσης δεν είναι επαρκώς καταρτισμένοι επιστημονικά σχετικά με το διοικητικό τους έργο, ώστε να εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης, προκειμένου να συγκροτούνται ομάδες εργασίας με σκοπό την υλοποίηση διδακτικών στόχων που θέτονται στη φάση του σχεδιασμού-προγραμματισμού. Οι περισσότεροι Προϊστάμενοι Νηπιαγωγείων βασίζονται στις εμπειρικές τους γνώσεις για το διοικητικό τους έργο, το οποίο δεν τους βοηθά να λειτουργούν αποτελεσματικά κάποιες φορές. Η νομοθεσία για τα κριτήρια επιλογής των προϊσταμένων

νηπιαγωγείων(ν.3848/2010,άρθρο15), θέτει ως βασικό κριτήριο την ύπαρξη σπουδών ή επιμορφώσεων στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Τονίζεται έτσι, η σπουδαιότητα της ύπαρξης διοικητικής επάρκειας αυτών που καταλαμβάνουν αυτές τις θέσεις. Χρειάζεται, λοιπόν, να καταγραφούν οι επιμορφωτικές ανάγκες των στελεχών αυτών, προκειμένου να αποδοθεί η πρέπουσα σημασία στον πολυδιάστατο ρόλο τους και να υπάρξουν σχετικές επιμορφωτικές δράσεις από τους αρμόδιους φορείς. Τα τελευταία χρόνια βέβαια παρατηρείται μία προσπάθεια σε επίπεδο οργάνωσης σπουδών να εισαχθούν κάποια μαθήματα τόσο σε προπτυχιακό επίπεδο, όσο και στα προγράμματα μετεκπαίδευσης εκπαιδευτικών (Διδασκαλείο),καθώς και σε διάφορα μεταπτυχιακά προγράμματα. Πρέπει όμως να τονιστεί εδώ η ιδιαιτερότητα της επιλογής Προϊσταμένων Νηπιαγωγείων. Δεν προκηρύσσονται θέσεις, όπως γίνεται στην περίπτωση των Διευθυντών Δημοτικών σχολείων, ούτε ορίζεται συγκεκριμένη θητεία γι' αυτούς, οπότε κρίνεται αναγκαίο να υπάρξουν και υποστηρικτικές επιμορφωτικές δράσεις στους ήδη υπάρχοντες Προϊσταμένους προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στο διοικητικό τους έργο (Θεοχαρίδη& Χριστόπουλος, 2016).

Σύμφωνα με το προεδρικό διάταγμα 79/2017 «οργάνωση και λειτουργία νηπιαγωγείων και δημοτικών σχολείων», μεταξύ άλλων το άρθρο 10 κάνει λόγο για τον προγραμματισμό και την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου. Το πρώτο δεκαήμερο του Σεπτεμβρίου γίνονται όλες οι απαραίτητες και προπαρασκευαστικές ενέργειες που σχετίζονται με την οργάνωση, καθώς και τον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου από τις ενέργειες αυτές που αφορούν τον προγραμματισμό του νηπιαγωγείου. Είναι οι εξής:

- η κατανομή των τμημάτων γίνεται με ισόρροπη κατανομή των μαθητών λαμβάνοντας υπόψη κριτήρια, όπως η ηλικία, ιδιαίτερες εκπαιδευτικές ανάγκες των νηπίων. Ο/Η νηπιαγωγός αναλαμβάνει το τμήμα για όλη τη σχολική χρονιά.
- ο/η προϊστάμενος/-η λαμβάνοντας υπόψη την κατανομή που υπήρχε κατά το προηγούμενο σχολικό έτος φροντίζει ώστε όλοι νηπιαγωγείο να υπηρετούν κυκλικά και εκ περιτροπής το προαιρετικό ολοήμερο πρόγραμμα.
- η κατάρτιση του ετήσιου ή τριμηνιαίου προγραμματισμού των σχολικών δράσεων (επισκέψεις, εκδηλώσεις πολιτιστικές και εορταστικές).

- η ανάθεση εξωδιδασκτικών αρμοδιοτήτων στο εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου.
- η διαχείριση και η εποπτεία της υλικοτεχνικής υποδομής.
- τα μέτρα που θα ληφθούν για την αντιμετώπιση κτιριακών και άλλων προβλημάτων που έχουν σχέση με τη λειτουργία του σχολείου.
- στον προγραμματισμό συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων και του σχολικού συμβουλίου.
- στη διεξαγωγή επιμορφωτικών σεμιναρίων και συναντήσεων με το σχολικό σύμβουλο.
- στη συνεργασία με τους συλλόγους διδασκόντων του νηπιαγωγείου Δημοτικού Σχολείου αντίστοιχα τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων το σχολικό συμβούλιο τη σχολική επιτροπή και φορείς της τοπικής κοινότητας.
- στη ρύθμιση λοιπών θεμάτων που εκκρεμούν (π. χ. Εγγραφές, μετεγγραφές, σχολικά βιβλία) και οποιαδήποτε άλλη εργασία και ενέργεια είναι απαραίτητη σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

Κατά τον Ζαβλανό(1985:60)«Ο σκοπός του σχολείου θα αποτύχει αν το άτομο που βρίσκεται στη διοίκηση δεν έχει τις απαραίτητες επιστημονικές και διοικητικές γνώσεις, όπως επίσης και τις προσωπικές ικανότητες που χρειάζεται για τη θέση αυτή.». Το έργο, λοιπόν, της εκπαιδευτικής διοίκησης, εκφράζεται μέσα από τη δράση των ηγετικών στελεχών και αποβλέπει στον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, στην εφαρμογή κανόνων δίκαιο που ρυθμίζουν τον τρόπο που οργανώνεται και λειτουργεί ο εκπαιδευτικός οργανισμός, στη λειτουργία του κατάλληλου εργασιακού κλίματος και περιβάλλοντος, στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων, υλικών και ανθρώπινων, στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος και τέλος στον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων σύμφωνα με τα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος του εκπαιδευτικού οργανισμού, διαδικασία με σημαντική βαρύτητα, λαμβάνοντας υπόψη μας ότι η κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας είναι συνάρτηση της ποιοτικής στάθμης του εκπαιδευτικού συστήματος (Σαΐτης 2005).

Τα στάδια διοίκησης και λειτουργίας του νηπιαγωγείου προσιδιάζουν τις αρχές οργάνωσης και διοίκησης μιας οποιασδήποτε διοικητικής μονάδας και ανταποκρίνονται στις αρχές του management προσαρμοσμένες πάντοτε στις ανάγκες, τις αρχές και τις αξίες του ελληνικού νηπιαγωγείου. Ο/Η διευθυντής/-τρια στο νηπιαγωγείο καλείται να επιτελέσει έναν πολυσύνθετο ρόλο αφού πέρα από την επιστημονική του κατάρτιση οφείλει να διαθέτει αντίστοιχη διοικητική και παιδαγωγική κατάρτιση. Το management αποτελεί ως εκ τούτου από τις παραπάνω διαδικασίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου του οργανισμού. Όλα αυτά τα στάδια και λειτουργίες του management στο νηπιαγωγείο δεν αποσκοπούν πουθενά αλλού παρά στην εκπλήρωση του στόχου που αυτό ως θεσμός έχει απέναντι στους μαθητές – «πελάτες» του. Το πόσο σημαντικά είναι στην αποτελεσματικότητα του θεσμού μπορούμε να το αναλογιστούμε αν υποθέσουμε ότι ο θεσμός δεν διαθέτει τις τέσσερις αυτές βασικές λειτουργίες του και δεν εκτελείται καμία από αυτές. Σίγουρα τότε θα μιλούσαμε για έναν αποτελεσματικό οργανισμό, όπως επισημαίνει ο Σαΐτης, 2002:

- ο προγραμματισμός στο χώρο του νηπιαγωγείου περιλαμβάνει την πορεία της δράσης του των ενεργειών αλλά και των μέσων που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων του. Οι κύριες κατηγορίες του προγραμματισμού είναι οι παρακάτω:
 1. εκπαιδευτικές δραστηριότητες. εδώ περιλαμβάνονται το διδακτικό έργο και υλοποίηση του αναλυτικού προγράμματος, η αξιολόγηση των μαθητών και συνεργασία με τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, αλλά και με τους γονείς και τους μαθητές. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών με οποιαδήποτε μορφή, όπως τα βραχυχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα επιμόρφωσης ανήκει και αυτή στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες που συντελούνται στο χώρο του νηπιαγωγείου.
 2. οι παιδαγωγικές δραστηριότητες. Σε αυτές ανήκουν οι πολιτιστικές εκδηλώσεις, όπως και οι καλλιτεχνικές αθλητικές επιστημονικές και ψυχαγωγικές εκδηλώσεις. Επίσης, περιλαμβάνονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα που αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας το σχολείο τα οποία μπορεί να έχουν τη μορφή ευρωπαϊκών προγραμμάτων ή προγραμμάτων κοινωνικής αγωγής ή άλλων προγραμμάτων.

3. οι διοικητικές δραστηριότητες. Στις διοικητικές δραστηριότητες περιλαμβάνονται όλες εκείνες που αφορούν την κτιριακή και υλικοτεχνική υποδομή του νηπιαγωγείου, αλλά και τη λειτουργία και τη συντήρηση του, την ανανέωση του. Επίσης, εδώ εντάσσονται και η διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη, καθώς και η τήρηση βιβλίων και θέματα προσωπικού, αλλά και η αλληλογραφία του νηπιαγωγείου.
- Η οργάνωση δεν είναι άλλη από τον επιμερισμό των εργασιών που πρέπει να γίνουν στο χώρο ώστε να επιτελείται τόσο το παιδαγωγικό όσο και το διοικητικό του έργου. Η διεύθυνση, τα μέλη του διδακτικού προσωπικού, ακόμη και οι εργαζόμενοι στο κυλικείο ή στην καθαριότητα επιτελούν έναν πολύ συγκεκριμένο ρόλο και όλοι μαζί συνδράμουν στην διεκπεραίωση του έργου του προς σχολικού αυτού οργανισμού.
 - Η διεύθυνση, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Το νηπιαγωγείο έχει μία λειτουργία που επηρεάζει τη συμπεριφορά και τη δράση του ανθρώπινου παράγοντα. Συγκεκριμένα η ηγεσία του με την εμπύχωση που αυτή προσφέρει, την ενθάρρυνση και την επικοινωνία σε κάθε άτομο χωριστά η οποία υποκινείται από τη διεύθυνση του νηπιαγωγείου είναι από τις βασικές του λειτουργίες (Σαϊτής, 2014).
 - Τέλος, ο έλεγχος είναι η λειτουργία με βάση την οποία γίνονται διάφορες άλλες διαδικασίες χρήσιμες για την ποιότητα του παρεχόμενου έργου από το νηπιαγωγείο κατά τον έλεγχο καθορίζονται τα πρότυπα με βάση τα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα συγκρίνονται με τους στόχους εντοπίζονται και μετριούνται οι αποκλίσεις μεταξύ αποτελεσμάτων και στόχων διαγιγνώσκονται και αναλύονται τα αίτια και τυχόν αποκλίσεις και καθορίζονται διορθωτικές ενέργειες για την εξάλειψη κάθε αιτίας που καθιστά το σχολείο αναποτελεσματικό και το κάνει να αποκλίνει από τον αρχικό του στόχο (Σαϊτής, 2002).

Ως παιδαγωγοί, όμως, οι προϊστάμενοι/-ες των νηπιαγωγείων δημιουργούν όραμα και οδηγούν τη σχολική ομάδα την οποία διοικούν προς αυτό το όραμα. Μάθηση και

μαθησιακά αποτελέσματα είναι το δίπτυχο στο οποίο εστιάζουν οι επιτυχημένοι προϊστάμενοι του νηπιαγωγείου. Είναι οι ίδιοι Δια Βίου μαθητές και προσπαθούν πάντα να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Όπως χαρακτηριστικά ορίζεται στην υπουργική απόφαση (ΦΕΚ 1340τ.Β') οι προϊστάμενοι/-ες ως παιδαγωγοί καθοδηγούν την κοινότητα και βοηθούν τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, φροντίζουν ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά προΐστανται των εκπαιδευτικών και συντονίζουν το έργο. Ακόμη παραμένουν στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνοι για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής. Όπως ορίζει το άρθρο 31 της ανωτέρω υπουργικής απόφασης, εκδίδει και υπογράφει τους τίτλους σπουδών ως υπεύθυνος και συνυπογράφουν ως συνυπεύθυνοι τον τίτλο και οι διδάσκοντες εφόσον απαιτείται (Δαφέρμου, Κουλούρη και Μπασαγιάννη, 2006).

Αλλά βασικά παιδαγωγικά χαρακτηριστικά του που ορίζονται από το νόμο είναι η συνεργασία με τις μαθητικές κοινότητες για την οργάνωση της σχολικής ζωής μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και υπευθυνότητας και η εφαρμογή των ισχυουσών διατάξεων για την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών στο σχολείο. Επιπροσθέτως, αναλαμβάνει το Κάλεσμα των γονέων και κηδεμόνων των μαθητών για την έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωσή τους σε ζητήματα του σχολείου και συμμετέχει σε συνεδριάσεις τους όταν γίνεται σύγκλιση αυτών και τη θεωρεί αναγκαίο. Έτσι, αναλαμβάνει το ρόλο του επόπτη, του εκπαιδευτή, του συντονιστή και ρυθμιστή λειτουργικών ζητημάτων. Η ψυχολογική ενίσχυση των εκπαιδευτικών με την παρότρυνση τους να εκφράζονται είναι σημαντική εργασία του διευθυντή/-ντριας της σχολικής μονάδας του νηπιαγωγείου, ο οποίος οφείλει να προωθεί αξίες, όπως η ισοτιμία, η συνεργασία, η κοινή δέσμευση και η απόδοση λόγου. Κατά αυτόν τον τρόπο ενθαρρύνεται η συνεργασία και αποθαρρύνεται η αποστασιοποίηση. Ως εκπαιδευτικοί και παιδαγωγοί πρωτίστως οι διευθυντές/-ντριες νηπιαγωγείου συζητούν τους στόχους και τον προγραμματισμό που είναι προϊόντα συλλογικού οράματος και δεν περιορίζονται στο να ανακοινώσουν τις επίσημες εγκυκλίους του υπουργείου ούτε και επιθυμούν να επιβάλλονται (Κουλουμπαρίτση, Αναστασάκη, Αργυρούδη, Καλογεράκος, Στεργιοπούλου & Τριανταφυλλοπούλου 2007).

Η ποιότητα της ηγεσίας που ασκεί ο/η διευθυντής/-ντρια αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας σχολικής μονάδας όταν αυτός καταφέρει να εμπνεύσει τη δέσμευση προς την αποστολή του σχολείου σε όλα τα μέλη της κοινότητας, από τους εκπαιδευτικούς, μέχρι τους γονείς, αλλά και τους φορείς που συνεργάζονται άμεσα με το σχολείο. Η προσπάθεια του επικεντρώνεται στο συντονισμό του έργου αποδίδοντας διακριτούς ρόλους στους εκπαιδευτικούς, καθώς επίσης και στην ενεργό τους συμμετοχή στον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας στην οποία αναφερθήκαμε προηγουμένως. Ένας καλός διευθυντής είναι αυτός που ξέρει να ακούει και να ανταποκρίνεται με ενδιαφέρον στις απόψεις και στις σκέψεις των εκπαιδευτικών συναδέλφων του. Είναι ένας αγγελιοφόρος, υπό την έννοια, 'ότι πληροφορεί τους πάντες σχετικά με νέες ιδέες και προτάσεις. Έτσι αποστασιοποιείται και κρατά κριτική στάση στην τετριμμένη καθημερινότητα και τη ρουτίνα και προωθεί την καινοτομία στην καθημερινή εκπαιδευτική πρακτική. Ένας/μία τέτοιος/-α διευθυντής/-ντρια δεν μπορεί να μη νοιάζεται με πάθος για το σχολείο του και να μη δίνει έμφαση στην ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης που λαμβάνει χώρα μέσα στη σχολική τάξη. Εκείνος δέχεται με ενθουσιασμό και κομίζει κάθε τι καινούργιο προς όφελος των μαθητών πρωτίστως και έπειτα ολόκληρου του σχολικού χώρου.

