



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ  
ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ:

*«Οργάνωση και Διοίκηση Νηπιαγωγείων στην Ελλάδα»*

«Preschool Organization and Administration in Greece»

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Γαργαλιάνος Σταμάτης – Αναπληρωτής  
Καθηγητής ΠΤΝ – ΠΔΜ

Β΄ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΤΗΣ: Πλιόγκου Βασιλική – Επίκουρη Καθηγήτρια ΠΤΝ  
– ΠΔΜ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: Βοσνάκου Ελένη

ΦΛΩΡΙΝΑ, ΜΑΙΟΣ 2022



## *ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ*

Με την παρούσα πτυχιακή εργασία ολοκληρώνεται ένα ταξίδι χαράς και δημιουργίας, που διήρκησε τέσσερα περίπου χρόνια.

Με την πραγμάτωση αυτού του ευχάριστου, γεμάτο εμπειρίες και γνώσεις ταξίδι, έχω την επιθυμία να ευχαριστήσω το οικογενειακό μου περιβάλλον, που τόσο πολύ με στήριξαν σε κάθε ακαδημαϊκό στάδιο. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επόπτη καθηγητή μου κύριο Γαργαλιάνο Σταμάτη, ο οποίος μου πρόσφερε απλόχερα τις γνώσεις και συμβουλές του και με καθοδήγησε ορθά σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής της εν λόγω εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε με σκοπό να μελετηθεί και να παρουσιαστεί η διοικητική και οργανωτική πρακτική, που ακολουθείται στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και πιο συγκεκριμένα στον δημόσιο φορέα του νηπιαγωγείου κατά το ακαδημαϊκό έτος 2021 με 2022 στην Ελλάδα. Η εν λόγω πτυχιακή εργασία είναι αποτέλεσμα τόσο ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας μέσω του ερωτηματολογίου όσο και βιβλιογραφικής ανασκόπησης σχετικά την οργάνωση και διοίκηση τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά στον εκπαιδευτικό χώρο. Ακόμη, γίνεται αναφορά στον πολυσύνθετο ρόλο, που κατέχει ο σύγχρονος σχολικός ηγέτης ενός Νηπιαγωγείου του σήμερα.

Η δομή της συγκεκριμένης εργασίας αποτελείται από τρία κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση στους όρους της διοίκησης και της οργάνωσης, της διοικητικής άσκησης στην εκπαίδευση, του σχολικού ηγέτη, καθώς και της μεθόδου εκλογής μελών διευθυντικών θέσεων. Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται ο σκοπός και η μέθοδος της έρευνας, το δείγμα της έρευνας, το ερωτηματολόγιο. Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματώνεται η ανάλυση των συλλεχθέντων στοιχείων από το ερωτηματολόγιο. Ακολουθεί συζήτηση των προαναφερθέντων, οι βιβλιογραφικές πηγές, που χρησιμοποιήθηκαν, καθώς και η παράθεση 2 (δύο) παραρτημάτων.

**ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ:** *Διοίκηση, Οργάνωση, Νηπιαγωγείο, Σχολικός Ηγέτης, Διευθυντής, Εκλογή Διοικητικών στελεχών*

## ABSTRACT

The present work was prepared by studying and presenting the administrative and organizational practice, followed in primary education and more specifically in the public body of the kindergarten during the academic year 2021 to 2022 in Greece. This dissertation is the result of both qualitative and quantitative research through the questionnaire and bibliographic review of the organization and administration in theoretically and practically in the field of education. Also, reference is made to the complex role played by the modern school teacher of a kindergarten today.

The structure of this work consists of three chapters. More specifically, in the first, a bibliographic review is made of the definitions of organization and administration, of the administrative exercise in education, of the school leader, as well as of the method of electing members of managerial positions. The second chapter describes the purpose and method of the research, the research sample, the questionnaire. The third chapter analyzes the data collected from the questionnaire. After in time, is a discussion of the above, the bibliographic sources used, as well as the citation of the annexes.

**Keywords:** Administration, Organization, Kindergarten, school Leader, Principal, Election of executives

## Πίνακας Περιεχομένων

<i>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</i> .....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
ABSTRACT.....	5
Εισαγωγή .....	7
Κεφάλαιο 1ο Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....	8
1.1 Διοίκηση .....	8
1.2 Οργάνωση .....	8
1.3 Διοικητική Άσκηση στον Εκπαιδευτικό χώρο.....	9
1.4 Σχολικός ηγέτης .....	12
1.5 Εκλογή μελών Διεύθυνσης .....	15
Κεφάλαιο 2ο Έρευνα.....	17
2.1 Σκοπός έρευνας.....	17
2.2 Μέθοδος Διεξαγωγής έρευνας .....	17
2.3 Δείγμα έρευνας .....	18
2.4 Ερωτηματολόγιο .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
Κεφάλαιο 3ο Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	20
3.1 Δημογραφικά στοιχεία .....	20
3.2 Διοίκηση .....	21
3.3 Προσωπικό.....	24
3.4 Χαρισματικά παιδιά .....	27
3.5 Χώρος νηπιαγωγείου .....	28
3.6 Σχέση Νηπιαγωγού – Γονέων .....	31
Συμπεράσματα .....	36
Μελλοντική έρευνα – Προτάσεις .....	37
Βιβλιογραφία .....	38
Παράρτημα.....	41
<b>Παράρτημα 1. «Τρόπος διοίκησης και οργάνωσης των Νηπιαγωγείων στην Ελλάδα»</b> .....	41
<b>Παράρτημα 2.</b> .....	41

## Εισαγωγή

Η έννοια της Διοίκησης και η έννοια της Οργάνωσης αποτελούν δυο πολύ σημαντικούς πυλώνες για την εύρυθμη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, όπως είναι το νηπιαγωγείο. Όταν επιτυγχάνεται η ομαλή λειτουργία της μονάδας, αυτό συνεπάγεται της ανοδικής πορείας τόσο στην επαγγελματική ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού και των μελών της σχολικής μονάδας όσο και στην ακαδημαϊκή πρόοδο του μαθητικού πληθυσμού.

Είναι πολύ σημαντικό ένα νηπιαγωγείο να λειτουργεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, καθώς εκεί γίνεται το πρώτο ακαδημαϊκό βήμα του ανθρώπου σε μια ηλικία αρκετά ευάλωτη και ευαίσθητη. Καίριο ρόλο στο παραπάνω εγχείρημα έχει ο εκάστοτε σχολικός ηγέτης ή διευθυντής, ο οποίος μέσα από τη δραστηριότητά του επηρεάζει θετικά ή αρνητικά το σύνολο του σχολικού πληθυσμού της μονάδας, στην οποία υπηρετεί.