Είναι γεγονός ότι έχει ο διευθυντής οφείλει να αντιμετωπίσει πλήθος νέων προκλήσεων καθώς το πρόγραμμα του σχολείου πλέον έχει ενισχυθεί με νέα προγράμματα για την υποστήριξη της διδασκαλίας της Ελληνικής ως ξένης γλώσσας ενώ, συγχρόνως εκπαιδευτικοί έχουν αρχίσει να γίνονται αποδέκτες οδηγιών για βελτίωση του παιδαγωγικού τους έργου με διαφοροποίηση της διδασκαλίας τους ώστε, να μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες ενός πιο ετερογενούς μαθητικού πληθυσμού. Το πρόγραμμα πλέον στα σχολεία έχει γίνει συνθετότερο και το προσωπικό πολυπρόσωπο και ετερογενές ενώ, τα πολλά κοινωνικά προβλήματα από τα οποία πλήττεται ο μαθητικός πληθυσμός συνεχίζουν να προβάλλουν απαιτήσεις τεράστιες σε σχέση με αυτές που υπήρχαν μόλις κάποια χρόνια πριν(Πάλμου, 2018).

Ο πολυδύναμος και πολύπτυχος ρόλος των προϊσταμένων του νηπιαγωγείου προϋποθέτει πληθώρα προσόντων και δεξιοτήτων, είναι μία θέση ευθύνης χωρίς προ εκπαίδευση αφού, στην Ελλάδα οι σπουδές στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης που σε άλλες χώρες προ απαιτούνται για τέτοιες θέσεις είναι ακόμα

πίσω (Μπουραντάς 2005). Η ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση και μάλιστα υψηλής ποιότητας η οποία θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού όχι μόνο σε παιδαγωγικές πρακτικές αλλά και σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση των σχολικών μονάδων είναι αναγκαία μιας και λόγω των ραγδαίων εξελίξεων και αλλαγών τόσο στις Επιστήμες της αγωγής όσο και σε ότι αφορά την Ανάλυση και εκτέλεση διοικητικών καθηκόντων ο/η εκπαιδευτικός ή ως παιδαγωγός ή ως διευθυντής/-τρια σχολικής μονάδας πρέπει να γνωρίζει όσα είναι απαραίτητα για να επιτελέσει η το παιδαγωγικό ή το διοικητικό του έργου (Μπιρμπίλη, 2011. Σαΐτης 2005).

Επίσης, απαραίτητη είναι για τους προϊσταμένους/-ες, όχι μόνο η γνώση που αφορά το αντικείμενο της ηγεσίας των σχολικών μονάδων αλλά και η συνεχής υποστήριξη του επιστημονικού και διδακτικού πεδίου (Giossi 2011. Καψάλης & Παπασταμάτης, 2002). Στην καθημερινή εκπαιδευτική πράξη οι προϊστάμενοι/-ες του νηπιαγωγείου είναι πρώτα και πάνω από όλα οι ίδιοι παιδαγωγοί που διδάσκουν τα νήπια. Έχουν λοιπόν, ως υποχρέωση τους να δημιουργήσουν ένα ευχάριστο κλίμα και να εμψυχώσουν τα νήπια, να τα ακούσουν και να αφουγκραστούν τις ανησυχίες τους με τη δύναμη της ενσυναίσθησης. Προς αυτή την κατεύθυνση κινούμενοι εφαρμόζουν τις βιωματικές δραστηριότητες στο χώρο του νηπιαγωγείου όπως, τη μέθοδο project, την ομαδοσυνεργατική διδασκαλία, δείχνοντας ενθουσιασμό ίδιοι για τις καινοτομίες στη διδακτική πρακτική (Δαφέρμου, Κουλούρη και Μπασαγιάννη 2006). Ενδιαφέρεται για κάθε μαθητή και μαθήτριά ξεχωριστά, για την προσωπική τους πρόοδο και την ψυχοκοινωνική τους ανάπτυξη (Μπρίνια, 2008).

Επιπλέον, ως νηπιαγωγός διαμορφώνει ένα μαθησιακό περιβάλλον κατάλληλο, ασφαλές, ελκυστικό που μέσα από τις εμπειρίες τις ιδέες με το υλικό που διαθέτει προωθεί τη μάθηση σε όλους τους τομείς και τα γνωστικά αντικείμενα. Επιδιώκει τη συνεργασία και την αλληλοβοήθεια μεταξύ των παιδιών, την ανάπτυξη της φαντασίας, της δημιουργικότητας τους και τη διαχείριση των συναισθημάτων, δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για το νήπιο να εκφράζεται με κάθε τρόπο και να συμμετέχει στο σχέδιο της μαθησιακής διαδικασίας αντλώντας ευχαρίστηση. Τέλος, στοχεύει στην ανάπτυξη της αυτοεκτίμησης και αυτοαντίληψης του νηπίου που θα το οδηγήσει στην απόκτηση θετικής αυτοεικόνας του, αποτελεί πρότυπο για αυτά,

κατανοεί τις ανάγκες, τα προβλήματα, τις ιδιαιτερότητες και τέλος συνεργάζεται με τους γονείς τους συναδέλφους και όσους εμπλέκονται με το σχολικό περιβάλλον (Δαφέρμου, Κουλούρη& Μπασαγιάννη, 2006. Ντολιοπούλου, 2003).

Κεφάλαιο 3^ο.

Μεθοδολογία Πτυχιακής

3.1. Σκοπός και στόχοι της Πτυχιακής

Σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι να μάθουμε τις απόψεις των προϊστάμενων των δημόσιων νηπιαγωγείων της ρόδου για τη συμβολή τους στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος της μονάδας προσχολικής εκπαίδευσης. Οι στόχοι που τέθηκαν είναι να γνωρίσουμε το θεσμό της προσχολικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα, να κατανοήσουμε το νομοθετικό πλαίσιο, καταλάβουμε το θεσμό του/της προϊσταμένου/-ης του νηπιαγωγείου, να εξηγήσουμε την έννοια του σχολικού κλίματος του νηπιαγωγείου και να γνωρίσουμε το ρόλο του/ της προϊσταμένου/-ης του νηπιαγωγείου στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος στο νηπιαγωγείο.

3.2. Ερευνητικά ερωτήματα

- το θεσμό της προσχολικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα,
- οργάνωση και διοίκηση νηπιαγωγείων – το νομοθετικό πλαίσιο,
- ο θεσμός του/ της προϊσταμένου/-ης του νηπιαγωγείου,
- η έννοια του σχολικού κλίματος του νηπιαγωγείου,
- ο ρόλος του/ της προϊσταμένου/-ης του νηπιαγωγείου στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος στο νηπιαγωγείο.

3.3. Σχεδιασμός της έρευνας

Είναι μια δευτερογενής ποιοτική έρευνα. Πραγματοποιήθηκαν 9 συνεντεύξεις. Όλες ήταν γυναίκες. Εξαιτίας της πανδημίας που ξέσπασε και της φυσικής αποστασιοποίησης δεν μπόρεσα να ολοκληρώσω τον αριθμό του δείγματος που είχαμε θέσει ως στόχο με τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Π. Σταμάτη, το οποίο στο σύνολο ήταν 10 συνεντεύξεις. Είναι ημιδομημένες συνεντεύξεις, έγιναν με φυσική

παρουσία των προϊστάμενων νηπιαγωγών, οι 5 εξ αυτών ηχογραφήθηκαν, ενώ οι υπόλοιπες 4 καταγράφηκαν σε κόλλες χαρτιού έπειτα από παρέκκλιση των προϊστάμενων νηπιαγωγών.

3.4. Δείγμα της έρευνας

Η δειγματοληψία έγινε με τη μέθοδο "τυχαία δειγματοληψία". Λόγω των συγκεκριμένων συνθηκών φυσικής αποστασιοποίησης το δείγμα μου είναι ελλιπές. Η προσπάθεια μου να ολοκληρώσω τον αριθμό του δείγματος που θα κάλυπτε τις ανάγκες της πτυχιακής εργασίας, στέφθηκε από αποτυχία, μιας και την ημέρα που έκλεισαν τα σχολεία σε όλη την Ελλάδα το επόμενο πρωί είχα ραντεβού για την συνέντευξη με την τελευταία προϊσταμένη.

3.5. Ερευνητικά εργαλεία

Τα ερευνητικά εργαλεία μου είναι η συνέντευξη, το κινητό τηλέφωνο που το αξιοποίησα για να ηχογραφώ και το τετράδιο που κρατούσα σημειώσεις.

3.6. Δεοντολογία της έρευνας

Οι κανόνες που ακολούθησα είναι η πλήρης εχεμύθεια, καθώς ενημέρωσα τους συμμετέχοντες πως δεν θα χρησιμοποιήσω τα ονόματά τους, αφού θα είναι ανώνυμες οι συνεντεύξεις και θα τα αλλάξω με κωδικά ονόματα. Ακόμη, το ότι θα γίνει η συνέντευξη υπό όποιες συνθήκες επιθυμούσαν οι ίδιοι (ηχογραφημένα ή γραπτά) και βάση του προγράμματος τους.

3.7. Ανάλυση συνεντεύξεων

Από την ανάλυση των συνεντεύξεων προκύπτουν τα ακόλουθα στοιχεία:

1) Στο πρώτο ερώτημα γίνεται φανερή η ομόφωνη απάντηση των προϊσταμένων των νηπιαγωγείων. Πιστεύουν ότι το σχολικό κλίμα επηρεάζει τη λειτουργία του νηπιαγωγείου είτε θετικά είτε αρνητικά και πως ανάλογα με το σχολικό κλίμα που επικρατεί επηρεάζεται και η ψυχολογία τους, η ψυχολογία της δουλειάς και κατ'επέκταση η λειτουργία του νηπιαγωγείου. Σημαντικό ρόλο παίζουν οι σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους αλλά και των γονέων με των εκπαιδευτικών, όπως και με

τα παιδιά, καθώς και με τα θεσμικά όργανα που συνεργάζονται, το προσωπικό που λειτουργεί συνεπικουρικά στο σχολείο, με τις καθαρίστριες, με όλους, από τη στιγμή που είμαστε κομμάτι της κοινωνίας η κοινωνικοποίηση παίζει ρόλο. Σε ένα ευρύ πλαίσιο ασφάλειας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης που όλοι επιδιώκουν το καλύτερο δυνατό λειτουργεί καταλυτικά στη λειτουργία του νηπιαγωγείου και υπάρχει πρόοδος σε όλα τα επίπεδα. Αν οι πυλώνες δεν είναι σταθεροί τότε δημιουργούνται προβλήματα.

2) Στην δεύτερη ερώτηση επίσης, υπάρχει ταύτιση απόψεων μιας και οι προϊστάμενες των νηπιαγωγείων συμφωνούν πως η λειτουργία των νηπιαγωγείων επηρεάζεται από το σχολικό κλίμα. Είναι σχέσεις αμφίδρομες, υπάρχει αλληλεπίδραση, είναι κάτι αμοιβαίο. «Το καλό κλίμα βοηθάει, έτσι ώστε όλοι οι άνθρωποι να αναπτύσσουν ελεύθερα όλα τους τα ταλέντα, τις κλίσεις τους, να λειτουργούν στη βάση του φιλότιμου, γενικά της αλληλεγγύης μεταξύ τους και υπάρχει ένα αίσθημα δημοκρατίας μες το σχολείο, δηλαδή επεκτείνεται το καλό κλίμα στις καλές σχέσεις, τις ισότιμες στον σεβασμό και δημιουργεί και μια καλή διάθεση για να μπορούμε καθημερινά, γιατί δουλεύουμε με παιδιά, να μπορούμε να έχουμε μια καλύτερη διάθεση και μια αλληλοκατανόηση μεταξύ μας ώστε να μπορούμε να προσαρμόζουμε στην καθημερινότητα που δεν είναι πάντα η ίδια τους στόχους μας τις δυνατότητες μας το τι θα προάγουμε και τι θα προσεγγίσουμε.». «Το νηπιαγωγείο σαν θεσμός, να το πω έτσι, και όλα όσα το διέπουν για να λειτουργήσει αυτόματα θα επηρεάσει και τις σχέσεις που προανέφερα. Όταν υπάρχουν θέματα που εμποδίζουν ή θεωρούμε ότι εμποδίζουν την ομαλή λειτουργία του νηπιαγωγείου, αυτόματα και οι σχέσεις θα επηρεαστούν.». Όταν προκύπτει μια εντολή από την κυβέρνηση η οποία μέχρι να αρχίσει το σχολικό έτος μπορεί να αλλάξει σε ανύποπτο χρόνο, αυτό θα επηρεάσει τις σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων αλλά και όλων αυτών με τους φορείς που ευθύνονται για αυτή την αναστάτωση.

3) Στην Τρίτη ερώτηση, σχετικά με το αν οι νηπιαγωγοί είναι η "ψυχή" του νηπιαγωγείου, υπάρχουν ποικίλες απαντήσεις, με τις περισσότερες όμως, να συμφωνούν πως ο/η νηπιαγωγός είναι όντως η "ψυχή" του νηπιαγωγείου: «όχι μόνο οι νηπιαγωγοί, θεωρώ κάθε δάσκαλος, κάθε εκπαιδευτικός σε κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης κι αν βρίσκεται μέσα στην τάξη του είναι η ψυχή της τάξης. Αυτός είναι που θα πρέπει δίνοντας την ψυχή του να "αναστήσει" και την ίδια την τάξη που έχει

στα χέρι του. Άρα δεν είναι μόνο οι νηπιαγωγοί, είναι κάθε δάσκαλος που μπαίνει σε οποιαδήποτε τάξη, μέχρι και το πανεπιστήμιο. Απλά θα έλεγα όμως, ότι το νηπιαγωγείο, επειδή έχουμε να κάνουμε με ηλικίες που είναι οι πιο βασικές και οι πιο ευαίσθητες όπως λέμε. Εμείς παίρνουμε τη μαγιά που θα τη βοηθήσουμε να φουσκώσει ή όχι. Δηλαδή είναι η στιγμή που, κι αυτός είναι ένας από τους σκοπούς μας, το παιδί μπαίνοντας για πρώτη φορά σε ένα σχολικό περιβάλλον και δεν μιλάω για τους παιδικούς σταθμούς, για τους βρεφονηπιακούς σταθμούς που εκεί γίνεται μια άλλη δουλειά, είναι η στιγμή που θα του δώσει τα πρώτα εφόδια και είναι και η ευκαιρία που έχουμε εμείς να αγαπήσει ή όχι το σχολείο και εκεί είναι το μεγάλο μας στοίχημα.» «δεν το έχω ακούσει να σου πω την αλήθεια. Οι νηπιαγωγοί κάνουμε πολλά για τα νηπιαγωγεία μας είναι αλήθεια, το πιστεύω. Κάνουμε και πράγματα εκτός καθηκόντων μας, εκτός δηλαδή από αυτά που απαιτεί το ωρολόγιο πρόγραμμα γιατί, εντάξει, είμαστε πολλές ώρες μαζί με τα παιδιά χωρίς διάλειμμα και φυσικά αγαπάμε αυτό που κάνουμε, είναι μέσα από την ψυχή μας, από προσωπική μου εμπειρία, όλα αυτά τα χρόνια που δουλεύω.» «ναι, ισχύει γιατί ο καθένας με τη δικιά του προσωπικότητα και τη δικιά του θέληση, φιλότιμο, διάθεση να το πω, χρειάζεται μέσα στο χώρο που δουλεύει. Και είναι αυτό που δημιουργεί το νηπιαγωγείο.» «ναι, είναι. Πραγματικά είναι η ψυχή, ο συνδετικός κρίκος, γιατί εδώ έχουμε ένα κτήριο, έχουμε μια σχολική δομή. Η νηπιαγωγός πρέπει να έχει όλα τα εφόδια στην καθημερινότητα της, τα εφόδια που παίρνει μέσα από ένα καλό κλίμα, για να μπορέσει να αυτενεργήσει και να συνεργαστεί και να δώσει όλο τον ενθουσιασμό, εμάς μας χρειάζεται ένα κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο για να μπορέσουμε να αποδώσουμε. Να καταφέρουμε να προσεγγίσουμε καλύτερα τα χαρακτηριστικά της ηλικίας αυτής που είναι ιδιαίτερα χαρούμενα, παιγνιώδη, άρα λοιπόν, η νηπιαγωγός είναι αυτή που θα το συντονίσει και ένας καλός συντονισμός, ένας καλός καταμερισμός θα βοηθήσει προς αυτό το στόχο.» Παρόλα αυτά υπάρχουν και οι απόψεις που σε πρώτο πλάνο ή σε συνοδευτικό ρόλο βάζουν και τα παιδιά λέγοντας πως μπορεί να είναι σημαντικός παράγοντας οι ίδιοι ως νηπιαγωγοί, αλλά και τα παιδιά έχουν καθοριστικό ρόλο, «Φροντίζουμε να μην είμαστε «αόρατοι» μέσα στην τάξη, διότι τα παιδιά αποφασίζουν έμμεσα για τις πράξεις του νηπιαγωγού, τη διαμόρφωση της τάξης κ.ά. Υπάρχει μαθητοκεντρική προσέγγιση, όχι την δασκαλοκεντρική. Όλες οι αποφάσεις περνούν από τα παιδιά με σωστή, «αόρατη»

καθοδήγηση από τους εκπαιδευτικούς. Υπάρχει αυτός ο προσανατολισμός.» «Ναι, παίζει βασικό ρόλο αλλά η ψυχή δεν είναι ένα και μοναδικό πράγμα, έχεις άλλες εικοσιπέντε ψυχούλες μαζί σου.».

4) Στην τέταρτη ερώτηση "ακούγονται" διαφορετικές απόψεις, σχετικά με το αν ο ρόλος του/της προϊσταμένου/-ης είναι να εποπτεύει, να ελέγχει κ.ά. και τι πιστεύουν οι ίδιες. Είναι μερικές που πιστεύουν πως πρέπει να τηρούνται οι νόμοι και πως η προσωπικότητα του/της προϊσταμένου/-ης μπορεί να κάνει τη διαφορά. Άλλες πιστεύουν πως μπορεί μέσω της συνεργασίας να παρθούν οι περισσότερες αποφάσεις, όμως τον τελικό λόγο όπως και σε τυχόν διαφωνίες / προβλήματα πρέπει να παρεμβαίνει, να τον έχει και να δίνει τη λύση η προϊστάμενη. Οι περισσότερες όμως πιστεύουν πως αν και έχουν μια θεσμική θέση, με διοικητικό χαρακτήρα, το καλύτερο που θα πρέπει να κάνουν, χάριν και της ευελιξίας που υπάρχει, είναι να πηγαίνουν σύμφωνα με τους νόμους, τις εγκυκλίους και το πλαίσιο αλλά να συναποφασίζουν όλοι μαζί οι νηπιαγωγοί για τις αποφάσεις που θα πάρουν, να υπάρχει ένα δημοκρατικό κλίμα, που όλοι θα μπορούν να που την άποψη τους, θα υπάρχει αλληλεπίδραση και ο καθένας θα έχει τις ευθύνες του και θα ξέρει που και τι μπορεί να προσφέρει.

5) Κατά ένα μέρος οι προϊστάμενες των νηπιαγωγείων μπορούν να καθορίσουν τον τρόπο λειτουργίας την μονάδας. Όλες καλούνται να ενημερώνονται για τις εξελίξεις και να υπακούν σε κανόνες που προέρχονται από τις εγκυκλίους. Έρχονται πρώτες σε επαφή με όλες τις οδηγίες όμως, λόγω της ευελιξίας που υπάρχει πιστεύουν πως δεν μπορεί να λειτουργήσει ένα νηπιαγωγείο εύρυθμα χωρίς τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών και χωρίς κοινή συνισταμένη. Γι' αυτούς τους λόγους παίρνουν αποφάσεις συνεργατικά, από κοινού σε ένα κλίμα ζεστασιάς αλλά και οριοθετημένο, χωρίς να συμβαίνουν τυχαία πράγματα αλλά ο καθένας/ η καθεμιά να γνωρίζει τι οφείλει να κάνει.

6) Στην έκτη ερώτηση σχεδόν όλες οι προϊστάμενες πιστεύουν πως δεν μπορούν να παρέμβουν στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες του νηπιαγωγείου, μπορούν να συμβουλέψουν, να συζητήσουν, να προτείνουν μιας και υπάρχει αλληλεπίδραση και συνεργασία γενικά, όμως δεν μπορούν να παρέμβουν. Όπως αναφέρουν, από τη στιγμή που έχει συναποφασιστεί κάτι και για κάποιους λόγους δεν βγαίνει στην τάξη μιας συναδέλφου, η ίδια συνάδελφος από τη στιγμή που έχει καλύτερη γνώση του

κλίματος της τάξης και των δυνατοτήτων του μπορεί να παρεκκλίνει κατά ένα μέρος, αν παρατηρήσει πως δεν μπορεί να υλοποιηθεί η συγκεκριμένη εκπαιδευτική δραστηριότητα. Όμως σε ακραίες περιπτώσεις, όπως μας αναφέρουν κάποιες προϊστάμενες μπορούν να παρέμβουν οι ίδιες ή κάποια ανώτερη αρχή, «Τώρα, να υπάρξει από μια συνάδελφο μια κίνηση ή μια στάση που μπορεί να θεωρήσω, λέω παρατραβηγμένα πράγματα, ότι μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ασφάλεια των παιδιών ή ότι το πρόγραμμα δεν προχωράει με βάση κάποιες αρχές που έχουμε, το πώς γίνονται τα προγράμματα, δεν βασίζεται στο Δεπς εκεί μπορεί να πω κάποια πράγματα. Εκεί μπορεί να υπάρξει μια παρέμβαση. Ή αν δω ότι η σχέση μιας συναδέλφου με ένα γονέα είναι κάπως, όχι πολύ καλή, εκεί σίγουρα θα παρέμβω. Θα πάρω το κομμάτι της ευθύνης που μου αναλογεί σαν προϊσταμένη.», «Νομίζω ότι ο αντιπρότεινος σύμβουλος ή ο συντονιστής *(ραπεκέσε) να το κάνει αυτό. Δηλαδή αν βλέπω κάτι που παρεκκλίνει.».

7) Οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών του εκάστοτε νηπιαγωγείου, όπως προκύπτει μέσα από την ανάλυση των συνεντεύξεων, πρέπει να είναι άριστες, οι καλύτερες ή έστω και φιλικές να μην είναι να υπάρχει μια αμοιβαία προσπάθεια κατανόησης που να τα πηγαίνουν καλά όσο βρίσκονται μέσα στο νηπιαγωγείο. Γενικά οι σχέσεις κατά κύριο λόγο πρέπει να χαρακτηρίζονται από ισορροπία, συνεργασία, καλή επικοινωνία, σεβασμό, στήριξη, βοήθεια, να υπάρχει ως βάση η δημοκρατία. Ρόλος της προϊσταμένης είναι να μπορεί να κάνει τους υπόλοιπους να νοιώθουν άνετα και να υπάρχει μια χρυσή τομή έτσι ώστε να μπορούν να συνεργάζονται χωρίς προβλήματα και εντάσεις, «να υπάρχει ένα όμορφο κλίμα, χαρούμενο να λέει ο καθένας τη γνώμη του ελεύθερα, να αποφασίζουμε για πράγματα από κοινού, να συνεργαζόμαστε, να βοηθάει ο ένας τον άλλον. Δεν είναι όλα ρόδινα αλλά δεν είναι και πια τόσα πολλά αυτά που μας χωρίζουνε, με καλή θέληση και καλή καρδιά όλα λύνονται.», «αν δεν είναι φιλικές δεν περνάει η μέρα η δική σου και η μέρα των παιδιών καλά. Μπορεί γενικά να μην κάνουμε παρέα έξω, τουλάχιστον μέσα να μην έχουμε συγκρούσεις. Γιατί μεταδίδετε και μέσα στο τμήμα σου.», «σαφέστατα πρέπει να είναι καλές οι σχέσεις, όμως πρέπει να είναι ελαφρώς οριοθετημένες. Δηλαδή, είμαστε σε ένα χώρο που ζούμε καθημερινά πολλές ώρες, φροντίζουμε να έχουμε μια ζεστασιά, μια θέρμη στη σχέση μας μια αλληλοκατανόηση. Από εκεί και πέρα, καλό είναι πιστεύω να τηρείτε η μεσότητα, ο καθένας να μη ζητάει υπερβολικά

πράγματα ούτε να αφήνεται στο έλεος του θεού η σχολική μονάδα. Πρέπει να υπάρχει ένας προγραμματισμός, πρόοδος και εξέλιξη στα παιδιά και στις δράσεις της σχολικής μονάδας.» «είμαστε διαφορετικοί, μέσα σε κάθε σχολείο και φαντάζομαι πόσο πιο δύσκολα θα είναι σε μεγαλύτερες σχολικές μονάδες. Όλοι καταλαβαίνουμε πως μέσα σε ένα σύλλογο υπάρχουν διαφορετικοί άνθρωποι, που ο καθένας κουβαλάει τις εμπειρίες του, την ψυχοσύνθεση του, τα όποια προβλήματα του. Θεωρώ και προσπαθώ τουλάχιστον, ο καθένας μας μπαίνοντας μέσα σε ένα σχολείο, πρέπει να έχει ως κύριο μέλημα του την ομαλή λειτουργία του σχολείου, για να υπάρχει όσο γίνεται καλό κλίμα, να υπάρχει ένα καλό επίπεδο συνεννόησης, αν θεωρώ πως υπάρχουν τρομερές διαφορές με έναν συνάδελφο, θα πρέπει συζητώντας να βρούμε μια βάση που μπορούμε από εκεί και πέρα να το στήσουμε το πράγμα, κάνοντας άκρη οποιουσδήποτε εγωισμούς μας και ότι άλλο υπάρχει και να περπατήσουμε σε ένα όσο γίνεται κοινό δρόμο.»

8) Στην όγδοη ερώτηση κάθε προϊσταμένη συμφωνεί πως οι σχέσεις με τους γονείς θα πρέπει πρώτα απ' όλα να στηρίζονται στην ενσυναίσθηση, έπειτα στη συνεργασία, την επικοινωνία, τον σεβασμό, την ισορροπία και το νηπιαγωγείο να είναι ανοικτό για τους γονείς είτε για να προσφέρουν βοήθεια είτε για παράπονα που μπορεί να έχουν οι ίδιοι και πολύ σημαντικό είναι να μην εκφράζονται μπροστά στα παιδιά. Όμως προκύπτουν διαφορές στις απόψεις τους ως προς ποιες πρέπει να είναι οι διαπροσωπικές τους σχέσεις και υπό ποιες ενέργειες λειτουργούν για να καταφέρουν την ομαλή λειτουργία του νηπιαγωγείου. Αναλυτικά: «πρέπει να υπάρχει συνεργασία, ότι θέλει ο γονέας ή ο/η νηπιαγωγός να το λέει στον ίδιο γιατί καμιά φορά οι γονείς μπορεί να το πούνε σε όλη τη γειτονιά και σε εσένα να μην έρθουν να το πουν. Να υπάρχει συνεργασία, να καταλάβουν ότι όλοι για το καλό του παιδιού δουλεύουμε. Το σχολείο σε όποιον θέλει να έρθει είναι ανοικτό, να πει τη γνώμη του, να μας βοηθήσει. Θέλουμε δηλαδή βοήθεια από τους γονείς και προς αυτό το δρόμο δουλεύουμε. Κάνουμε κάποιες συγκεντρώσεις, συζητάμε τα θέματα που μας απασχολούν, τι μπορούν να κάνουν κι αυτοί, ζητάμε τη βοήθειά τους.» «οι γονείς μπορούν να γίνουν σύμμαχοι όταν τους προσεγγίζεις με το σωστό τρόπο. Για όλες τις περιπτώσεις μπορούν να γίνουν σύμμαχοι, φτάνει βέβαια να μη γίνουμε και κολλητοί, δεν είμαστε και φιλαράκια, θα πρέπει να κρατήσουμε μια απόσταση, αλλά πρέπει να τους βάλουμε και μέσα στο νηπιαγωγείο να δουν τα προβλήματα, να βοηθήσουν

όπως μπορούνε και πάλι κρατάς μια απόσταση ασφαλείας μαζί τους. Δεν θα βγω να πω καφέ μαζί τους, όμως τους θέλω τους γονείς μες στο σχολείο. Να έχουμε δηλαδή την ισορροπία μας.», «τους γονείς πρέπει να τους σεβόμαστε. Πρέπει να έχουμε έντονο το συναίσθημα πως κι αυτοί αγωνιούν, φέρνουν σε εμάς τα παιδιά τους, τα εμπιστεύονται σε εμάς. Ό,τι πολυτιμότερο έχουν, δηλαδή τα παιδιά τους. Ξεκινάμε την αρχή της χρονιάς,, τη δεύτερη κίολας μέρα για να μην υπάρχουν παρεξηγήσεις , έχουμε μια μεγάλη συγκέντρωση με τους γονείς που τους αναλύουμε τη φιλοσοφία γενικότερα , το πρόγραμμα μας, συζητάμε μαζί τους τις διαθέσεις τους, πως θέλουν το παιδί τους να λειτουργεί μέσα στο νηπιαγωγείο. Τους τονίζουμε ότι επιδιώκουμε την καλή συνεργασία μαζί τους και τους δίνουμε τα περιθώρια να έρχονται στο σχολείο σε συγκεκριμένες μέρες, για ενημέρωση των παιδιών τους. Τους λέμε ότι είμαστε ανοιχτοί στην επικοινωνία. Κάνουμε 3μηνες συναντήσεις για να τους έχουμε σε μια επαφή και κάποιες επιμορφωτικές συναντήσεις σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα τους που κι εκεί έχουμε τη δυνατότητα να επικοινωνούμε και την καθημερινότητά μας στην πόρτα στην προσέλευση και την αποχώρηση των παιδιών.», «όλοι ξέρουμε ότι πρέπει να είναι όσο γίνεται άριστες. Η αλήθεια είναι ότι αν συγκρίνω από τα πρώτα χρόνια που δούλευα μέχρι σήμερα, υπάρχει σημαντική διαφορά. Δυστυχώς υπάρχει μια απαξίωση του σχολείου από τους γονείς, ευτυχώς όχι όλους, υπάρχουν γονείς που αναγνωρίζουν και τον κόπο και το έργο του εκπαιδευτικού. Εμείς σαν νηπιαγωγείο ίσως το αντιμετωπίζουμε λίγο περισσότερο, κι εδώ κουμπώνει κι αυτό που έλεγα με τη βαθμολογία, ένας γονιός έχοντας το "φόβο" του βαθμού στέκεται και διαφορετικά απέναντι στον εκπαιδευτικό. Δυστυχώς είναι πάρα πολύ σημαντικό στο ομαλό κλίμα του σχολείου να υπάρχει συνεννόηση, ακόμη και στις διαφορές που υπάρχουν να βρίσκεται μια κοινή συνισταμένη πρώτα απ' όλα για το καλό του παιδιού τους και να υπάρχει και το καλό κλίμα, γιατί επηρεάζει άμεσα την ψυχολογία τη δική μας και μη νομίζεις, ακόμη και τα ίδια τα παιδιά. Πάρα πολλές φορές λέω στους γονείς στο ξεκίνημα της χρονιάς, όταν κάνουμε την πρώτη συνάντηση, πέρα από το πρόγραμμα το οποίο παρουσιάζουμε, οποιοδήποτε πρόβλημα έχετε, το πιο μικρό μέχρι το πιο μεγάλο μην το συζητάτε μπροστά στο παιδί, ελάτε πιάστε μας και να μας πείτε ό,τι θέλετε κατ'ιδίαν. Με την έννοια ότι δεν πρέπει το παιδί από το σπίτι να απορροφά οποιαδήποτε αρνητική κριτική έχει ο γονέας, δίκαια ή άδικα. Γιατί τα παιδιά είναι πάρα πολύ καλοί δέκτες του όποιου κλίματος υπάρχει. Άρα θεωρώ ότι

ένα κομμάτι είναι το ότι οι γονείς πρέπει να μάθουν τι όποιες ενστάσεις σε θέματα έχουν να τις συζητάμε κατ'ιδίαν και πάντα να προσπαθούν από το σπίτι να μεταφέρουν ένα θετικό κλίμα στα παιδιά τους για το σχολείο.», «οι καλές σχέσεις με τους γονείς έχουν ως αποτέλεσμα την καλή σχέση με τα παιδιά. Πρώτα οι σχέσεις με τους γονείς, μετά με τους δασκάλους.», «έχουν θέση οι γονείς και ρόλο, όμως μέχρι ένα όριο.», «τυπικές, να νοιώθουν ότι μπορούν να προσφέρουν αν χρειαστεί, αλλά να νοιώθουν και τα όρια.», «Συνεργασία και πολύ καλή επικοινωνία από γονείς και κηδεμόνες. Συναντήσεις εκτός σχολικού ωραρίου, συχνές επαφές. Καλούν επιστήμονες κάποια απογεύματα να έρχονται να μιλούν στους γονείς για κάποια πράγματα. (π.χ. ψυχολόγοι), εκδηλώσεις όπως κοπή της πίτας. Βοηθάει πολύ η επικοινωνία. Τους ενημερώνουν για το πώς δουλεύουν στο νηπιαγωγείο και τα μαθήματα και τις δραστηριότητες μέσα και έξω από το νηπιαγωγείο. Ανθρωπιά, συνάνθρωποι πρώτα, με κάποια όρια μεταξύ των ρόλων.».