Στο εν λόγω ακαδημαϊκό εκπόνημα θα γίνει μια προσπάθεια να παρουσιαστούν βασικές έννοιες, που ολοκληρώνουν το στόχο της εργασίας, όπως είναι η Διοίκηση και η Οργάνωση. Ακόμη, με τη βοήθεια ενός σημαντικού εργαλείου έρευνας, που είναι το ερωτηματολόγιο, το οποίο απευθύνεται στους σύγχρονους νηπιαγωγούς, θα θέσει σημαντικούς προβληματισμούς, οι οποίοι πρόκειται να απαντηθούν μέσω της συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων.

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

## 1.1. Διοίκηση

Η έννοια της Διοίκησης αποτελεί μια πρακτική, κατά την οποία επιλέγονται στόχοι, καταμερίζονται οι φυσικοί, οι τεχνολογικοί και οι ανθρώπινοι πόροι σε χωριστές δραστηριότητες, οι οποίες αφορούν την πραγμάτωση των τιθέμενων στόχων και συντονίζεται η δράση ώστε η απόδοση των πόρων να σημειώσει ανοδική πορεία (Μανουσόπουλος, 2012: 3).

Η έννοια της Διοίκησης αφορά έναν αριθμό διαδικασιών, μέσα από τις οποίες οι ανθρώπινες ομάδες καταφέρνουν να οργανωθούν και να προσανατολιστούν προς τους τιθέμενους στόχους.

Κατά τους Fayol και Storrs (1967), οι κύριες λειτουργίες της διοικητικής πρακτικής είναι συνολικά τέσσερις. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη λειτουργία αφορά τον προγραμματισμό, μέσω του οποίου γίνεται ο καθορισμός των στόχων και ο σχεδιασμός των δράσεων. Η δεύτερη λειτουργία αφορά την οργάνωση, σύμφωνα με την οποία επιτυγχάνεται η δομική διαμόρφωση. Η τρίτη λειτουργία αφορά τον έλεγχο μέσω του οποίου καταμετρώνται τα συλλεχθέντα δεδομένα από τους στόχους έτσι ώστε οι τελευταίοι με τη σειρά τους να ωθήσουν την προσπάθεια προς μια καινοτόμα πορεία. Τέλος, η διοίκηση περιλαμβάνει τη συντονιστική λειτουργία, κατά την οποία οι εργασίες συντονίζονται, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.

## 1.2. Οργάνωση

Η Οργάνωση αποτελεί μια οντότητα, η οποία μπορεί να γίνει κοινωνικά διακριτή μέσω της διαιρετικής μεθόδου στις τιθέμενες εργασίες, στις δομές, στα συστήματα και στα σχέδια, έχει ως στόχο να ολοκληρώσει τον σκοπό της. Η διαδικασία της οργάνωσης περιλαμβάνει τη πρακτική της ανάθεσης των καθηκόντων, αφορά την διαμόρφωση των εργασιακών θέσεων, τη διαμόρφωση των στελεχών και των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ του προσωπικού (Μανασάκης, 2002: 63-64).



Στον χώρο της εκπαίδευσης η χρήση του όρου management είναι νέος και εμφανίζεται στο πλαίσιο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης, η οποία υφίσταται διεθνώς ως αυτοτελής επιστημονικός κλάδος στο σημείο τομής της Διοικητικής Επιστήμης και της Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής μόλις τα τελευταία χρόνια. Ο όρος «management» έχει δύο σημασίες. Η μία ως επιστήμη, όταν τον χρησιμοποιούν προσδίδοντάς του το περιεχόμενο της διοικητικής επιστήμης και η άλλη εναλλακτικά με τον όρο «Διοίκηση», ως η εξειδικευμένη δραστηριότητα η οποία αποτελεί αντικείμενο της διοικητικής επιστήμης (Κατσαρός, 2008: 12). Η εννοιολογική προσέγγιση του ορισμού management σε μια σχολική μονάδα καθορίζει τον ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν οι άνθρωποι με βάση τους σκοπούς και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Οι προσωπικοί στόχοι των μελών μιας σχολικής μονάδας, όπως τον εκπαιδευτικών, θα πρέπει να αντανakλούν τους στόχους του σχολείου. Οι εκπαιδευτικοί για να μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους και να υλοποιήσουν την αποστολή τους, η διοίκηση του νηπιαγωγείου θα πρέπει να βασίζεται σε μεθόδους, κανόνες και τεχνικές που την υπηρετούν (Καμπουρίδη, 2002: 13).

### **1.3. Διοικητική Άσκηση στον Εκπαιδευτικό χώρο**

Ανά καιρούς έχουν προκληθεί πλήθος αντιπαραθέσεων και συζητήσεων σε έντονο τόνο αναφορικά με το κατά πόσο ο χώρος της εκπαίδευσης μπορεί και πρέπει να αποτελεί ένα χώρο στον οποίο εφαρμόζονται οι γενικές διοικητικές αρχές. Γενικά, το εκπαιδευτικό σύστημα διέπεται από τα κύρια στοιχεία της Διοίκησης. Ο χώρος της εκπαίδευσης παρουσιάζει αρκετά κοινά στοιχεία με άλλους διαφορετικούς χώρους και έχει τη δυνατότητα να θεωρηθεί ως ένα μέρος, στον οποίο να πραγματοποιούν διοικητικές ασκήσεις. Η μόνη διαφορά με τους λοιπούς χώρους είναι ότι η εκπαίδευση αποτελεί έναν ευαίσθητο χώρο με πολλές ιδιαιτερότητες, γεγονός, που καθιστά αναγκαία την αναδιαμόρφωση των γενικών διοικητικών αρχών και προσαρμογή τους σε αυτό το περιβάλλον, ακόμη και την δημιουργία αντίστοιχων καινοτόμων (Κατσαρός, 2008: 16).

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με την σχολική μονάδα και τα στοιχεία, που διέπουν το φαινόμενο της διοίκησης προκύπτουν τα παρακάτω:

- Σύμφωνα με το Άρθρο 16 του ισχύοντος Συντάγματος 1975/1986 ο γενικός εκπαιδευτικός σκοπός ακυρώνεται και συγκεκριμένα ορίζεται πως «*Η Παιδεία [...] έχει ως σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων*». Σχετικά με την πρωτοβάθμια εκπαίδευση ορίζεται από τον Ν. 1566/85 πως «*σκοπός της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι να συμβάλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών, ώστε, ανεξάρτητα από φύλο και καταγωγή, να έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένες προσωπικότητες και να ζήσουν δημιουργικά*».
- Στην σχολική μονάδα η λειτουργία της Διοίκησης διαθέτει συμπληρωματική θέση σε σχέση με την επίτευξη του σκοπού, προκαλώντας όλα εκείνα τα κριτήρια, τα οποία θα λειτουργήσουν ευεργετικά στη διαδικασία διεξαγωγής της παιδαγωγικής διαδικασίας, προκειμένου να πολλαπλασιαστεί η πρόοδος όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων σε αυτήν. Οι προαναφερθέντες εμπλεκόμενοι παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν το προσωπικό της Διοίκησης, η υπάρχουσα υποδομή κτιρίου, ο οικονομικός παράγοντας, ο οποίος κατέχει πολύ σημαντικό ρόλο, η ευρύτερη κοινωνία, οι οικογένειες των μαθητών και άλλα.
- Προκειμένου να αναπτυχθούν τα κατάλληλα κριτήρια και προϋποθέσεις από την πλευρά της Διοίκησης της εκάστοτε σχολικής μονάδας σύμφωνα με την υπάρχουσα δομή, δηλαδή τα συλλογικά όργανα, οι προϊστάμενοι και το πρόσωπο του διευθυντή, και σύμφωνα με την εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών, η Διοίκηση αναλαμβάνει τον Προγραμματισμό και το Σχεδιασμό του εκπαιδευτικού έργου, μεριμνώντας για το οργανωτικό μέρος. Ακόμη, η Διοίκηση αναλαμβάνει τη διεύθυνση, την καθοδήγηση, το συντονισμό και τον έλεγχο του ανθρωπίνου δυναμικού, που σχετίζονται με την εκπαίδευση (Κατσαρός, ό.π.).

Μετατοπίζοντας την διοικητική έννοια στον εκπαιδευτικό χώρο, μπορεί να διατυπωθεί όπως παρακάτω: «*Διοίκηση είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που αναπτύσσεται στο πλαίσιο των πάσης φύσεως εκπαιδευτικών οργανισμών ή του εκπαιδευτικού συστήματος στο σύνολό του και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, των σκοπών της εκπαίδευσης με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων – ανθρωπίνων και υλικών – μέσα από*

λειτουργίες, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος» (Κατσαρός, 2008: 165).

Ανάλογα η έννοια της Διοίκησης ορίζεται από τον Σαΐτη (2000: 24), σαν «ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων – ανθρώπινων και υλικών – για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών». Τόσο ο πρώτος όσο και ο δεύτερος ορισμός διέπονται από τα κύρια διοικητικά χαρακτηριστικά και τα οποία αντανακλούν τον εκπαιδευτικό χώρο σε σημαντικό βαθμό (Κατσαρός, ό.π.).

Η λειτουργία της Διοίκησης όσον αφορά τη μονάδα προσχολικής αγωγής, το οποίο μας ενδιαφέρει άμεσα, πραγματώνει τους προαναφερθέντες στόχους και αναπτύσσει τα κριτήρια, τα οποία ενισχύουν την υλοποίηση της εκπαιδευτικής πρακτικής και πολλαπλασιάζουν την ανοδική πορεία των παραγόντων, που ανήκουν σε εκείνη.

Σε γενικά πλαίσια, οι οργανισμοί της εκπαίδευσης έχουν ιδιόμορφο και πολυσύνθετο χαρακτήρα συγκριτικά με άλλους αντίστοιχους. Τα στοιχεία αυτά όμως δεν ελαχιστοποιούν τις υποχρεώσεις, που έχουν ως προς την αποτελεσματική Διοίκηση και λειτουργία τους, καθώς η βελτίωση των μονάδων και η επίτευξη των τιθέμενων στόχων επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από το πόσο επιτυχής και αποτελεσματική είναι η διοικητική πρακτική.

Συγκεντρωτικά, οι υποχρεώσεις, που διέπουν το ρόλο της Διοίκησης στις εκπαιδευτικές μονάδες είναι οι εξής:

1. Θέσπιση και ανάδυση στόχων πολιτικών και με αντικειμενικότητα αφενός για την ορθή λειτουργικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων και αφετέρου για την ορθή διοικητική λειτουργία, ώστε να ολοκληρώσει το λειτούργημά της με επιτυχία
2. Αναζήτηση βοήθειας και καθοδήγησης για τις σχολικές μονάδες
3. Αναζήτηση και εξακρίβωση των ζητημάτων, ανάλυση, μελέτη και υπερνίκηση αυτών μέσω της λήψης σημαντικών και κατάλληλων αποφάσεων
4. Ύπαρξη συντονισμού στις πρακτικές, συγκρότηση αναπτυξιακών προγραμμάτων και υλοποίησή τους

5. Οργάνωση και πραγμάτωση σε προγράμματα σπουδών
6. Διασφάλιση, παροχή, διαχείριση και διοίκηση στους οικονομικούς πόρους.
7. Ύπαρξη διευθυντικών στελεχών για το εκάστοτε προσωπικό
8. Αναζήτηση και ανάλογη διαχείριση των κοινωνικών ζητημάτων, όπως και των αναγκών κοινωνικού και οικονομικού επιπέδου και λήψη καινοτόμων πρωτοβουλιών για την υπερνίκησή τους

Γεγονός αποτελεί, ότι το σύγχρονο εκπαιδευτικό σύστημα σε όλες τις βαθμίδες τους διέπεται από το στοιχείο του συγκεντρωτισμού και της γραφειοκρατίας. Ειδικότερα, δεν υπάρχει μια κατανομή της ηγεσίας. Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί εφαρμόζουν με απόλυτη πιστότητα τις οδηγίες, που λαμβάνουν από το Υπουργείο Παιδείας χωρίς να έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν σε λήψεις καινοτόμων αποφάσεων ή αναπροσαρμογής των Αναλυτικών Προγραμμάτων, που λαμβάνουν σύμφωνα με τις υπάρχουσες ανάγκες της σχολικής μονάδας (Αργυροπούλου, 2014: 188).

Βασικός μοχλός της λειτουργίας ενός νηπιαγωγείου είναι το εκπαιδευτικό προσωπικό, δηλαδή οι νηπιαγωγοί, που καλούνται ως εργαζόμενοι να ξεπεράσουν τις όποιες δυσκολίες και προβλήματα εμφανίζονται στο χώρο εργασίας τους, ιδιαίτερα τη σημερινή εποχή, και ταυτόχρονα ως δημόσιοι λειτουργοί να επιτελέσουν το έργο τους με αξιοπρέπεια ώστε να προσφέρουν θετικές γνώσεις και ικανότητες, τόσο στα νήπια όσο και στην κοινωνία στο σύνολό της (Καραφασούλη, Γαργαλιάνος, 2022).

#### **1.4. Σχολικός ηγέτης**

Η εκπαιδευτική βαθμίδα του νηπιαγωγείου αποτελεί ένα θεσμό διοικητικό, ο οποίος χαρακτηρίζεται από έντονη γραφειοκρατία, καθώς είναι μια δημόσια ή ιδιωτική αποκεντρωμένη υπηρεσία, όπου η λειτουργία της καθορίζεται νομοθετικά, έχοντας μια ιεραρχική οργάνωση και θεμελιώνεται σε κανόνες, θέσεις και ρόλους με συγκεκριμένες απαιτήσεις (Σακκά, Στραμάρκου & Τζαμασπιβίλι, 2015: 11). Συγχρόνως, το νηπιαγωγείο είναι ένας θεσμός κοινωνικός, ο οποίος έχει σημαντική παρουσία στην κοινωνία και η δράση αυτού και οι σχέσεις του με άλλους φορείς σχετίζεται άμεσα με τις υπάρχουσες συνθήκες αλλά και από την επιρροή, που λαμβάνει από διάφορους

παράγοντες, όπως είναι οι γεωγραφικοί, οι οικονομικοί, οι πολιτιστικοί και οι περιβαλλοντικοί.