9) Στην ερώτηση αν πιστεύουν ως προϊστάμενες των νηπιαγωγείων συμβάλουν στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος με βάση τις ενέργειες και τις πρωτοβουλίες που αναπτύσσουν, απάντησαν πως ναι, συμβάλλουν στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος με τις διάφορες ενέργειες τους ή πως έστω δίνουν μια κατεύθυνση. Πιο αναλυτικά καταλαβαίνουμε πως «ναι, οποιοσδήποτε προϊστάμενος και προϊσταμένη συμβάλει σε αυτό το κλίμα. Συμβάλει ακόμη μεταξύ συναδέλφων αν υπάρχουν κάποια θέματα, με το να μπει στη μέση και να αποσυμπιέσει καταστάσεις. Και τα προηγούμενα που αναφέραμε πιστεύω απαντάνε, πως η προσωπικότητα του προϊσταμένου/-ης παίζει ρόλο στο όλο κλίμα. Δεν είναι το μοναδικό που θα ορίσει το καλό ή κακό κλίμα ενός σχολείου αλλά σαφώς θα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο.», «σίγουρα δίνω μια κατεύθυνση, αλλά και αν οι άλλοι εκπαιδευτικοί δεν το θέλουν αυτό δεν μπορώ να το επιβάλλω. Εγώ θα πω αυτό που θα έπρεπε να γίνει. αν οι άλλοι δεν θέλουν, δεν μπορώ να το επιβάλλω, θα το ακολουθήσω στην τάξη μου.», «Ναι, σίγουρα! Πως θα θέσεις τα όρια ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς αλλά και με τους γονείς και με τα παιδιά... βέβαια.», «ναι, φροντίζω, είναι όλα τα προηγούμενα θεωρώ. Εγώ λειτουργώ ισορροπιακά. Πολλές φορές μου καταθέτουν οι συνάδελφοι τα προβλήματα τους, τα θέματα τους, τις ανησυχίες τους, τα παράπονα τους σε σχέση με κάποιους άλλους παράγοντες που υπάρχουν στο σχολείο. Προσπαθώ να μη διαταράσσω το κλίμα κι όπου υπάρχει μια πιθανότητα ότι μπορεί να υπάρξει κάποιο

θέμα είτε με γονείς, είτε μεταξύ τους, είτε με παιδιά φροντίζω να επεμβαίνω και να λύνω ειρηνικά και ήρεμα το πρόβλημα, το οποίο δημιουργείται για να μην πάρει περαιτέρω έκταση.».

10) Στη δέκατη και τελευταία ερώτηση απαντούν με μια φωνή, "Όχι" πως το ζήτημα της βελτίωσης του κλίματος το νηπιαγωγείου είναι ζήτημα που αφορά μόνο την προϊστάμενη. Υποστηρίζουν πως έχει ένα μεγάλο μερίδιο ευθύνης αλλά πως όλοι μαζί βελτιώνουν το κλίμα: «έχει ένα μεγάλο μερίδιο ευθύνης αλλά θα πρέπει να υπάρχει και από τους συναδέλφους η θέληση για να λύνονται τα όποια ζητήματα. Επαναλαμβάνω ο ρόλος της προϊσταμένης είναι καταλυτικός σε αυτό το κομμάτι.», «όχι βέβαια, δεν είναι μόνο η προϊστάμενη. Υπάρχουν οι εκπαιδευτικοί, υπάρχουν οι γονείς, υπάρχουν τα παιδιά. Όλοι συμβάλουν στη διαμόρφωση του κλίματος. Οι νηπιαγωγοί δίνουμε τον καλύτερό μας εαυτό. Κάνουμε ότι καλύτερο μπορούμε γιατί με λίγα μέσα , έχουμε πολύ λίγα μέσα, πολύ λίγη βοήθεια από το κράτος και τα κάνουμε όλα. Γινόμαστε οι προϊστάμενοι και εκπαιδευτικός και καθαρίστρια, σκηνοθέτες, είναι χίλιοι δυο οι ρόλοι μας. όχι μόνο η προϊστάμενες, κάθε νηπιαγωγός. Αν δεν δώσουμε τον καλύτερο μας εαυτό δεν γίνεται.», «όχι, είναι σχέση αλληλεπίδρασης. Δεν είναι μόνο δικό μου, είναι και δικό μου αλλά και της συναδέλφου, των γονέων, πολλά. Ο ρόλος της προϊσταμένης στο σχολείο πιστεύω είναι για τα τυπικά και τα διαδικαστικά.», «όχι, όλοι, είναι μια αλληλεπίδραση το κλίμα, απλώς ο προϊστάμενος/-η το συντονίζει. Πρέπει να διακρίνει πράγματα. Πρέπει να ασχολείται με αυτό, να υπάρχει το καλό κλίμα, δεν είναι κάτι που ο καθένας δηλώνει την πρόθεση του να το επιδιώξει και να το καταφέρει, πρέπει να δουλέψει καθημερινά, είναι μέσα στις σχέσεις. Να μην ξεπερνάς κάποια όρια τα οποία τα γνωρίζεις από την αρχή της χρονιάς, ο καθένας πρέπει να ξέρει τη θέση του, τις υποχρεώσεις του, τα δικαιώματα του και μέσα σε αυτό το πλαίσιο όλο αυτό να συνυπάρχει. Από εκεί και πέρα σαφέστατα και οριοθετούνται οι ρόλοι, οι αρμοδιότητες, πρέπει να είναι ευδιάκριτα όλα αυτά στο νηπιαγωγείο, να μην τα ξεπερνάει αλλά το πλαίσιο της δουλειά μας και η συνεργασία μας να μας αποφέρει κι ένα αίσθημα ευφορίας, χαράς, ζεστασιάς. Ότι μπορώ τον συνάδελφό μου να τον εμπιστευτώ και να τον εντάξω και στο φιλικό μου περιβάλλον.», «Όχι μόνο , συνδυασμός όλων. Η προϊσταμένη του νηπιαγωγείου παίζει σημαντικότερο ρόλο γιατί αυτή διαμορφώνει τις σχέσεις, από αυτή περνούν όλα όμως είναι και όλα

αλληλένδετα.» «Από όλους, πρώτα από την Προϊστάμενη του νηπιαγωγείου .Χωρίς να θέλει να επιβληθεί απλώς κάνει το πρώτο βήμα για να υπάρχει καλή επικοινωνία. Ανάλογα βέβαια το προφίλ, την προσωπικότητα και την παιδεία, γνώση της/του. Η προϊστάμενη ενθαρρύνει.» « Όχι, βέβαια! Δεν είναι μονόδρομος, όσο και να θέλει θα πρέπει να υπάρξει επικοινωνία και αυτό δεν μπορεί να γίνει με έναν άνθρωπο μόνο. Αλλά ναι θέτει κάποιες βάσεις πάνω σε αυτό.» « Όχι ! Αφορά όλο το προσωπικό.».

3.8.Συμπεράσματα

Το ελληνικό κράτος σε σχεδόν 2 αιώνες ύπαρξης έχει καταφέρει να αποτινάξει τα χαρακτηριστικά μιας ανατολικής χώρας και έχει κατορθώσει να γίνει χώρα μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Όσον αφορά το θέμα μας, ο θεσμός της προσχολικής εκπαίδευσης ανά τα έτη έχει περάσει πολλά και παρά τις προσπάθειες των τελευταίων 10ετιών να συγκεκριμενοποιηθεί με τις διάφορες ενέργειες που γίνονται μέσω των εγκυκλίων και των προεδρικών διαταγμάτων, ακόμη πρέπει να μοχθήσει πολύ και να επιλύσει όσα ζητήματα το κρατάνε πίσω από το να ανυψωθεί ο θεσμός της προσχολικής εκπαίδευσης και να λάβει την αρμόζουσα θέση του. Συμπερασματικά, όπως γίνεται φανερό από το θεωρητικό μέρος και την ανάλυση των συνεντεύξεων των προϊσταμένων των δημόσιων νηπιαγωγείων η διαμόρφωση του κλίματος δεν πετυχαίνεται μόνο από την εκτέλεση του διοικητικού ρόλου του/της προϊσταμένου/-ης αλλά από την συνεισφορά και διάθεση όλων των νηπιαγωγών και του/της προϊσταμένου/-ης. Όλοι φροντίζουν από κοινού να παίρνουν αποφάσεις για το καλό και την πρόοδο των παιδιών και της μονάδας. Ο/η προϊστάμενος/-η μπορεί να δώσει μια κατευθυντήρια γραμμή, όμως όλοι οι νηπιαγωγοί μαζί φροντίζουν το σχολικό κλίμα μέσα από τις αποφάσεις τους να μην επηρεάζει αρνητικά τη λειτουργία του νηπιαγωγείου και τούμπλαλιν. Η ψυχή κάθε νηπιαγωγείου δεν θα μπορούσε να είναι άλλη από τον/την εκάστοτε νηπιαγωγό που φροντίζει όλα τα παιδιά να έρχονται με ένα χαμόγελο και να φεύγουν επίσης με ένα χαμόγελο αλλά και με γνώσεις που θα τους έχει εμφυσήσει και μέχρι να έρθει η ώρα να αποχωρήσουν από το νηπιαγωγείο για το δημοτικό θα έχουν φύγει πιο ώριμα από ότι ήρθαν. Σίγουρα οι προϊστάμενοι/-ες των νηπιαγωγείων πρέπει να τηρούν τον θεσμικό τους ρόλο όμως, ακριβώς επειδή υπάρχουν όρια ευελιξίας οι περισσότερες από αυτές συζητούν, συμβουλεύουν,

παροτρύνουν τους/τις συναδέλφους τους αλλά δέχονται και συμβουλές από αυτούς/-ες χωρίς να παρεμβαίνουν στο εκπαιδευτικό έργο του καθενός το οποίο έχει προκύψει έπειτα από κοινές αποφάσεις και είναι σύμφωνο με τον οδηγό νηπιαγωγού και το Δεππς, Απς. Όσον αφορά τις σχέσεις που χρειάζονται για να λειτουργήσει μια μονάδα προσχολικής εκπαίδευσης που θα βοηθήσει τα παιδιά να αναπτυχθούν σωστά, να προοδεύσουν και να κοινωνικοποιηθούν, πρέπει να είναι, από την πλευρά των σχέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών, ισορροπημένες, φιλικές, να υπάρχει ζεστασιά, κατανόηση, όλοι να σέβονται το έργο καθενός/καθεμιάς και να μην παρεμβαίνουν στο έργο που προσπαθεί ο/η κάθε ένας/μία να φέρει εις πέρας. Οι σχέσεις με τους γονείς, ακριβώς διότι οι γονείς εμπιστεύονται τα παιδιά τους πολλές ώρες την ημέρα στο νηπιαγωγείο πρέπει να υπάρχει ενσυναίσθηση, να μπαίνουν οι νηπιαγωγοί στη θέση των γονιών που χρειάζεται να αποχωριστούν το παιδί τους για κάποιες ώρες, πρέπει να είναι επίσης ισορροπημένες οι σχέσεις, όχι φιλικές αλλά καλές και να ξέρουν οι γονείς ότι οι νηπιαγωγοί είναι εκεί για κάθε τους απορία και πρόβλημα. Οι προϊστάμενοι/-ες βάση ρόλου και αρμοδιοτήτων σίγουρα συμβάλουν στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος με τις ενέργειες τους και τις πρωτοβουλίες τους, με το να είναι ασφαλή τα παιδιά και καλά μεταξύ τους, να μην έχουν παράπονα οι γονείς και οι εκπαιδευτικοί ακόμη, να τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους. Το ζήτημα της βελτίωσης του κλίματος του νηπιαγωγείου δεν είναι ένα ζήτημα που αφορά μόνο τον/την προϊστάμενο/-η κι ας περνάνε τα περισσότερα ζητήματα από τα χέρια του/της, αλλά ένα ζήτημα που αφορά όλους τους νηπιαγωγούς στην εκάστοτε μονάδα γιατί όλοι συναποφασίζουν και βοηθούν, αλλά αφορά και τους γονείς και τα παιδιά που συναποτελούν το νηπιαγωγείο. Τέλος, περαιτέρω έρευνα μπορεί να υπάρξει σε θέματα σχετικά α) με τις παιδαγωγικές αρχές που πρέπει να διέπουν τις προϊστάμενες των δημόσιων νηπιαγωγείων ή και κάθε διεύθυνσης, από την πρωτοβάθμια μέχρι την τριτοβάθμια, β) να γίνει μεγαλύτερη έρευνα για το θεσμό και το ρόλο των προϊστάμενων των νηπιαγωγείων, γ) πως και αν είναι εφικτό να συνδυάζεται ο διττός ρόλος (παιδαγωγικός και διοικητικός) των προϊστάμενων των δημόσιων νηπιαγωγείων αποτελεσματικά, δ) αν πρέπει να ενταχθούν μαθήματα που να αφορούν τη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας στα πανεπιστήμια για να καταρτιστούν περισσότερο όσοι επιλέξουν καριέρα προϊστάμενου/-ης και ε) ποια θα

είναι τα κατάλληλα κριτήρια επιλογής των προϋσταμένων των δημόσιων νηπιαγωγείων στην Ελλάδα.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Αζναουρίδου, Φ. (2006). *Η Συμβολή του Διευθυντή στην ανάπτυξη Εκπαιδευτικού Οργανισμού Προσχολικής Εκπαίδευσης*. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή διατριβή, ΕΑΠ.
- Αργυροπούλου, Ε. (2007). *Οργάνωση και διοίκηση της Προσχολικής εκπαίδευσης*. Αθήνα: Κριτική.
- Αργυροπούλου, Ε. (2011). *Νηπιαγωγοί και θέσεις ευθύνης στην Εκπαίδευση: Νέες τάσεις, διαφοροποιημένες επιθυμίες*. Στο Ι. Παπαδάτος (Επιμ.) Πρακτικά του 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου Επιστημών Εκπαίδευσης. (σσ. 263-275). Αθήνα: Σμυρνιωτάκης.
- Αργυροπούλου, Ε. (2012). *Καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών των σχολικών μονάδων: Προσεγγίζοντας ερευνητικά το θέμα στο σύγχρονο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι*. Πρακτικά 7ου Πανελληνίου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος. (σσ. 553-563). Αθήνα: Εκδόσεις Διάδραση.
- Γουρναρόπουλος, Γ. (2009). *Η διοικητική επιμόρφωση ως παράγοντας ανάπτυξης ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση*. Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 48, σσ. 64-87.
- Δαφέρμου, Χ., Κουλούρη, Π. & Μπασαγιάννη, Ε. (2006). *Οδηγός Νηπιαγωγού Εκπαιδευτικοί Σχεδιασμοί Δημιουργικά περιβάλλοντα μάθησης*. Αθήνα: ΟΕΔΒ
- ΔΕΠΠΣ (2003). *Διαθεματικό ενιαίο πλαίσιο προγραμμάτων σπουδών για το νηπιαγωγείο*. Αθήνα.
- Δημαράς, Α. (1987, επιμ.). *Η μεταρρύθμιση που δεν έγινε*. Τεκμήρια ιστορίας. Αθήνα: Εκδοτική Ερμής Ε.Π.Ε.
- Ζαβλάνος, Μ. (1985). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Τόμος 1. σσ. 60. Αθήνα: Έλλην.
- Θεοχαρίδη, Α. & Χριστόπουλος, Κ. (2012). *Ο Διοικητικός ρόλος των προϊσταμένων νηπιαγωγείου: τα κενά στη νομοθεσία και στις επιμορφωτικές δράσεις*. Τα εκπαιδευτικά, 101-102, σσ 61-68. <https://docplayer.gr/502945-O-dioikitikos-rolos-ton-proistamenon-nipiagogeioy-ta-kena-sti-nomothesia-kai-stis-epimorfotikes-drasesis.html>
- Καψάλης, Α. & Παπασταμάτης, Α. (2002). *Εκπαίδευση ενηλίκων: Γενικά εισαγωγικά θέματα*. Θεσσαλονίκη: Εκδ. Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Κόνσολας, Μ. (2004). *Εισαγωγή στο L.G.Katz&S. Chard, Η μέθοδος project. Η ανάπτυξη της κριτικής σκέψης και της δημιουργικότητας των παιδιών της προσχολικής ηλικίας*. Αθήνα: Ατραπός.
- Κουλουμπαρίτση, Α, & Αναστασάκη, Α. & Αργυρούδη, Ε. & καλογεράκος, Ν. & Παπαστεργιοπούλου, Χ. & Τριανταφυλλοπούλου, Χ. & Τσιρίκος, Γ. (2007). *Το διοικητικό Πλαίσιο στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, τεύχος 13, σσ. 43-54.
- Κουτούζης, Γ.(2008) *Η Εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός*. Στο: Αθανασούλα-Ρέππα Α., Δακοπούλου, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος & Δ. Χαλκιώτης, Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική. Τόμος Α' (σελ.27-49). Πάτρα: ΕΑΠ