Την διοικητική θέση σημαντικό είναι να την λαμβάνει πρόσωπο, το οποίο θα διαθέτει γνώσεις διαχείρισης, θα βρίσκεται σε μια δια βίου μάθηση και εκπαίδευση μέσω της συμμετοχής του σε διάφορα προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης. Ακόμη, σημαντικό είναι ο διευθυντής του εκάστοτε νηπιαγωγείου να είναι πλήρως ενημερωμένος σχετικά με ζητήματα, όπως προγραμματισμού, οργάνωσης, συμβουλευτικής υποστήριξης, αξιολόγησης, παρακίνησης, αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας, επίτευξης σκοπών, διοίκησης και διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού αλλά να κατέχει και γνώσεις management.

Η διοικητική και ηγετική διαδικασία ενός νηπιαγωγείου δεν είναι μια πρακτική, που έχει άμεση σχέση με τις αντίστοιχες των υπόλοιπων εκπαιδευτικών βαθμίδων. Αυτό δικαιολογείται από τα μοναδικά στοιχεία που διέπουν ένα νηπιαγωγείο, όπως είναι η ευαίσθητη ηλικία των παιδιών, οι τεράστιες υποχρεώσεις και ευθύνες, οι εγκαταστάσεις, που κρίνονται απαραίτητες, τα προγράμματα σπουδών και γενικά οι σχέσεις που αναπτύσσονται με την ευρύτερη κοινωνία. Ακόμη, σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία και διοίκηση ενός νηπιαγωγείου είναι η κουλτούρα του εκάστοτε σχολικού ηγέτη, τα στοιχεία που διέπουν το εκπαιδευτικό προσωπικό, καθώς και η επιθυμία για επαγγελματική πρόοδο και ικανοποίηση.

Ένας σχολικός ηγέτης έχει διττό ρόλο σε ένα νηπιαγωγείο. Αφενός αποτελεί τμήμα του λοιπού εκπαιδευτικού προσωπικού και γενικά της σχολικής κοινότητας και αφετέρου είναι η γέφυρα που συνδέει τους προϊστάμενους με τους υφιστάμενους της σχολικής μονάδας. Η δυσκολία που αντιμετωπίζει ένας σχολικός ηγέτης αφορά την σωστή διαχείριση των όσων λαμβάνει από το Υπουργείο Παιδείας με τα ιδιαίτερα στοιχεία, που διέπουν τη σχολική μονάδα, που διευθύνει, όπως είναι η κουλτούρα που επικρατεί και οι ανάγκες των μαθητών. Σημαντικό, λοιπόν είναι να μπορεί ο σχολικός ηγέτης να συνδέσει αυτά τα δυο στοιχεία, ώστε να επιτευχθεί η εύρυθμη λειτουργία του νηπιαγωγείου (Κωτσίκης, 1993: 55).

Ο σχολικός ηγέτης της σημερινής εποχής έχει έναν πιο απαιτητικό ρόλο, καθώς οι υποχρεώσεις του αφορούν τη διοίκηση, τη γραφειοκρατία, τη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, τη δημιουργία μιας σχολικής κουλτούρας και ενός φιλικού εκπαιδευτικού και επαγγελματικού κλίματος

(Σαΐτης, 2002: 105). Συνεπώς, ο σύγχρονος σχολικός ηγέτης πρέπει να διέπεται από ένα σύνολο ικανοτήτων, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει σε όλες αυτές τις προκλήσεις (Hay, 2006).

Όσον αφορά τις υποχρεώσεις και τους ρόλους, που επωμίζεται ο σύγχρονος σχολικός ηγέτης είναι οι παρακάτω:

- 1) Διαχείριση οργάνωσης: σημαντικό είναι να μπορεί να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους και να διαμορφώνει τον χώρο του εκπαιδευτικού προσωπικού, της Γραμματείας, το σχολικό αρχείο, τα υπηρεσιακά στοιχεία του σχολείου, την βιβλιοθήκη, την διαφύλαξη και προστασία του εξοπλισμού και του σχολικού κτιρίου
- 2) Ελεγκτής όσον αφορά την υπακοή στους νόμους, στις εγκυκλίους, στην κατανόηση και εφαρμογή στις αποφάσεις, που λαμβάνονται από το σύλλογο των εκπαιδευτικών
- 3) Εκπαιδευτής σχετικά με την ώθηση του εκπαιδευτικού προσωπικού στο να μεριμνεί για την επαγγελματική του πρόοδο, παραδειγματίζοντάς τους, παρέχοντάς τους υποστήριξη, καθοδήγηση και ενθάρρυνση, δημιουργώντας τις κατάλληλες εργασιακές συνθήκες
- 4) Συντονιστής: ως αρχηγός πρέπει να συντονίζει τα όσα συμβαίνουν στο νηπιαγωγείο μέσα από την προσπάθεια ανάπτυξης υγιούς διαλόγου και επικοινωνίας με το λοιπό εκπαιδευτικό προσωπικό, ώστε να πορεύονται παράλληλα και οργανωμένα
- 5) Εκπαιδευτικός: μπορεί να υλοποιεί διδακτική πράξη μειωμένου ωραρίου, ώστε να αποτελεί πηγή μάθησης και παραδειγματισμού για τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς
- 6) Διαχειριστής λειτουργικών θεμάτων: αναπληρώσεις μαθημάτων, φοίτηση και παρουσίες μαθητών κ.ά.
- 7) Εκπρόσωπος της σχολικής μονάδας προς τους ανώτερους αυτών, στους γονείς και στην κοινωνία.

Σημαντικό για την εύρυθμη λειτουργία ενός νηπιαγωγείου και γενικά για οποιαδήποτε εκπαιδευτική βαθμίδα, ο εκάστοτε σχολικός ηγέτης να κάνει αισθητή και ουσιώδη την παρουσία του μέσω της εμπλοκής του σε όλα τα εκπαιδευτικά ζητήματα

και την κατάλληλη προετοιμασία του, ώστε να μπορεί να διαχειριστεί κάθε εμπόδιο ή ζήτημα, που μπορεί να προκύψει (Σαΐτης, ό.π.).

## **1.5. Εκλογή μελών Διεύθυνσης**

Ο σχολικός ηγέτης ή διευθυντής της εκάστοτε σχολικής μονάδας, όπως είναι το νηπιαγωγείο, σημαντικό είναι να χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων, ώστε να είναι άμεσα προετοιμασμένος για να ανταπεξέλθει με απόλυτη επιτυχία στις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και τις προκλήσεις. Με τον όρο «δεξιότητα» εννοείται η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να εκτελέσει ένα έργο, να το αποδώσει και να το διαφοροποιήσει. Με βάση άλλες ερμηνείες, που έχουν δοθεί στην «δεξιότητα», χωρίζονται σε νοητικές, τεχνικές και ανθρώπινες.