- Λεμονή, Ι. & Κολεζάκης, Α. (2013). *Το πολυσύνθετο έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας και η έλλειψη σχετικής κατάρτισης του στη 'Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων'*. Εκπαιδευτικός κύκλος, τεύχος 3. σσ. 165-184.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008 Β). *Εκπαίδευση και χρόνος: Μορφές κατανόησης, κατανομής/διευθέτησης και αξιοποίησης του χρόνου στην εκπαίδευση*. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Α. Δακοπούλου, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος & Δ. Χαλκιώτης (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική* (Τομ. Α σσ. 214,215). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μπάινος, Ζ. & Γιαννακούρα, Α. (2010). *"Η αξιολόγηση του σχολικού κλίματος από τη σκοπιά των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης : Μια διερεύνηση σε Γυμνάσια της Αττικής"*. Αθήνα: Παιδαγωγικός Λόγος, τεύχος 3.
- Μπαμπάλης, Θ.Κ. (2005). *Η κοινωνικοποίηση του παιδιού στη σχολική τάξη. Ο ρόλος του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Ατραπός.
- Μπουζάκης, Σ. (1999). *Νεοελληνική εκπαίδευση (1821-1998)*. Αθήνα: Gutenberg.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Του Ιδίου.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Η διοίκηση ολικής ποιότητας στη σχολική μονάδα: Μια κριτική προσέγγιση*. Νέα Παιδεία, τεύχος 25, σσ. 60-68.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Η εφαρμογή των αρχών της οργάνωσης και διοίκησης (management) στη διοίκηση της σχολικής μονάδας*. Τα εκπαιδευτικά, τεύχος 72, σσ. 103-110.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. (σσ. 111,112 και 311,312). Αθήνα: Αθ.Σταμούλης.
- Μπιρμπίλη, Μ. (2011). *Σχέδιο δράσης για την εκπόνηση προγραμμάτων σπουδών και την επιμόρφωση εκπαιδευτικών στο νέο σχολείο*. ΥΠΔΒΜΘ. Κεφάλαιο 2, σσ 26.
- Http: repository.edull.gr/1528.
- ΜΠΟΥΥΤΣΙΟΥΡΗ Ε. (2019). *Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ*. (Μεταπτυχιακή, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΔΥΤΙΚΗΣΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, Η'). [file:///C:/Users/a/Downloads/%CE%9C%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%A4%CE%A3%CE%99%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%97%20%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%9D%CE%97%2019%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/a/Downloads/%CE%9C%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%A4%CE%A3%CE%99%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%97%20%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%9D%CE%97%2019%20(2).pdf)
- Ντολιοπούλου, Ε. (1999). *Σύγχρονες τάσεις προσχολικής αγωγής*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Ντολιοπούλου, Ε. (2003). *Το ολόημερο στην Ελλάδα και σε άλλες 12 χώρες (Επιστ. Επιμέλεια)*. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.
- ΠΑΛΜΟΥ Λ. (2018). *Ο ΔΙΤΤΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΩΝ (ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ)*. (Διπλωματική, ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ). [file:///C:/Users/a/Downloads/%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%80%CF%84%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE%20%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1.%CE%9F%CE%B4%CE%B9%CF%84%CF%84%CF%8C%CF%82%20%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82%20%CF%84%CF%89%CE%BD%20%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%8A%CF%83%CF%84%CE%B1%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD%20%CF%84%CF%89%CE%BD%20%CE%9D%CE%B7%CF%80%CE%B9%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BD.%20%CE%A0%CE%AC%CE%BB%CE%BC%CE%BF%CF%85%20%CE%9B%CE%AC%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B1%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/a/Downloads/%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%80%CF%84%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE%20%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1.%CE%9F%CE%B4%CE%B9%CF%84%CF%84%CF%8C%CF%82%20%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82%20%CF%84%CF%89%CE%BD%20%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%8A%CF%83%CF%84%CE%B1%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD%20%CF%84%CF%89%CE%BD%20%CE%9D%CE%B7%CF%80%CE%B9%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BD.%20%CE%A0%CE%AC%CE%BB%CE%BC%CE%BF%CF%85%20%CE%9B%CE%AC%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B1%20(2).pdf)
- Πανατζής, Σ.Χ. & Σακελλαρίου, Μ.Ι. (2005). *Προσχολική παιδαγωγική. Προβληματισμοί-προτάσεις*. Αθήνα: Ατραπός.
- Πασιάρδη Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα: θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση των βασικών παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχιμο.

- Σαϊτίης, Χ.(2002). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτίης, Χ.(2005). *Οργάνωση και λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτίης, Χ.(2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Σαϊτίης, Χ. (2014). *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Του Ιδίου.
- Σμαράγδα-Τσιανζή, Μ. (1997). *Εφαρμοσμένη παιδαγωγική στα πλαίσια της προσχολικής ηλικίας*. Αθήνα: Gutenberg.
- Σταμάτης, Π. Ι. (2015). *Προσχολική και Πρωτοσχολική Παιδαγωγική*. Αθήνα: Διάδραση.
- Σταμάτης, Π.Ι. (2005). *Παιδαγωγική μη λεκτική επικοινωνία. Ο ρόλος της απτικής συμπεριφοράς στην προσχολική και πρωτοσχολική ηλικία*. Αθήνα: Ατραπός
- Σταμάτης, Π.Ι. (2008). *Πρωταρχικές μορφές μη λεκτικής επικοινωνίας και η σπουδαιότητά τους στην αναπτυξιακή και παιδαγωγική/μαθησιακή διαδικασία*. Στο Μ. Πουρκός (Επιμ.), *Ενσώματος νους, πλαισιοθετημένη γνώση και εκπαίδευση: προσεγγίζοντας την ποιητική και τον πολιτισμό του σκεπτόμενου σώματος*. Αθήνα: Gutenberg.
- Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. (1998). *Οργάνωση και λειτουργία νηπιαγωγείου*, Αθήνα: Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, http://www.pischools.gr/preschool_education/nomothesia/proedr_200_98.pdf
- Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. (2017). *Οργάνωση και λειτουργία νηπιαγωγείου και δημοτικού σχολείου*, Αθήνα. <https://www.lawspot.gr/nomikesplirofories/nomothesia/proedriko-diatagma-79-2017>
- Χαραλαμπίδης, Ι.Ν. (1980). *Γενική Παιδαγωγική*. Αθήνα.

Ξενόγλωσση-Μεταφρασμένη Βιβλιογραφία

- Bredenkamp, S. & Copple, C. (1998). *Καινοτομίες στην προσχολική εκπαίδευση. Αναπτυξιακά κατάλληλες πρακτικές στα προσχολικά προγράμματα*. Εις.-επιμ. Ε. Ντολιοπούλου, μετ. Ε. Μαρκάκη. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Dewey, J. (1980). *Εμπειρία και εκπαίδευση*. Μετφρ. Λ. Πολενάκης. Αθήνα: Γλάρος.
- Feldman – B.Rime (ed.), *Nonverbal Behavior. Studies in Emotion & Social Interaction* (pp. 135-156). U.K.: Cambridge University Press & Edition de la maison des sciences de l' home.
- Gardner, H. (2006). *Πώς το παιδί αντιλαμβάνεται τον κόσμο. Μέθοδοι διδασκαλίας σε αρμονία με τους τρόπους σκέψης του παιδιού*. Εις.-επιμ. Ε. Κουτσοβάνου & Σπ. Πανταζής, μετ. Α. Βεργιοπούλου. Αθήνα: Ατραπός.
- Gioffi, S. (2011). *Recognizing dimensions of effective leadership in a lifelong learning world*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Glatter, R. (1979). "Education policy and management: one field or two?". In *Educational Analysis*, 1, 2:16.
- Goehlich, M. (2003). *Παιδοκεντρική διάσταση στη μάθηση*. Εις.-Επιμ. Κ. Χρυσάφιδης, Μετ. Ε. Νούσια. Αθήνα: Τυπωθήτω-Γ. Δαρδανός.
- Goleman, D. (2011). *Η συναισθηματική νοημοσύνη . Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*;. Επ. Επιμ. Ι.Ν. Νέστορος, Χ. Ξενάκη. Μετ. Α. Παπασταύρου. Αθήνα: Πεδίο.
- Jenkins, H. (2009). *Confronting the challenges of participatory culture: Media Education for the 21st century*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Piaget, J. (1986). *Πρόβλημα ψυχολογίας*. Αθήνα: Νέα Σύνορα- Α.Α. Λιβάνη.
- Pronin-Fromberg, D. (2000). *Το Ολοήμερο Νηπιαγωγείο. Σχεδιασμός και πρακτικές ενός διεπιστημονικού προγράμματος*. Εις.-επιμ. Ε. Κουτσοβάνου & Κ. Χρυσάφιδης. Αθήνα: Οδυσσεύς.
- Vygotsky, L. (1993). *Σκέψη και Γλώσσα*. Μετφρ. Α. Ρόδη. Β' Εκδ. Αθήνα: Γνώση.

- Vygotsky, L.S. (1978). *Mind in society. The development of higher psychological process.* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Wiggershaus, R. (1995). *The Frankfurt School.* Cambridge: Polity Press

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Δελτίο Συνέντευξης:

- Πιστεύετε ότι το σχολικό κλίμα επηρεάζει τη λειτουργία του νηπιαγωγείου;
- Η λειτουργία του νηπιαγωγείου επηρεάζεται από το σχολικό κλίμα;
- Οι νηπιαγωγοί είναι η "ψυχή" του νηπιαγωγείου λένε. Εσείς τι λέτε γι' αυτό;
- Λένε ότι η προϊστάμενη του νηπιαγωγείου διαμορφώνουν το πλαίσιο της λειτουργίας του νηπιαγωγείου, ελέγχουν, εποπτεύουν , επιτρέπουν. Εσείς το πιστεύετε αυτό;
- Πιστεύεται ως προϊστάμενη του νηπιαγωγείου μπορείτε να καθορίσετε τον τρόπο λειτουργίας της μονάδας;
- Ως προϊστάμενη του νηπιαγωγείου μπορείτε να παρέμβετε στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες του νηπιαγωγείου;
- Βάση του ρόλου σας πως πρέπει να είναι οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου;
- Ως προϊστάμενη του νηπιαγωγείου πως πρέπει να είναι κατά την γνώμη σας οι σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων;
- Πιστεύεται εσείς ως προϊστάμενη του νηπιαγωγείου συμβάλλεται στην διαμόρφωση του σχολικού κλίματος με βάση τις ενέργειες και τις πρωτοβουλίες που αναπτύσσεται;
- Πιστεύεται ότι το ζήτημα της βελτίωσης του κλίματος του νηπιαγωγείου είναι ζήτημα που αφορά μόνο την προϊσταμένη;

Συνομιλήσεις

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ:

1^η συνέντευξη:

1) 100%, και ως αναφορά τη σχέση των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και τη σχέση των εκπαιδευτικών με τους γονείς. Είναι οι πυλώνες που πάνω εκεί στήνεις τη δουλειά σου το έργο σου. Αν αυτοί οι πυλώνες δεν είναι σταθεροί έχεις μεγάλο πρόβλημα.

2) Νομίζω όπως είπα και πριν είναι αμφίδρομη σχέση. Το νηπιαγωγείο σαν θεσμός, να το πω έτσι, και όλα όσα το διέπουν για να λειτουργήσει αυτόματα θα επηρεάσει και τις σχέσεις που προανέφερα. Όταν υπάρχουν θέματα που εμποδίζουν ή θεωρούμε ότι εμποδίζουν την ομαλή λειτουργία του νηπιαγωγείου, αυτόματα και οι σχέσεις θα επηρεαστούν. Ένα πρόσφατο παράδειγμα που μπορώ να σου πω, αυτό που γίνεται τα τελευταία χρόνια και που γίνεται και φέτος ειδικά με τα προνήπια, αυτή η ασάφεια εδώ στο νησί μας, αν θα εφαρμοστεί ή όχι η δίχρονη υποχρεωτική. Έκλεισε η χρονιά ξέροντας ότι θα εφαρμοστεί, πέρασε το μεγαλύτερο μέρος του καλοκαιριού ξέροντας ότι θα εφαρμοστεί, φτάσαμε το Αύγουστο δεν θα εφαρμοστεί. Μέσα στο καλοκαίρι υπήρξαν νηπιαγωγοί που έτρεξαν σε νηπιαγωγεία να δουν τι θα κάνουν, να βρουν υλικό, να στήσουν αίθουσες κτλ. Και τελικά το παίρνουν πίσω. Όλο αυτό που αφορά τη λειτουργία του νηπιαγωγείου σαφώς δημιούργησε προβλήματα αρχικά στις νηπιαγωγούς, που έπρεπε να αναλάβουν αυτό το βάρος να λύσουν αυτά τα θέματα. Στους ίδιους τους γονείς, με έπαιρναν μέσα στο καλοκαίρι μέσα στο άγχος να με ρωτήσουν αν θα λειτουργήσει ή όχι προνήπιο κτλ. Κάτι το οποίο δημιουργεί πρόβλημα στον οικογενειακό προγραμματισμό γιατί αυτοί που ήταν σίγουροι ότι τα παιδιά τους θα έμπαιναν τα παιδιά τους στα προνήπια και στα νηπιαγωγεία, ξαφνικά, ήταν στον αέρα, μπορεί και να μην μπουν αν δεν βρεθούν αίθουσες. Όλο αυτό, θέλω να πω, ότι δημιούργησε ένα κλίμα αναστάτωσης με το ξεκίνημα της χρονιάς. Άρα θεωρώ, αυτό που σου είπα, είναι αμφίδρομες οι σχέσεις.