Δεδομένης της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης ενός μέλους της ηγεσίας, που έχει σχέση με τον χώρο στον οποίο εργάζεται, αλλά και με τη θέση διοίκησης της οποίας κατέχει, οι δεξιότητες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε 3 (τρεις) κατηγορίες. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη αφορά την δυνατότητα του «συνεργάζεσθαι», δηλαδή να διέπεται από τις αρετές της υπομονής, της κατανόησης, της αντικειμενικότητας. Η δεύτερη αφορά τον επαγγελματισμό, δηλαδή το άτομο να έχει επαγγελματική πείρα όσον αφορά τη διοίκηση, καθώς και ανάλογη επιμόρφωση και κατάρτιση. Η τρίτη αφορά την ικανότητα αντίληψης, δηλαδή το άτομο να είναι ενεργητικό, δραστήριο, παρατηρητικό και να διέπεται από δημιουργικότητα σε διοικητικό επίπεδο (Σαΐτης, ό.π.).

Ο εκάστοτε διευθυντής ενός νηπιαγωγείου και οποιασδήποτε εκπαιδευτικής μονάδας και βαθμίδας πρέπει να μεριμνεί για την ανανέωση και τον πολλαπλασιασμό του γνωσιακού του υποβάθρου. Ακόμη, πρέπει να βελτιώνει τις διοικητικές του ικανότητες και γνώσεις μέσω της συμμετοχής του σε διάφορα προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης. Σημαντικό είναι ο διευθυντής να ακούει τις απόψεις των λοιπών εκπαιδευτικών και τις ανάγκες αυτών, αναπτύσσοντας ένα περιβάλλον ανάπτυξης, επαγγελματισμού και πλουραλισμού, όπου οι εκπαιδευτικοί θα έχουν ευκαιρίες επαγγελματικής προόδου και ικανοποίησης, στοιχείο, που έχει άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα της εκπαίδευσης, που παρέχεται.

Αναφορικά με την εκλογή ατόμων για διοικητικές ή διευθυντικές θέσεις, αυτή καθορίζεται από τον Ν. 3467/2002 (ΦΕΚ 128<sup>Α</sup>/21-6-2002). Κατά αυτόν τον νόμο οι ενδιαφερόμενοι για ανάλογες θέσεις μπορούν να λάβουν μόρια από την εμπειρία τους: προϋπηρεσία, διδακτική εμπειρία, άσκηση και ανάληψη καθηκόντων διοίκησης, ανάληψη θέσης προϊστάμενου ή συμβούλου σε σχολική μονάδα, ανάληψη θέσης διευθυντή, συμμετοχή σε συμβούλια υπηρεσιακά και επιλογής στελεχών κ.ά.

Μόρια μπορεί να συλλεχθούν από την επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση, όπως είναι το διδακτορικό δίπλωμα, το μεταπτυχιακό δίπλωμα, το Διδασκαλείο Α/θμιας εκπαίδευσης, τίτλος 2ου πτυχίου, προγράμματα επιμόρφωσης παιδαγωγικού και τεχνολογικού περιεχομένου, ξένες γλώσσες. Ακόμη, τα ενδιαφερόμενα άτομα συλλέγουν μόρια από την γενική προσωπικότητά τους. Η εκτίμηση του κατάλληλου προσώπου σύμφωνα με τα προσόντα του υλοποιείται από ένα συμβούλιο, το οποίο μελετά το βιογραφικό σημείωμα, που έχει κατατεθεί, το οποίο επαληθεύεται από τα απαραίτητα δικαιολογητικά, που το συνοδεύουν και από συνέντευξη του ενδιαφερόμενου ατόμου (Σπυρόπουλος, 2010).



## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Έρευνα**

### **2.1. Σκοπός έρευνας**

Κύριος σκοπός, για τον οποίο διεξάγεται η εν λόγω έρευνα είναι η μελέτη και ανάλυση ζητημάτων οργάνωσης και διοίκησης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση στον ελλαδικό χώρο. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα γίνεται προσπάθεια να εντοπισθούν οι παράγοντες εκείνοι, που έχουν καίριο ρόλο για μια αποτελεσματική οργανωτική και διοικητική πρακτική σε ένα νηπιαγωγείο. Μέσα από την έρευνα γίνεται μια προσέγγιση των απόψεων του εκπαιδευτικού προσωπικού όσον αφορά τα χαρακτηριστικά, που πρέπει να διέπουν τα στελέχη της διεύθυνσης, όπως και ποιες πρέπει να είναι οι υποχρεώσεις τους. Παρόμοιες έρευνες με την παρούσα έχουν διεξαχθεί αρκετές ανά καιρούς (Σταθοπούλου, 2019· Πάλμου, 2018· Τσιώλη, 2011· Τσαλαγιώργου & Αυγητίδου, 2017· Μπίτσης, 2020).

### **2.2. Μέθοδος Διεξαγωγής έρευνας**

Η μεθοδολογία μιας έρευνας αφορά το σύνολο των ερευνητικών πρακτικών και στρατηγικών, που τέθηκαν σε εφαρμογή, προκειμένου να διεξαχθεί η έρευνα και να συλλεχθούν τα δεδομένα. Η ερευνητική διαδικασία αφορά ένα σύνολο τεχνικών και διαδικασιών, που στοχεύουν στην επεξεργασία και ανάλυση ενός ζητήματος (Ζαφειρόπουλος, 2005: 19).

Στην εν λόγω εργασία διεξάγεται έρευνα ποσοτική και πρωτογενής, καθώς θα δημιουργηθεί και διανεμηθεί διαδικτυακά ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Απώτερος στόχος μέσα από αυτή την πρακτική είναι να συλλεχθούν στοιχεία αναφορικά με την διοικητική και οργανωτική μέθοδο, που υιοθετείται από τα νηπιαγωγεία στην Ελλάδα. Η πρακτική έρευνας μέσω ερωτηματολογίου είναι σε γενικά πλαίσια αποδεκτή από επιστημονική πλευρά για την πραγμάτωση εργασιών ερευνητικού πλαισίου (Παρασκευόπουλος, 1993 • Βάμβουκας, 2006).

Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, που εργάζεται σε ένα νηπιαγωγείο, τη διοικητική εμπειρία, που διαθέτουν. Ακόμη, οι ερωτήσεις σχετίζονται με τα ζητήματα, που θεωρούνται ως οι

σημαντικότεροι φραγμοί όσον αφορά τη διαδικασία της διοίκησης. Ακόμη, θέματα που θίγονται είναι τα προσόντα των εκπαιδευτικών και των διευθυντών, η εμπλοκή αυτών σε επιμορφωτικά προγράμματα, η ετοιμότητά τους σε περιπτώσεις χαρισματικών παιδιών και αν είναι σε θέση να διαχειριστούν προκλήσεις εκπαιδευτικού περιεχομένου. Επιπλέον, οι ερωτήσεις αφορούν τον χώρο του νηπιαγωγείου και τον χρόνο, τον οποίο ξοδεύουν τα παιδιά σε αυτόν και οι σχέσεις εκπαιδευτικού – γονέα.

### 2.3. Δείγμα έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν σαράντα τέσσερις (44) νηπιαγωγοί της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης από διάφορα μέρη της Ελλάδος. Το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό του νηπιαγωγείου.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω e-mail και σχεδιάστηκε μέσω της εφαρμογής Google Forms. Δημοσιεύτηκε σε μια διαδικτυακή ομάδα Ελλήνων Νηπιαγωγών οι οποίοι ανταποκρίθηκαν σε αυτό. Η ανωνυμία του ερωτηματολογίου παρέχει την δυνατότητα για επεξεργασία των δεδομένων με αξιόπιστο τρόπο.

### 2.4. Ερωτηματολόγιο

Εντός του ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε νηπιαγωγούς υπάρχουν έξι (6) θεματικές. Ειδικότερα:

- Δυο (2) ερωτήσεις για Δημογραφικά στοιχεία
- Τέσσερις (4) ερωτήσεις για Διοίκηση
- Έξι (6) ερωτήσεις για Προσωπικό
- Δύο (2) ερωτήσεις για Χαρισματικά παιδιά
- Τέσσερις (4) ερωτήσεις για Χώρο Νηπιαγωγείου
- Τέσσερις (4) ερωτήσεις για Σχέσεις Νηπιαγωγού – Γονέα

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις, που δέχονται απαντήσεις κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και επιλογής «Άλλο» σε περίπτωση που ο νηπιαγωγός επιθυμεί να δώσει μια δική του διαφορετική απάντηση από όσες έχει διαθέσιμες. Μετά την συγκέντρωση των αποτελεσμάτων έγινε η επεξεργασία και

ανάλυση του προγράμματος μέσω του προγράμματος Microsoft Excel. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα 1 της παρούσης εργασίας.

Στις ερωτήσεις 9, 10, 11 ορίσαμε με τον κύριο Γαργαλιάνο πως ο/η Α΄ νηπιαγωγός είναι αυτός/αυτή που απαντάει στο ερωτηματολόγιο ενώ Β΄ και Γ΄ νηπιαγωγός είναι το υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό του νηπιαγωγείου χωρίς να υπάρχει κάποια διάκριση στο Β΄ και Γ΄.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Ανάλυση αποτελεσμάτων

### 3.1. Δημογραφικά στοιχεία

Το δείγμα αποτελείται από 44 (σαράντα τέσσερις) νηπιαγωγούς οι οποίοι εργάζονται σε διάφορα μέρη της Ελλάδας, από τους οποίους ποσοστό 95% ήταν γυναίκες και 5% άντρες.

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας	2	5%
Γυναίκα	42	95%

Οι γυναίκες τα πρώτα βήματα του στον επαγγελματικό τομέα έγιναν στον χώρο της εκπαίδευσης. Από τα στοιχεία μας, παρατηρούμε πως οι γυναίκες κατέχουν σχεδόν το μεγαλύτερο μέρος στην Προσχολική Εκπαίδευση. Σε μελέτη που έγινε συγκεκριμένα για το έτος 2007-2008 στον νομό Αττικής, σε σύνολο 3.012 νηπιαγωγών, οι 3.081 ήταν γυναίκες (Κανταράκη, Παγκάκη & Σταματελοπούλου, 2008, σ. 37). Σε έρευνα που έγινε το 2008-2009 υπήρχαν 12.612 γυναίκες και μόλις 135 άντρες νηπιαγωγοί στο δημόσιο τομέα κάτι το οποίο δείχνει τον συντριπτικό βαθμό του γυναικείου φύλου στο νηπιαγωγείο (Αργυροπούλου & Ραπανού, 2012, σ. 1367).

Όσο αφορά τον τόπο του μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια προσπαθήσαμε να είναι από διάφορα μέρη της Ελλάδας ώστε να υπάρχει μια γενική εικόνα των νηπιαγωγείων. Ακολουθεί πίνακας και ένα ραβδόγραμμα με τις τοποθεσίες των νηπιαγωγείων:

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟΥ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	5	11%
ΦΛΩΡΙΝΑ	13	29%
ΚΩΣ	4	9%
ΒΟΛΟΣ	1	2%
ΛΙΒΑΔΕΙΑ	1	2%

ΕΔΕΣΣΑ	1	2%
ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗΣ ΦΛΩΡΙΝΑ	1	2%
ΦΙΛΩΤΑΣ	2	4%
ΚΑΣΤΟΡΙΑ	5	13%
ΑΜΥΝΤΑΙΟ	3	7%
ΛΕΧΟΒΟ	1	2%
ΠΟΛΥΚΑΡΠΗ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	1	2%
ΑΡΓΟΣ ΟΡΕΣΤΙΚΟ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	1	2%
ΚΟΡΗΣΟΣ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	1	2%
ΠΕΝΤΑΒΡΥΣΟΣ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	1	2%
ΤΡΙΛΟΦΟΣ	1	2%
ΠΕΛΛΑ	1	2%
ΤΟΙΧΙΟ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	1	2%

Τα 44 (σαράντα τέσσερα) ερωτηματολόγια μοιράστηκαν ηλεκτρονικά και δεν υπήρχε μεγάλη ανταπόκριση από τους νηπιαγωγούς. Παρόλα αυτά μοιράστηκε σε διάφορα μέρη και σε πόλεις και χωριά ώστε να είναι όσο το δυνατόν το αποτέλεσμα πιο αξιόπιστο για την οργάνωση και διοίκηση του νηπιαγωγείου.

### 3.2. Διοίκηση

**Ερώτηση 3: Πόσοι νηπιαγωγοί εργάζονται στο νηπιαγωγείο εκτός από εσάς;**

ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΑ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΤΟ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ
8	3	8%
13	1	3%

4	5	14%
3	7	19%
3	4	11%
1	9	24%
1	6	16%
1	0	0%
7	2	5%

**Ερώτηση 4: Έχεις εμπειρία στο διοικητικό κομμάτι;**

<b>Διοικητική Εμπειρία</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Ναι	33	75%
Όχι	11	25%

Παρατηρούμε πως οι περισσότεροι νηπιαγωγοί που ρωτήθηκαν εάν έχουν εμπειρία στο διοικητικό κομμάτι απάντησαν θετικά, ενώ ένα μικρό ποσοστό απάντησε πως δεν έχει γνώσεις. Ένα μεγάλο ποσοστό που απάντησε θετικά στην συγκεκριμένη ερώτηση ήταν οι διευθυντές/τριες του νηπιαγωγείου.

Η επόμενη ερώτηση λειτούργησε συμπληρωματικά της ερώτησης 4 καθώς το δείγμα που απάντησε θετικά στην παραπάνω ερώτηση διότι ερωτήθηκε με ποιον τρόπο έχουν αποκτήσει τις γνώσεις στο διοικητικό κομμάτι. Το μεγαλύτερο ποσοστό 76% των νηπιαγωγών απάντησε πως οι γνώσεις που κατέχει στην διοίκηση είναι διότι εργάζονται αρκετά χρόνια και έχουν αποκτήσει εμπειρία. Αρκετά μικρό είναι το ποσοστό 6% των νηπιαγωγών που έχουν γνώσεις στην διοίκηση επειδή έχουν μεταπτυχιακό στην διοίκηση των σχολείων καθώς και με σεμινάρια όπου το ποσοστό είναι 18%.

**Ερώτηση 4α: Αν ναι, πόσα χρόνια;**

<b>Τρόπος Διοικητικής εμπειρίας</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Με σεμινάρια	6	18%
Μεταπτυχιακό	2	6%
Με εργασία αρκετών χρόνων	25	76%

**Ερώτηση 5: Το σημαντικότερο πρόβλημα που καλείσαι να αντιμετωπίσεις ως διευθυντής/τρια είναι:**

<b>Σημαντικότερα προβλήματα διοίκησης</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Οικονομικά	16	36%
Κτιριακά	9	20%
Έλλειψη προσωπικού	4	9%
Άλλο	15	34%

Παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των νηπιαγωγών απάντησε πως το σημαντικότερο είναι το οικονομικό με ποσοστό 36%, η γραφειοκρατία και οι διοικητικές εργασίες σε συνδυασμό με την ευθύνη της τάξης σε ποσοστό 34% στην επιλογή «Άλλο», στην συνέχεια τα κτιριακά με ποσοστό 20% και τέλος η έλλειψη προσωπικού με ποσοστό 9%.

Τα προβλήματα στα ελληνικά νηπιαγωγεία είναι πολλά και διάφορα. Ένα από αυτά είναι το οικονομικό και το κτιριακό πρόβλημα. Πιο συγκεκριμένα, τα νηπιαγωγεία έχουν σοβαρές ελλείψεις στις υποδομές με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εκπληρώσουν τον παιδαγωγικό τους ρόλο. Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος, η καθιέρωση της υποχρεωτικής φοίτησης των

πεντάχρονων στο νηπιαγωγείο το σχολικό έτος 2008-09 οδήγησε πολλούς γονείς να εγγράψουν τα παιδιά τους στα ιδιωτικά νηπιαγωγεία κατά 77,8% σε σύγκριση με το 2007-08. Αντίθετα, η αύξηση των μαθητών στα δημόσια νηπιαγωγεία ήταν 2,8%. Οι γονείς αναγκάστηκαν να στείλουν τα παιδιά τους σε ιδιωτικά σχολεία διότι τα δημόσια δεν επαρκούσαν και σε πολλές περιπτώσεις νηπιαγωγεία λειτουργούν σε αίθουσες δήμων με αποτέλεσμα να μην μπορεί να υλοποιηθεί μια ορθή απόφαση σύμφωνα με τους παιδαγωγούς (Λακασάς, 2008). Επίσης, σε έρευνα που έγινε το 2010-13 τα δημόσια νηπιαγωγεία μειώθηκαν κατά 1,8% ενώ τα ιδιωτικά αυξήθηκαν κατά 24,6%. Η υπερσυγκέντρωση παιδιών στις πυκνοκατοικημένες περιοχές και η κακή υλικοτεχνική υποδομή των νηπιαγωγείων, λόγω έλλειψης πόρων, τεκμηριώνεται σε πολλές έρευνες ( Νικολαΐδης, 2017: 9).

### 3.3. Προσωπικό

**Ερώτηση 6: Ποια είναι τα προσόντα για να γίνει κάποιος/α διευθυντής/τρια νηπιαγωγείου;**

Προσόντα εκλογής Διευθυντή	Συχνότητα	Ποσοστό
Διδακτορικό	5	7%
Μεταπτυχιακό	17	24%
Προϋπηρεσία	36	51%
Άλλο	12	17%

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε πως οι περισσότεροι νηπιαγωγοί απάντησαν πως η προϋπηρεσία με ποσοστό 51% είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό για να γίνει κάποιος/α διευθυντής/τρια. Στην συνέχεια, επέλεξαν το μεταπτυχιακό με ποσοστό 24% και τέλος ήταν το διδακτορικό με αρκετά χαμηλό ποσοστό 7%. Στην επιλογή «Άλλο» που συγκέντρωσε 17% η κυριότερη απάντηση ήταν «η νηπιαγωγός να κατέχει γνώσεις στο διοικητικό κομμάτι» ενώ άλλες απαντήσεις ήταν οι εξής: «να υπάρχει η επιθυμία», «ξένη γλώσσα», «διοικητικές επικοινωνιακές ικανότητες και πρωτοβουλίες», «η γενική συγκρότηση», «ο χρόνος», «δεν γνωρίζω», «κάποιες φορές είναι και θέμα τύχης να γίνεται κάποιος/α διευθυντής/τρια» και «εξαρτάται αν το σχολείο είναι μονοθέσιο ή



πολυθέσιο. Μπορεί να γίνει κάποια προϊσταμένη απλώς να χρειάζεται προϋπηρεσία, μπορεί να είναι λύση ανάγκης ή να χρειάζεται μεταπτυχιακό ή διδακτορικό».

**Ερώτηση 7: Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού;**

<b>Δια βίου μάθηση εκπαιδευτικών</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Ναι	23	59%
Όχι	18	41%

Παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό 59% απάντησε θετικά ενώ οι υπόλοιποι με ποσοστό 41% απάντησαν πως δεν λαμβάνουν συνεχής εκπαίδευση. Αξιοσημείωτο είναι πως δεν υπάρχει μεγάλη απόκλιση μεταξύ των δύο ποσοστών.

Στην συνέχεια, ακολούθησε ερώτηση που συμπλήρωνε την ερώτηση 7 καθώς αφορούσε το δείγμα που απάντησε θετικά στην προηγούμενη ερώτηση, με ποιον τρόπο γίνεται η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού του νηπιαγωγείου. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

**Ερώτηση 7α: Αν ναι, πώς γίνεται αυτή;**

<b>Τρόποι Δια βίου μάθησης</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Με σεμινάρια εκτός νηπιαγωγείου	25	50%
Με επισκέψεις από προσωπικό ειδικευμένο στην οργάνωση σχολείου	4	8%
Με συμμετοχή σε ημερίδες/συνέδρια	20	40%
Άλλο	1	2%

Από τα αποτελέσματα συμπεραίνουμε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται με σεμινάρια εκτός του νηπιαγωγείου με ποσοστό 50% και στην συνέχεια ακολουθεί με ποσοστό 40% η συμμετοχή σε ημερίδες/συνέδρια. Τέλος, με χαμηλό ποσοστό 4% είναι οι επισκέψεις προσωπικού ειδικευμένο στην οργάνωση σχολείου και η επιλογή «Άλλο» με 2% ποσοστό στο οποίο δόθηκε η απάντηση «Αφιερώνοντας πολύ προσωπικό χρόνο, απογευματινές ώρες».