3) όχι μόνο οι νηπιαγωγοί, θεωρώ κάθε δάσκαλος, κάθε εκπαιδευτικός σε κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης κι αν βρίσκεται μέσα στην τάξη του είναι η ψυχή της τάξης. Αυτός είναι που θα πρέπει δίνοντας την ψυχή του να "αναστήσει" και την ίδια την τάξη που έχει στα χέρι του. Άρα δεν είναι μόνο οι νηπιαγωγοί, είναι κάθε δάσκαλος που μπαίνει σε οποιαδήποτε τάξη, μέχρι και το πανεπιστήμιο. Απλά θα έλεγα όμως, ότι το νηπιαγωγείο, επειδή έχουμε να κάνουμε με ηλικίες που είναι οι πιο βασικές και οι πιο ευαίσθητες όπως λέμε. Εμείς παίρνουμε τη μαγιά που θα τη βοηθήσουμε να φουσκώσει ή όχι. Δηλαδή είναι η στιγμή που, κι αυτός είναι ένας από τους σκοπούς μας, το παιδί μπαίνοντας για πρώτη φορά σε ένα σχολικό περιβάλλον και δεν μιλάω για τους παιδικούς σταθμούς, για τους βρεφονηπιακούς σταθμούς που εκεί γίνεται μια άλλη δουλειά, είναι η στιγμή που θα του δώσει τα πρώτα εφόδια και είναι και η ευκαιρία που έχουμε εμείς να αγαπήσει ή όχι το σχολείο και εκεί είναι το μεγάλο μας

στοίχημα. Το τι θα γίνει θα γίνει στις επόμενες βαθμίδες κι έτσι όπως λειτουργεί το σύστημα το εκπαιδευτικό μας, που δυστυχώς έχει πολλά προβλήματα και πολλές τρύπες και πολλά ακόμα να φτιάξει, είναι άλλη ιστορία, όμως είναι πολύ σημαντικό, η πιο σημαντική ίσως βαθμίδα. Μπορεί να μην δίνεται σε πολλούς, κυρίως οι γονείς θα έλεγα και όχι μόνο, ξέρετε έχουμε μάθει σα χώρα και σα γονείς να μετράμε μια σχολική βαθμίδα με τους βαθμούς, όπως λέμε, επειδή στο νηπιαγωγείο δεν έχουμε βαθμολογία, αυτόματα πέφτει και το κύρος του σε ένα βαθμό, για κάποιους ίσως, η έλλειψη λοιπόν αυτού του είδους προς τα παιδιά, αυτόματα μειώνει το κύρος του σαν βαθμίδα, όμως σαφώς δεν είναι έτσι και νομίζω ότι οι γονείς και τα παιδιά που πέρασαν από ένα σχολείο, από ένα νηπιαγωγείο που κατάφερε αυτό που σας είπα πριν, με τις όποιες δυσκολίες έχουμε και είναι και πάρα πολλές, και πραγματικά κατάφερε να βγάλει μια φουρνιά παιδιών που γυρνώντας πίσω στο παρελθόν θυμούνται με πολύ όμορφο τρόπο το πρώτο τους σχολείο, νομίζω ότι έχεις κερδίσει το μεγαλύτερο στοίχημα που μπορείς να κερδίσεις σαν εκπαιδευτικός.

4) ο ρόλος του προϊσταμένου/-η είναι ένας θεσμικός ρόλος που έχει να κάνει με ένα κομμάτι διοικητικό όπως γνωρίζεις εμείς έχουμε και το εκπαιδευτικό κομμάτι είμαστε παράλληλα και μέσα στην τάξη και έξω στο γραφείο είναι ένας ρόλος που πολλές φορές μας αγχώνει, με την έννοια ότι πολλές που είσαι μες την τάξη κι έχεις ένα τμήμα με 24-25 παιδιά και θα χτυπήσει το τηλέφωνο και θα πρέπει εσύ να απαντήσεις, εσύ να δώσεις κάποια λύση κτλ. Είναι ένας βασικός ρόλος, αλλά από μόνος του ένας καλός προϊστάμενος/-η δεν φτάνει. Παίζουν ρόλο κι άλλα πράγματα. Παίζουν ρόλο οι σχέσεις που έχεις με τους εκπαιδευτικούς και τι σχέσεις αναπτύσσεις με τους γονείς. Όπως δεν φτάνουν μόνο καλοί εκπαιδευτικοί κι ένας κακός προϊστάμενος, ούτε αυτό είναι αρκετό, πρέπει να υπάρχει μια χρυσή τομή. Να λειτουργούν και τα δυο μέρη, να λειτουργεί μόνο το ένα μέρος δεν γίνεται, κάπου θα μπατάρει το πλοίο. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει η κοινή συνισταμένη.

5) κάποιος προϊστάμενος θα σας έλεγε "ναι, μπορώ", εγώ θα πω μπορώ μόνο με τη συνεργασία των συναδέλφων μου. Υπάρχουν κάποιοι βασικοί κανόνες που και γω υπακούω, υπάρχουν κάποιοι εγκύκλιοι, δεν είναι δικό μου το χωράφι και όπως θέλω το οργάνω, εννοείται πως έρχομαι πρώτη σε επαφή με όσα ορίζουν οι νόμοι για τη λειτουργία των νηπιαγωγείων και από κει και πέρα το μεταφέρω στους συναδέλφους μου/ συναδέλφισές μου. Αυτό σημαίνει ότι σε ένα βαθμό όπως οι συνάδελφοι μου

έτσι κι εγώ θα ακολουθήσουμε αυτό που ορίζουν οι νόμοι, δεν το καθορίζω εγώ. Από κει και πέρα το υπόλοιπο πλαίσιο του σχολείου που κυρίως έχει να κάνει με το εκπαιδευτικό έργο συνδιαμορφώνεται. Έτσι λειτουργώ εγώ. Εκεί που ο νόμος μας δίνει την ευελιξία να κινηθούμε δεν θα είναι δική μου απόφαση, θα είναι από κοινού, 100%.

6) αυτό έχει να κάνει και με το προηγούμενο που λέγαμε. Θα το συζητήσω αν υπάρχει κάποια παρέκκλιση, αλλά αν υπάρξει μια απάντηση που να είναι κατανοητή, γιατί κάθε τάξη είναι διαφορετική, μπορεί ένα πρόγραμμα που κάνω εγώ, η συνάδελφος στην άλλη τάξη που το έχει ξεκινήσει να είδε ότι πρέπει να ακολουθήσει άλλο δρόμο ή δεν λειτουργεί έτσι όπως το είχαμε προγραμματίσει, εκεί δεν μπορώ να πω κάτι, εκείνη ξέρει καλύτερα το κλίμα της τάξης, το εκπαιδευτικό κλίμα. Άρα δεν θα έχω πρόβλημα. Τώρα, να υπάρξει από μια συνάδελφο μια κίνηση ή μια στάση που μπορεί να θεωρήσω, λέω παρατραβηγμένα πράγματα, ότι μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ασφάλεια των παιδιών ή ότι το πρόγραμμα δεν προχωράει με βάση κάποιες αρχές που έχουμε, το πώς γίνονται τα προγράμματα, δεν βασίζεται στο Δεπς εκεί μπορεί να πω κάποια πράγματα. Εκεί μπορεί να υπάρξει μια παρέμβαση. Ή αν δω ότι η σχέση μιας συναδέλφου με ένα γονέα είναι κάπως, όχι πολύ καλή, εκεί σίγουρα θα παρέμβω. Θα πάρω το κομμάτι της ευθύνης που μου αναλογεί σαν προϊσταμένη. Μόνο σε αυτές τις περιπτώσεις. Ευτυχώς 20 χρόνια που είμαι στο δημόσιο, χρειάστηκε μόνο μια, δύο φορές να το κάνω αυτό.

7) είμαστε διαφορετικοί, μέσα σε κάθε σχολείο και φαντάζομαι πόσο πιο δύσκολα θα είναι σε μεγαλύτερες σχολικές μονάδες. Όλοι καταλαβαίνουμε πως μέσα σε ένα σύλλογο υπάρχουν διαφορετικοί άνθρωποι, που ο καθένας κουβαλάει τις εμπειρίες του, την ψυχοσύνθεσή του, τα όποια προβλήματα του. Θεωρώ και προσπαθώ τουλάχιστον, ο καθένας μας μπαίνοντας μέσα σε ένα σχολείο, πρέπει να έχει ως κύριο μέλημα του την ομαλή λειτουργία του σχολείου, για να υπάρχει όσο γίνεται καλό κλίμα, να υπάρχει ένα καλό επίπεδο συνεννόησης, αν θεωρώ πως υπάρχουν τρομερές διαφορές με έναν συνάδελφο, θα πρέπει συζητώντας να βρούμε μια βάση που μπορούμε από εκεί και πέρα να το στήσουμε το πράγμα, κάνοντας άκρη οποιουδήποτε εγωισμού μας και ότι άλλο υπάρχει και να περπατήσουμε σε ένα όσο γίνεται κοινό δρόμο. Αυτό θεωρώ πού σημαντικό. Εγώ όμως τολμώ να πω πως μέσα από τη δουλειά μου, όλα αυτά τα χρόνια, έκανα και πολύ σημαντικές φιλίες. Κι

έξω από το σχολείο δηλαδή. Ίσως ήμουν τυχερή. Αυτό όπως και να το κάνουμε βοηθάει ακόμη περισσότερο στο κλίμα και τις σχέσεις μεταξύ μας. Ακόμη και με τις συναδέλφισες που πέρασα και δεν πέρασε σε ένα άλλο επίπεδο η σχέση μας παρόλα αυτά όμως είναι πολύ σημαντικό πως βρέθηκε η κοινή συνισταμένη. Είναι σημαντικό να έχεις ανθρώπους που κύριο μέλημα του είναι η ομαλή λειτουργία του σχολείου.

8) όλοι ξέρουμε ότι πρέπει να είναι όσο γίνεται άριστες. Η αλήθεια είναι ότι αν συγκρίνω από τα πρώτα χρόνια που δούλευα μέχρι σήμερα, υπάρχει σημαντική διαφορά. Δυστυχώς υπάρχει μια απαξίωση του σχολείου από τους γονείς, ευτυχώς όχι όλους, υπάρχουν γονείς που αναγνωρίζουν και τον κόπο και το έργο του εκπαιδευτικού. Εμείς σαν νηπιαγωγείο ίσως το αντιμετωπίζουμε λίγο περισσότερο, κι εδώ κουμπώνει κι αυτό που έλεγα με τη βαθμολογία, ένας γονιός έχοντας το "φόβο" του βαθμού στέκεται και διαφορετικά απέναντι στον εκπαιδευτικό. Όχι πως τα υπόλοιπα σχολεία δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα, αντιμετωπίζουν και μάλιστα πάρα πολλά, απλά εμείς λίγο περισσότερο τρώμε το χαστούκι. Δυστυχώς είναι πάρα πολύ σημαντικό στο ομαλό κλίμα του σχολείου να υπάρχει συνεννόηση, ακόμη και στις διαφορές που υπάρχουν να βρίσκεται μια κοινή συνισταμένη πρώτα απ' όλα για το καλό του παιδιού τους και να υπάρχει και το καλό κλίμα, γιατί επηρεάζει άμεσα την ψυχολογία τη δική μας και μη νομίζεις, ακόμη και τα ίδια τα παιδιά. Πάρα πολλές φορές λέω στους γονείς στο ξεκίνημα της χρονιάς, όταν κάνουμε την πρώτη συνάντηση, πέρα από το πρόγραμμα το οποίο παρουσιάζουμε, οποιοδήποτε πρόβλημα έχετε, το πιο μικρό μέχρι το πιο μεγάλο μην το συζητάτε μπροστά στο παιδί, ελάτε πιάστε μας και να μας πείτε ό,τι θέλετε κατ'ιδίαν. Με την έννοια ότι δεν πρέπει το παιδί από το σπίτι να απορροφά οποιαδήποτε αρνητική κριτική έχει ο γονέας, δίκαια ή άδικα. Γιατί τα παιδιά είναι πάρα πολύ καλοί δέκτες του όποιου κλίματος υπάρχει. Άρα θεωρώ ότι ένα κομμάτι είναι το ότι οι γονείς πρέπει να μάθουν τι όποιες ενστάσεις σε θέματα έχουν να τις συζητάμε κατ'ιδίαν και πάντα να προσπαθούν από το σπίτι να μεταφέρουν ένα θετικό κλίμα στα παιδιά τους για το σχολείο. Λέω και ίσως είναι λίγο στενάχωρο, ότι αυτή η απαξίωση που έχει καλλιεργηθεί απέναντι στο σχολείο τις τελευταίες δεκαετίες που όσο περνάει ο καιρός αυξάνεται, δεν φταίνε μόνο οι γονείς, φταίει και το ίδιο το σχολείο, φταίμε κι εμείς σε ένα μερίδιο ως εκπαιδευτικοί και δεν αποποιούμαι των ευθυνών μας. Θεωρώ ότι έχει να κάνει με το ότι είναι γονείς που δεν αγάπησαν το σχολείο σαν

μαθητές. Αυτό είναι πολύ άσχημο πράγμα. Αν δεν βρεθεί όλα αυτά τα χρόνια ένας άνθρωπος να σε εμπνεύσει θεωρώ ότι φεύγεις από αυτή τη διαδικασία με ένα αγκομαχητό και έπειτα το κουβαλάς όλη σου τη ζωή και το μεταφέρεις και μετά γίνεσαι γονιός και μπαίνεις σε ένα σχολείο με το ίδιο βαχ και την ίδια αγανάκτηση και με το ίδιο θυμό που είχες εσύ σαν παιδί και το μεταφέρεις στα παιδιά και τους δασκάλους των παιδιών σου. Για να αλλάξει αυτό το κλίμα θέλει πολύ δουλειά και από εμάς και από τους θεσμούς και από τους γονείς. Πρέπει οι γονείς να σκεφτούν ότι ο δάσκαλός μπορεί να είναι και περισσότερες ώρες με το παιδί τους από ότι μπορεί να είναι οι ίδιοι με το παιδί τους λόγω των δουλειών τους κτλ. Χρειάζεται κοινή προσπάθεια. Πότε τα καταφέρνουμε πότε όχι.

9) ναι, οποιοσδήποτε προϊστάμενος και προϊσταμένη συμβάλει σε αυτό το κλίμα. Συμβάλει ακόμη μεταξύ συναδέλφων αν υπάρχουν κάποια θέματα, με το να μπει στη μέση και να αποσυμπιέσει καταστάσεις. Και τα προηγούμενα που αναφέραμε πιστεύω απαντάνε, πως η προσωπικότητα του προϊσταμένου/-ης παίζει ρόλο στο όλο κλίμα. Δεν είναι το μοναδικό που θα ορίσει το καλό ή κακό κλίμα ενός σχολείου αλλά σαφώς θα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο.

10) έχει ένα μεγάλο μερίδιο ευθύνης αλλά θα πρέπει να υπάρχει και από τους συναδέλφους η θέληση για να λύνονται τα όποια ζητήματα. Επαναλαμβάνω ο ρόλος της προϊσταμένης είναι καταλυτικός σε αυτό το κομμάτι.

(λίγο το παράπονο μου, πρέπει να στηριχθούμε περισσότερο οι νηπιαγωγοί και κυρίως όλοι οι νηπιαγωγοί ανεξαιρέτως ως αναφορά τον μεγάλο αριθμό παιδιών που έχουμε μέσα στις τάξεις, θέλω να πιστεύω ότι αυτά που ακούγονται για τα νέα σχέδια της κυβέρνησης, του υπουργείου παιδείας για τα νηπιαγωγεία να καταλάβουν ότι είναι σε λάθος δρόμο ως αναφορά την έλευση ειδικοτήτων μέσα στα νηπιαγωγεία, γιατί αυτό αντίκειται εντελώς στον τρόπο λειτουργίας στο διαθεματικό πλαίσιο σπουδών που έχει το νηπιαγωγείο και όσο αναφορά τις προϊσταμένες να υπάρξει κατανόηση όσο μικρή και να είναι μια σχολική μονάδα που να έχει υπό την εποπτεία της είναι πολύ δύσκολο το έργο της να πρέπει να μοιράζεται σε ένα γραφείο και σε ένα εκπαιδευτικό έργο, γιατί δεν μιλάμε για μικρές τάξεις αλλά για μεγάλα τμήματα).

2^η συνέντευξη:

- 1) εννοείται ότι επηρεάζει το σχολικό κλίμα τη λειτουργία του νηπιαγωγείου, είτε θετικά είτε αρνητικά.
- 2) το ίδιο είναι ναι. Επηρεάζεται ναι.
- 3) δεν το έχω ακούσει να σου πω την αλήθεια. Οι νηπιαγωγοί κάνουμε πολλά για τα νηπιαγωγεία μας είναι αλήθεια, το πιστεύω. Κάνουμε και πράγματα εκτός καθηκόντων μας, εκτός δηλαδή από αυτά που απαιτεί το ωρολόγιο πρόγραμμα γιατί, τάξει, είμαστε πολλές ώρες μαζί με τα παιδιά χωρίς διάλειμμα και φυσικά αγαπάμε αυτό που κάνουμε, είναι μέσα από την ψυχή μας, από προσωπική μου εμπειρία, όλα αυτά τα χρόνια που δουλεύω.
- 4) κοιτά, είμαι λίγα χρόνια προϊσταμένη, 5 χρόνια, αλλά δεν έχω μάθει να αποφασίζω εγώ το τι γίνεται σε ένα νηπιαγωγείο. Μαζευόμαστε κάθε φορά οι εκάστοτε εκπαιδευτικοί και καθορίζουμε το τι θα γίνει αυτή τη χρονιά που κυλά. Δεν αποφασίζω εγώ για το τι θα γίνει, εγώ απλά θέτω το πλαίσιο, αποφασίζουμε δηλαδή όλοι για το τι θα γίνει. Υπάρχει μια δημοκρατία. Σύμφωνα και με τις εγκυκλίους.
- 5) δημοκρατικό πλαίσιο. Λέω τη γνώμη μου και λένε και οι άλλες τι πιστεύουν και με την πλειοψηφία με βάση τι μας έρχεται από τις εγκυκλίους, τη διεύθυνση.
- 6) θα το συζητήσω. Δεν νομίζω ότι έχω και το δικαίωμα να το κάνω αυτό. Πέρα από μια συμβουλή σε κάποιον ότι κάτι δεν γίνεται σωστά να του μιλήσω, να τον συμβουλέψω δεν νομίζω ότι μπορώ να του πω κάτι. Νομίζω ότι ο αντιπρότενος σύμβουλος ή ο συντονιστής *(ραπεκέσε) να το κάνει αυτό. Δηλαδή αν βλέπω κάτι που παρεκκλίνει.
- 7) να υπάρχει ένα όμορφο κλίμα, χαρούμενο να λέει ο καθένας τη γνώμη του ελεύθερα, να αποφασίζουμε για πράγματα από κοινού, να συνεργαζόμαστε, να βοηθάει ο ένας τον άλλον. Δεν είναι όλα ρόδινα αλλά δεν είναι και πια τόσα πολλά αυτά που μας χωρίζουνε, με καλή θέληση και καλή καρδιά όλα λύνονται.
- 8) πρέπει να υπάρχει συνεργασία, ότι θέλει ο γονέας ή ο/η νηπιαγωγός να το λέει στον ίδιο γιατί καμιά φορά οι γονείς μπορεί να το πούνε σε όλη τη γειτονιά και σε εσένα να μην έρθουν να το πουν. Να υπάρχει συνεργασία, να καταλάβουν ότι όλοι για το καλό του παιδιού δουλεύουμε. Το σχολείο σε όποιον θέλει να έρθει είναι ανοικτό, να πει τη γνώμη του, να μας βοηθήσει. Θέλουμε δηλαδή βοήθεια από τους γονείς και προς αυτό το δρόμο δουλεύουμε. Κάνουμε κάποιες συγκεντρώσεις,

συζητάμε τα θέματα που μας απασχολούν, τι μπορούν να κάνουν κι αυτοί, ζητάμε τη βοήθειά τους. Υπάρχει μια ομαλή συνεργασία.

9) σίγουρα δίνω μια κατεύθυνση, αλλά και αν οι άλλοι εκπαιδευτικοί δεν το θέλουν αυτό δεν μπορώ να το επιβάλλω. Εγώ θα πω αυτό που θα έπρεπε να γίνει. αν οι άλλοι δεν θέλουν, δεν μπορώ να το επιβάλλω, θα το ακολουθήσω στην τάξη μου. Αν όμως κάποιος κάνει την αρχή, πιστεύω όλοι ακολουθούν, αν είναι σωστό, προς μια σωστή κατεύθυνση η ενέργεια αυτή. Δεν θα δώσω δηλαδή την εντολή.

10) όχι βέβαια, δεν είναι μόνο η προϊσταμένη. Υπάρχουν οι εκπαιδευτικοί, υπάρχουν οι γονείς, υπάρχουν τα παιδιά. Όλοι συμβάλουν στη διαμόρφωση του κλίματος. Οι νηπιαγωγοί δίνουμε τον καλύτερό μας εαυτό. Κάνουμε ότι καλύτερο μπορούμε γιατί με λίγα μέσα , έχουμε πολύ λίγα μέσα, πολύ λίγη βοήθεια από το κράτος και τα κάνουμε όλα. Γινόμαστε οι προϊστάμενοι και εκπαιδευτικός και καθαρίστρια, σκηνοθέτες, είναι χίλιοι δυο οι ρόλοι μας. όχι μόνο η προϊσταμένης, κάθε νηπιαγωγός. Αν δεν δώσουμε τον καλύτερο μας εαυτό δεν γίνεται.

3^η συνέντευξη:

1) ναι, πάντα, βέβαια. Όπως εξαρτάται η ψυχολογία μας συνδέεται άμεσα με τα δικά μας, έτσι και το σχολικό κλίμα. Είναι η ψυχολογία της δουλειάς.

2) ναι, το ίδιο θα απαντήσω.

3) ναι, ισχύει γιατί ο καθένας με τη δικιά του προσωπικότητα και τη δικιά του θέληση, φιλότιμο, διάθεση να το πω, χρειάζεται μέσα στο χώρο που δουλεύει. Και είναι αυτό που δημιουργεί το νηπιαγωγείο.

4) οι προϊστάμενοι των νηπιαγωγείων, επειδή συνήθως τα νηπιαγωγεία είναι διθέσια, έχουμε λίγα παιδιά στα 4θέσια, οι σχέσεις είναι οι φιλικές συνήθως, πιο προσωπικές δηλαδή. Δεν μπορεί εγώ να εποπτεύω, να ελέγχω τη συνάδελφο. Περισσότερο τη βλέπω φιλικά και συναποφασίζουμε. Τώρα βέβαια, υπάρχει και η εντύπωση ότι είμαι η προϊσταμένη και θα γίνει αυτό που λέω, έχω συναντήσει μια-δυο περιπτώσεις τέτοιες στην καριέρα μου, της νηπιαγωγού, το οποίο δυσκόλευε το κλίμα μέσα. Συνήθως η προϊσταμένη του νηπιαγωγείου έχει φιλικές σχέσεις με τις συναδέλφους και συναποφασίζαμε πάντα.

5) ναι μπορώ να τον καθορίζω. Από εμένα, αλλά όχι μόνο από εμένα, θα ξανά πω κι από τη συνάδελφο γιατί συναποφασίζουμε. Ο ρόλος της προϊσταμένης στο

νηπιαγωγείο θα τον δω ότι είναι τυπικός, διεκπεραιώνω τα έγγραφα, ο τρόπος λειτουργίας διαμορφώνεται κι από τις δύο, δεν μπορώ να το δω αφεντικό.

6) αρχικά έχω μια τάξη, άρα έχω ένα δικό μου τμήμα, δεν είμαι απλά διοικητικό υπάλληλος εδώ μέσα. Άρα της τάξης μου εννοείται. Στην άλλη τάξη, πάλι επειδή φιλικές είναι οι σχέσεις μας, η μία αλληλεπιδρούμε στην άλλη. Αν δεν είχα καλή σχέση με τη συνάδελφο, δεν θα μπορούσα να επέμβω στο τι ακριβώς κάνει μες την τάξη της, θα μπορούσα να πω μια άποψη αλλά μόνο σαν άποψη και τίποτα περισσότερο.

7) αν δεν είναι φιλικές δεν περνάει η μέρα η δική σου και η μέρα των παιδιών καλά. Μπορεί γενικά να μην κάνουμε παρέα έξω, τουλάχιστον μέσα να μην έχουμε συγκρούσεις. Γιατί μεταδίδετε και μέσα στο τμήμα σου.

8) οι γονείς μπορούν να γίνουν σύμμαχοι όταν τους προσεγγίζεις με το σωστό τρόπο. Για όλες τις περιπτώσεις μπορούν να γίνουν σύμμαχοι, φτάνει βέβαια να μη γίνουμε και κολλητοί, δεν είμαστε και φιλαράκια, θα πρέπει να κρατήσουμε μια απόσταση, αλλά πρέπει να τους βάλουμε και μέσα στο νηπιαγωγείο να δουν τα προβλήματα, να βοηθήσουν όπως μπορούνε και πάλι κρατάς μια απόσταση ασφαλείας μαζί τους. Δεν θα βγω να πω καφέ μαζί τους, όμως τους θέλω τους γονείς μες στο σχολείο. Να έχουμε δηλαδή την ισορροπία μας.

9)ναι, και σαν ρόλος και σαν προσωπικότητα.

10) όχι, είναι σχέση αλληλεπίδρασης. Δεν είναι μόνο δικό μου, είναι και δικό μου αλλά και της συναδέλφου, των γονέων, πολλά. Ο ρόλος της προϊσταμένης στο σχολείο πιστεύω είναι για τα τυπικά και τα διαδικαστικά.

4^η συνέντευξη:

1) καθοριστικά την επηρεάζει, γιατί δημιουργεί ένα πλαίσιο ισορροπίας, αρμονίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, των παιδιών συνεργάζονται καλύτερα και από κει και πέρα επεκτείνεται ότι αφορά το σχολείο. Με τους γονείς, με τα θεσμικά όργανα που συνεργαζόμαστε, με το προσωπικό που λειτουργεί συνεπικουρικά στο σχολείο, με τις καθαρίστριες και γενικά τώρα υπάρχει ένα ευρύ πλαίσιο της ασφάλειας, της αμοιβαίας εμπιστοσύνης που λειτουργεί καταλυτικά στο σχολείο, ώστε να υπάρχει πρόδος σε όλα τα επίπεδα.

2) επηρεάζεται και μέσα στην καθημερινότητα της και γενικότερα στους πιο ευρύτερους στόχους. Το καλό κλίμα βοηθάει, έτσι ώστε όλοι οι άνθρωποι να την αναπτύσσουν ελεύθερα όλα τους τα ταλέντα, τις κλίσεις τους, να λειτουργούν στη βάση του φιλότιμου, γενικά της αλληλεγγύης μεταξύ τους και υπάρχει ένα αίσθημα δημοκρατίας μες το σχολείο, δηλαδή επεκτείνεται το καλό κλίμα στις καλές σχέσεις, τις ισότιμες στον σεβασμό και δημιουργεί και μια καλή διάθεση για να μπορούμε καθημερινά γιατί δουλεύουμε με παιδιά να μπορούμε να έχουμε μια καλύτερη διάθεση και μια αλληλοκατανόηση μεταξύ μας ώστε να μπορούμε να προσαρμόζουμε στην καθημερινότητα που δεν είναι πάντα η ίδια τους στόχους μας τις δυνατότητες μας το τι θα προάγουμε και τι θα προσεγγίσουμε.

3) ναι, είναι. Πραγματικά είναι η ψυχή, ο συνδετικός κρίκος, γιατί εδώ έχουμε ένα κτήριο, έχουμε μια σχολική δομή. Η νηπιαγωγός πρέπει να έχει όλα τα εφόδια στην καθημερινότητα της, τα εφόδια που παίρνει μέσα από ένα καλό κλίμα, για να μπορέσει να αυτενεργήσει και να συνεργαστεί και να δώσει όλο τον ενθουσιασμό, εμάς μας χρειάζεται ένα κλίμα ενθουσιασμού στο σχολείο για να μπορέσουμε να αποδώσουμε. Να καταφέρουμε να προσεγγίσουμε καλύτερα τα χαρακτηριστικά της ηλικίας αυτής που είναι ιδιαίτερα χαρούμενα, παιγνιώδη, άρα λοιπόν, η νηπιαγωγός είναι αυτή που θα το συντονίσει και ένας καλός συντονισμός, ένας καλός καταμερισμός θα βοηθήσει προς αυτό το στόχο.

4) εμείς στο νηπιαγωγείο η αλήθεια είναι ότι από τις υπόλοιπες βαθμίδες έχουμε τα μεγαλύτερα περιθώρια ευελιξίας να κινηθούμε. Δηλαδή υπάρχει και το βλέπουμε σε πολλά νηπιαγωγεία, μια εντελώς διαφορετική γραμμή, διαφορετικό πλαίσιο λειτουργίας, διαφορετική συμπεριφορά ως προς τους γονείς, ως προς τις συνεργασίες, ως προς τη συμμετοχή, τα προγράμματα, δηλαδή κάθε νηπιαγωγείο, έτσι όπως έχει τεθεί από κι από το αναλυτικό μας πρόγραμμα έχει μεγάλα περιθώρια ευελιξίας και μπορούν οι νηπιαγωγοί να θέσουν το πλαίσιο σε πολύ ανοιχτά πλαίσια. Το θέμα είναι ότι στο νηπιαγωγείο καλό είναι να υπάρχει μια συνεργασία, να τίθεται εξ αρχής ότι όλοι συναποφασίζουν, να υπάρχει καλός καταμερισμός ευθυνών, δηλαδή και μέσα από συγκεκριμένες δράσεις, να καταγράφονται στα πρακτικά, να γίνονται συνεδριάσεις, να νοιώθει ο καθένας ότι από την καθημερινότητα του σχολείου, ότι πέρα από το να έρθει να παράγει το εκπαιδευτικό του έργο, ότι είναι συνυπεύθυνος για τη λειτουργία της μονάδας. Ο καθένας έχει να καταθέσει και να

βοηθήσει σε κάτι στο σχολείο. Πέρα από το καθημερινό του έργο το οποίο το συναποφασίζουμε και ο καταμερισμός κι αυτός γίνεται με το ταλέντο, την κλίση του καθενός. Άλλος είναι πολύ καλός στα εικαστικά, έχουμε μια συνάδελφο συγκεκριμένα που μας φτιάχνει το εποπτικό μας υλικό, το έχει κάνει τέλειο και καθημερινά την επιβραβεύουμε κι εμείς ως συνάδελφοι, ο καθένας λίγο ή πολύ γνωρίζει τις ατέλειες του, τα δυνατά του σημεία στο σχολείο και φροντίζουμε αυτά να τα αξιοποιούμε.

5) με το πέρασμα των χρόνων, αυτό γίνεται λίγο πιο εύκολο, δηλαδή μέσα από την εμπειρία μας από τα τόσα χρόνια και τις αλλαγές που είχαμε σε διάφορες σχολικές μονάδες, αυτό καταλαβαίνω πως πρέπει να υπάρχει ένα κλίμα ζεστασιάς, συνεργασίας, το οποίο να είναι αρκετά οριοθετημένο. Δεν μπορεί τυχαία να γίνονται κάποια πράγματα στην καθημερινότητα, ο καθένας πρέπει να γνωρίζει πως πρέπει να υπάρχουν όρια στη συμπεριφορά των παιδιών, μια οριοθέτηση γενικότερη. Καλά είναι να υπάρχει μια κατάσταση που να μη τους δυσκολεύει και τους αγχώνει τους εκπαιδευτικούς, ότι πρέπει σόνι και καλά να υπακούσω σε αυτή, αλλά πρέπει ο καθένας από την αρχή της χρονιάς να ξέρει τις υποχρεώσεις του, να γίνονται κάποιες αμοιβαίες αποφάσεις, μέσα στα συλλογικά μας όργανα, στο σύλλογο, στα πρακτικά μας να καταγράφονται για να υπάρχει μια καλή ροή μέσα στη χρονιά. Ο καθένας να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει, πως πρέπει να αποδώσει, ποιο είναι το χρονικό πλαίσιο που πρέπει να φέρει σε πέρας, δηλαδή να είναι υπεύθυνος. Να μην είναι τα πράγματα φλου. Εμείς θέλουμε όλοι μέσα στο σχολείο μας να αισθάνονται όλοι ίσοι, υπεύθυνοι και ευτυχημένοι αν γίνεται. Αυτός είναι ο απώτερος στόχος.

6) συμβουλευτικά και μόνο στην αρχή της χρονιάς προτείνω με βάση την εμπειρία μου και επειδή γνωρίζω καλύτερα τη λειτουργία του σχολείου, φροντίζω να διερευνώ όλα τα επίπεδα, στα οποία αναφέρεται και εμπλέκεται η δράση. Έχω μια πιο στενή σχέση με τους γονείς, προσπαθώ να διερευνώ τις ανησυχίες τους, τα προβλήματα τους και με βάση αυτό γίνεται μια κουβέντα. Συζητάμε αρκετά. Εγώ προτείνω, από εκεί και πέρα ο λόγος ανήκει στους συναδέλφους. Κάθε χρονιά έχεις της ιδιαιτερότητες της. Λειτουργούμε πάντα στην καλή βάση της συναπόφασης για να μη δημιουργούνται προβλήματα. Όταν υπάρχουν προβλήματα, έριδες αυτό δυναμιτίζει κλίμα του σχολείου. Δημοκρατική βάση. Θεωρώ ότι πολλές φορές οι συνάδελφοί μου, από τη βάση της ειλικρίνειας στην οποία πραγματικά λειτουργώ, πολλές φορές παρεμβαίνω σε κάποιες δραστηριότητες τους. Κάνουμε και πολλά μίτινγκ εμείς τα

οποία είναι σε χαλαρό πνεύμα, αλλά οι αποφάσεις που βγαίνουν είναι σοβαρές και φροντίζουμε να τις τηρούμε.

7) σαφέστατα πρέπει να είναι καλές οι σχέσεις, όμως πρέπει να είναι ελαφρώς οριοθετημένες. Δηλαδή είμαστε σε ένα χώρο που ζούμε καθημερινά πολλές ώρες, φροντίζουμε να έχουμε μια ζεστασιά, μια θέρμη στη σχέση μας μια αλληλοκατανόηση. Ξέρουμε ότι η αφετηρία του καθενός είναι διαφορετική, τα χρόνια που δουλεύει, οι γνώσεις, η εμπλοκή σε άλλα πράγματα, μεταπτυχιακά, ο καθένας αξιολογείται όμως με βάση τη θέρμη και το ζήλο που έχει να προσφέρει σύμφωνα με τις δυνατότητές του. Από εκεί και πέρα, καλό είναι πιστεύω να τηρείτε η μεσότητα, ο καθένας να μη ζητάει υπερβολικά πράγματα ούτε να αφήνεται στο έλεος του θεού η σχολική μονάδα. Πρέπει να υπάρχει ένας προγραμματισμός, πρόοδος και εξέλιξη στα παιδιά και στις δράσεις της σχολικής μονάδας. Φυσικά και πρέπει να υπάρχει μια θέρμη στη σχέση, πολλές φορές σώζει από πολλά προβλήματα. Απλά αυτή η σχέση να μην προσπαθεί ο ένας να εμπλακεί στη δικαιοδοσία του άλλου. Οι τάξεις μας έχουν αυτοτέλεια παιδαγωγική, ο καθένας αποφασίζει στην τάξη του. Κάποια θέματα όταν ενάπτονται της ασφάλειας ή δεν γίνεται κάτι ακραίο τότε δεν επεμβαίνουμε από εκεί όμως και πέρα οι οδηγίες είναι σαφείς, ρητές και ο καθένας καλείται να τις ακολουθήσει.

8) τους γονείς πρέπει να τους σεβόμαστε. Πρέπει να έχουμε έντονο το συναίσθημα πως κι αυτοί αγωνιούν, φέρνουν σε εμάς τα παιδιά τους, τα εμπιστεύονται σε εμάς. Ότι πολυτιμότερο έχουν, δηλαδή τα παιδιά τους. Ξεκινάμε την αρχή της χρονιάς,, τη δεύτερη κιόλας μέρα για να μην υπάρχουν παρεξηγήσεις , έχουμε μια μεγάλη συγκέντρωση με τους γονείς που τους αναλύουμε τη φιλοσοφία γενικότερα , το πρόγραμμα μας, συζητάμε μαζί τους τις διαθέσεις τους, πως θέλουν το παιδί τους να λειτουργεί μέσα στο νηπιαγωγείο. Διερευνούμε τις διαθέσεις γιατί οι συμπεριφορές των γονιών αποκλίνουν και στη συμπεριφορά και στα θέλω, καμιά φορά είναι και παραβατικοί, άρα είναι ένα καλό, αρχικό στάδιο στο οποίο μπορούμε και επισημαίνουμε κάποια θέματα που ίσως μας απασχολούν όσο βλέπουμε κάποιες προθέσεις , άρα εκεί πέρα γίνεται μια μακροσκελής ενημέρωση σε όλα τα επίπεδα του σχολείου. Μόλις γίνει αυτό το κομμάτι το γενικό που λέμε τους κανόνες λειτουργίας, θέτουμε σε τόνο αυστηρό ότι το σχολείο είναι ένας δημόσιος οργανισμός που έχει νομοθεσία, εμείς καλούμαστε να υπακούμε σε συγκεκριμένους νόμους, άρα

λοιπόν δεν μπορεί κανένας γονιός να κάνει ό,τι θέλει ούτε κανένας εκπαιδευτικός μπορεί να κάνει ό,τι θέλει, είμαστε σε ένα στενό πλαίσιο νομικό. Τους τονίζουμε ότι επιδιώκουμε την καλή συνεργασία μαζί τους και τους δίνουμε τα περιθώρια να έρχονται στο σχολείο σε συγκεκριμένες μέρες, για ενημέρωση των παιδιών τους. Τους λέμε ότι είμαστε ανοιχτοί στην επικοινωνία. Κάνουμε 3μηνες συναντήσεις για να τους έχουμε σε μια επαφή και κάποιες επιμορφωτικές συναντήσεις σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα τους που κι εκεί έχουμε τη δυνατότητα να επικοινωνούμε και την καθημερινότητά μας στην πόρτα στην προσέλευση και την αποχώρηση των παιδιών.

9) ναι, φροντίζω, είναι όλα τα προηγούμενα θεωρώ. Εγώ λειτουργώ ισορροπιακά. Πολλές φορές μου καταθέτουν οι συνάδελφοι τα προβλήματα τους, τα θέματα τους, τις ανησυχίες τους, τα παράπονα τους σε σχέση με κάποιους άλλους παράγοντες που υπάρχουν στο σχολείο. Προσπαθώ να μη διαταράσσω το κλίμα κι όπου υπάρχει μια πιθανότητα ότι μπορεί να υπάρξει κάποιο θέμα είτε με γονείς, είτε μεταξύ τους, είτε με παιδιά φροντίζω να επεμβαίνω και να λύνω ειρηνικά και ήρεμα το πρόβλημα, το οποίο δημιουργείται για να μην πάρει περαιτέρω έκταση. Αυτό συμβαίνει κάθε μέρα, φροντίζω με ήρεμους τόνους γιατί ο καθένας έχει διαφορετική αφετηρία.

10) όχι, όλοι, είναι μια αλληλεπίδραση το κλίμα, απλώς ο προϊστάμενος/-η το συντονίζει. Πρέπει να διακρίνει πράγματα. Πρέπει να ασχολείται με αυτό, να υπάρχει το καλό κλίμα, δεν είναι κάτι που ο καθένας δηλώνει την πρόθεση του να το επιδιώξει και να το καταφέρει, πρέπει να δουλέψει καθημερινά, είναι μέσα στις σχέσεις. Να μην ξεπερνάς κάποια όρια τα οποία τα γνωρίζεις από την αρχή της χρονιάς, ο καθένας πρέπει να ξέρει τη θέση του, τις υποχρεώσεις του, τα δικαιώματα του και μέσα σε αυτό το πλαίσιο όλο αυτό να συνυπάρχει. Από εκεί και πέρα σαφέστατα και οριοθετούνται οι ρόλοι, οι αρμοδιότητες, πρέπει να είναι ευδιάκριτα όλα αυτά στο νηπιαγωγείο, να μην τα ξεπερνάει αλλά το πλαίσιο της δουλειά μας και η συνεργασία μας να μας αποφέρει κι ένα αίσθημα ευφορίας, χαράς, ζεστασιάς. Ότι μπορώ τον συνάδελφό μου να τον εμπιστευτώ και να τον εντάξω και στο φιλικό μου περιβάλλον.

5^η συνέντευξη:

1) Ναι, φυσικά! Εννοείται.

2) Ναι, επηρεάζεται.

3)Ναι, παίζει βασικό ρόλο αλλά η ψυχή δεν είναι ένα και μοναδικό πράγμα , έχεις άλλες εικοσιπέντε ψυχούλες μαζί σου.

4)Και πάλι σίγουρα παίζει σημαντικό ρόλο δεν μπορώ να πω αλλά τίποτα στο νηπιαγωγείο αλλά τίποτα στο νηπιαγωγείο δεν είναι μονόδρομος. Πάντα υπάρχει αυτή η αλληλεπίδραση, οπότε ναι φυσικά η προϊσταμένη θέτει κάποια όρια, θέτει κάποιες νόρμες μια φιλοσοφία αλλά πάντα σε συνεργασία και σε αλληλεπίδραση και με τους εκπαιδευτικούς τους υπόλοιπους και με τα παιδιά αλλά και με τους γονείς.

5)Σε έναν αρκετά μεγάλο βαθμό ναι, όχι απόλυτα όμως. Γιατί αν δεν θέσεις όρια και το κλίμα δεν είναι καλό μετά χάνεται η όλη διαδικασία.

6)Ως ρόλος μου θεσμικός όχι , παιδαγωγικά όχι .

7)Άριστη! Να υπάρχει πρώτα από όλα συνεργασία και αποδοχή γιατί είναι δύσκολο να αποδεχτείς τον τρόπο που δουλεύει ο άλλος.

8)Εξίσου άριστες! Να υπάρχει συχνή επικοινωνία.

9) Ναι, σίγουρα! Πως θα θέσεις τα όρια ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς αλλά και με τους γονείς και με τα παιδιά... βέβαια.

10)Όχι, βέβαια! Δεν είναι μονόδρομος, όσο και να θέλει θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία και αυτό δεν μπορεί να γίνει με έναν άνθρωπο μόνο. Αλλά ναι θέτει κάποιες βάσεις πάνω σε αυτό.

6^η συνέντευξη:

1) Ναι!

2) Ναι!

3) Ναι , ισχύει.

4) Ναι, υπάρχει ένας έλεγχος βασισμένος στο νομικό πλαίσιο αλλά οι αποφάσεις βγαίνουν έπειτα από συνεργασία και καταγράφονται στα πρακτικά. Ε τυχόν προβλήματα παρεμβαίνει η Προϊσταμένη του Νηπιαγωγείου (π.χ πρόβλημα με γονείς)

5) Ναι , κατά ένα μέρος.

6) Όχι! Υπάρχει συνεργασία.

7)Συνεργασία , καλή επικοινωνία , σεβασμός , «η καλύτερη».

8) Τυπικές, να νοιώθουν ότι μπορούν να προσφέρουν αν χρειαστεί, να νοιώθουν τα ίδια.

9) Ναι.

10) Όχι ! Αφορά όλο το προσωπικό.

7^η συνέντευξη:

1) Βέβαια , επηρεάζει!

2) Βέβαια!

3) Παίζει ρόλο ο ανθρώπινος παράγοντας , επωμίζονται το μεγαλύτερο κομμάτι όμως παίζουν ρόλο και τα παιδιά.

4) Τήρηση νόμων, υπάρχει και η προσωπικότητα.

5) Παίζει σημαντικό ρόλο η Προϊσταμένη του νηπιαγωγείου ανάλογα και την προσωπικότητα , αν παρακολουθεί τις καινούργιες εξελίξεις.

6) Δεν επιτρέπεται , λέγεται η άποψη αν δεν συμφωνούμε.

7) Συνεργασία , στήριξη , βοήθεια , δημοκρατία. Πρέπει όμως να υπάρχει η Προϊσταμένη Νηπιαγωγείου.

8) Έχουν θέση οι γονείς και ρόλο όμως μέχρι ένα όριο, δηλαδή να μην παρεμβαίνουν. Συνεργασία.

9) Βέβαια και η προϊσταμένη και οι νηπιαγωγοί ακόμα και το υλικό παίζει το ρόλο του, όχι μόνο ο άνθρωπος.

10) Όχι μόνο , συνδυασμός όλων . Η προϊσταμένη του νηπιαγωγείου παίζει σημαντικότερο ρόλο γιατί αυτή διαμορφώνει τις σχέσεις, από αυτή περνούν όλα όμως είναι και όλα αλληλένδετα.

8^η συνέντευξη:

1) Καθοριστικό , ανάλυση σχέσεων (όλες οι σχέσεις) , αν υπάρχουν προστριβές με οποιονδήποτε φορέα υπάρχει θέμα , επομένως πρέπει να υπάρχουν καλές σχέσεις. Ασφαλώς , η κοινωνικοποίηση , από την στιγμή που είμαστε κομμάτι της κοινωνίας παίζει ρόλο.

2) Ναι , αλληλεπίδραση, αμοιβαίο.

3) Φροντίζουμε να μην είμαστε «αόρατοι» μέσα στην τάξη, διότι τα παιδιά αποφασίζουν έμμεσα για τις πράξεις τους, τη διαμόρφωση της τάξης και την μαθητοκεντρική προσέγγιση , όχι την δασκαλοκεντρική. Όλες οι αποφάσεις περνούν

από τα παιδιά με σωστή «αόρατη» καθοδήγηση από τους εκπαιδευτικούς. Υπάρχει αυτός ο προσανατολισμός.

4) Η προσωπικότητα του προϊσταμένου του νηπιαγωγείου καθορίζει το προφίλ του νηπιαγωγείου. Πως φροντίζει όλες τις επικοινωνίες εκπαιδευτικών –γονιών. Αν δεν λειτουργήσει η επικοινωνία τότε θα επηρεαστεί αρνητικά το προφίλ της μονάδας.

5) Βάση επικοινωνίας εκπαιδευτικών, παιδιών, γονέων , βάση συναντήσεων, συχνές επαφές συναδέλφων εντός εκτός σχολείου που μιλούν για όλα τα πράγματα του νηπιαγωγείου . Φροντίζει να υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ όλων + βοηθητικό προσωπικό. Επαγγελματική οικογένεια έπειτα από χρόνια συνεργασία. Αρκετές φορές έχει βοηθήσει γονείς να βρουν δουλειά. Οι οικογένειες φροντίζουν να είναι όλα καλά, οι γονείς βοηθούν όπου χρειάζεται. Αμφίδρομη σχέση , οι γονείς βοηθούν και σε δουλειές π.χ. καθαρισμός φύλλων αυλής. Καλές σχέσεις μεταξύ όλων, ευχάριστο κλίμα.

6) Κοινή συμφωνία εκπαιδευτικής δραστηριότητας , αν έχουν διαφωνία συζητείται. Ανταλλαγή ιδεών , απόψεων, επιδίωξη γνώμης για καλύτερευση εκπαιδευτικής δραστηριότητας .

7) Σημαντικό κομμάτι η καλή επικοινωνία . Ρόλος της προϊσταμένης να μπορεί να κάνει τους υπόλοιπους να νιώθουν άνετα. Έξτρα βοήθεια αν χρειαστεί μεταξύ των τάξεων.

8)Συνεργασία και πολύ καλή επικοινωνία από γονείς και κηδεμόνες. Συναντήσεις εκτός σχολικού ωραρίου, συχνές επαφές. Καλούν επιστήμονες κάποια απογεύματα να έρχονται να μιλούν στους γονείς για κάποια πράγματα. (π.χ. ψυχολόγοι), εκδηλώσεις όπως κοπή της πίτας. Βοηθάει πολύ η επικοινωνία. Τους ενημερώνουν για το πώς δουλεύουν στο νηπιαγωγείο και τα μαθήματα και τις δραστηριότητες μέσα και έξω από το νηπιαγωγείο. Ανθρωπιά, συνάνθρωποι πρώτα , με κάποια όρια μεταξύ των ρόλων.

9) Ναι...

10)Από όλους , πρώτα από την Προϊστάμενη του νηπιαγωγείου .Χωρίς να θέλει να επιβληθεί απλώς κάνει το πρώτο βήμα για να υπάρχει καλή επικοινωνία. Ανάλογα βέβαια το προφίλ , την προσωπικότητα και την παιδεία, γνώση της/του. Η προϊστάμενη ενθαρρύνει.

9^η συνέντευξη:

- 1) Φυσικά! Ένα σχολείο που δεν έχει κάποια πράγματα όπως αυλή , υλικό πως μπορεί να λειτουργήσει;
- 2) Αμφίδρομες σχέσεις φυσικά.
- 3) Είναι τουλάχιστον στην αρχή της χρονιάς γιατί θέτει τα όρια , τις βάσεις.
- 4) με συνεργασία, τον τελικό λόγο τον έχει η προϊστάμενη του νηπιαγωγείου αλλά βάση συνεννόησης παίρνονται οι αποφάσεις.
- 5) πάλι με συνεργασία αλλά τον τελικό λόγο τον έχει η προϊστάμενη.
- 6) Δεν μπορεί ,ο καθένας να κάνει στην τάξη του ότι νομίζει. Μπορεί να συμβουλέψει αλλά όχι να αλλάξει ή να παρέμβει.
- 7) Δεν λειτουργεί χωρίς καλές σχέσεις , πρέπει να υπάρχει ισορροπία.
- 8) Οι καλές σχέσεις με τους γονείς έχουν ως αποτέλεσμα και την καλή σχέση με τα παιδιά. Πρώτα οι σχέσεις με τους γονείς μετά με τους εκπαιδευτικούς .
- 9) Ναι!
- 10) Όχι! Βάση αλληλεπίδρασης όλων.