**Ερώτηση 8: Ποιο είναι το ανώτερο πτυχίο σου;**

<b>Σπουδές Νηπιαγωγού</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διδακτορικό	2	5%
Μεταπτυχιακό	14	32%
Πτυχίο ΑΕΙ	28	64%

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 64% του προσωπικού του νηπιαγωγείου κατέχει πτυχίο ΑΕΙ και το 32% κατέχει επιπλέον και μεταπτυχιακό. Από το σύνολο του δείγματος παρατηρούμε πως ένα πολύ μικρό ποσοστό 5 % κατέχει και διδακτορικό.

**Ερώτηση 9: Η νηπιαγωγός Α΄ ποιο είναι το ανώτερο πτυχίο που έχει;**

<b>Σπουδές Νηπιαγωγού</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
<b>Α΄</b>		
ΑΕΙ	37	88%
Μεταπτυχιακό	5	12%

**Ερώτηση 10: Η νηπιαγωγός Β΄ ποιο είναι το ανώτερο πτυχίο που έχει;**

<b>Σπουδές Νηπιαγωγού</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
<b>Β΄</b>		
ΑΕΙ	29	88%

Μεταπτυχιακό	4	12%
--------------	---	-----

Από τα αποτελέσματα, παρατηρούμε ότι κατά κύριο λόγο οι νηπιαγωγοί στα νηπιαγωγεία κατέχουν πτυχίο ΑΕΙ και το επόμενο πτυχίο που κατέχουν είναι το μεταπτυχιακό αλλά όχι σε μεγάλο ποσοστό ενώ κανείς δεν δόθηκε καθόλου η απάντηση κάποιος να κατέχει διδακτορικό.

**Ερώτηση 11: Η νηπιαγωγός Γ΄ ποιο είναι το ανώτερο πτυχίο που έχει;**

Σπουδές Νηπιαγωγού Γ΄	Συχνότητα	Ποσοστό
ΑΕΙ	15	79%
Μεταπτυχιακό	4	21%

Από τα αποτελέσματα, παρατηρούμε ότι κατά κύριο λόγο οι νηπιαγωγοί στα νηπιαγωγεία κατέχουν πτυχίο ΑΕΙ και το επόμενο πτυχίο που κατέχουν είναι το μεταπτυχιακό αλλά όχι σε μεγάλο ποσοστό ενώ κανείς δεν δόθηκε καθόλου η απάντηση κάποιος να κατέχει διδακτορικό.

### 3.4. Χαρισματικά παιδιά

**Ερώτηση 12: Το προσωπικό του νηπιαγωγείου είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες ενός χαρισματικού παιδιού;**

Ανίχνευση χαρισματικών παιδιών	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	25	57%
Όχι	19	43%

Οι απαντήσεις που λάβαμε δεν απέχουν πολύ μεταξύ τους. Το 57% απάντησε θετικά ενώ το 48% απάντησε αρνητικά στην ερώτηση αν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο το προσωπικό ώστε να ανιχνεύσει ένα χαρισματικό παιδί.

**Ερώτηση 13: Όταν τις ανακαλύπτει, ξέρει πώς να τις χειριστεί;**

<b>Επίτευξη διαχείρισης χαρισματικών παιδιών</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Ναι	23	55%
Όχι	19	45%

Στην εν λόγω ερώτηση οι νηπιαγωγοί σε ποσοστό 55% απάντησαν «ΝΑΙ» δηλαδή αν ανιχνεύσει ένα χαρισματικό παιδί θα μπορεί να το χειριστεί ενώ σε ποσοστό 45% απάντησαν «ΟΧΙ». Η διαφορά των δύο ποσοστών παρατηρούμε ότι είναι αρκετά μικρή.

### **3.5. Χώρος νηπιαγωγείου**

Στην ενότητα αυτή συγκαταλέγονται έξι (6) ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στις αίθουσες του νηπιαγωγείου, για τα γραφεία του προσωπικού, για το πόσες φορές βγαίνουν τα παιδιά στον προαύλιο χώρο και για τις ώρες που περνούν τα παιδιά στην αυλή. Τα αποτελέσματα φαίνονται παρακάτω:

**Ερώτηση 14: Οι αίθουσες είναι κατάλληλα εξοπλισμένες για τις ανάγκες των παιδιών;**

<b>Καταλληλότητα εξοπλισμού αιθουσών</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Ναι	31	70%
Όχι	13	30%

Παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό 70% του δείγματος απάντησε «ΝΑΙ» στην ερώτηση εάν οι αίθουσες του νηπιαγωγείου είναι κατάλληλα εξοπλισμένες για τα νήπια ενώ το 30% απάντησε «ΟΧΙ» στην συγκεκριμένη ερώτηση.

**Ερώτηση 14α: Αν όχι, τι είναι αυτό που θα χρειαζόταν περισσότερο το νηπιαγωγείο;**

ΑΝΑΓΚΕΣ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟΥ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Εποπτικό υλικό	2	11%
Ψηφιακό εξοπλισμό	8	42%
Παιδαγωγικά παιχνίδια	4	21%
Όργανα για πειραματισμό	1	5%
Περισσότερες αίθουσες	1	5%
Βιβλία για βιβλιοθήκη	3	16%

Από τα αποτελέσματα καταλήγουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 42% ψήφισε πως η βασικότερη έλλειψη του νηπιαγωγείου είναι ο ψηφιακός εξοπλισμός και πιο συγκεκριμένα οι διαδραστικοί πίνακες και ηλεκτρονικοί υπολογιστές, στην συνέχεια με ποσοστό 21% τα παιδαγωγικά παιχνίδια, 16% περισσότερα βιβλία για την βιβλιοθήκη, 11% εποπτικό υλικό και με 5% όργανα για πειραματισμό (ζυγαριές μέτρησης, όργανα παρατήρησης, μαγνήτες), μεγαλύτερες και περισσότερες αίθουσες.

**Ερώτηση 15: Οι αίθουσες είναι ευρύχωρες, ώστε να χωράνε το συγκεκριμένο αριθμό των νηπίων που φιλοξενεί το νηπιαγωγείο;**

Ευρύχωρες αίθουσες	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	36	82%
Όχι	8	18%

Το δείγμα με ποσοστό 82% απάντησε θετικά ενώ το ποσοστό 18% απάντησε αρνητικά στην ερώτηση.

**Ερώτηση 16: Τα γραφεία και οι αίθουσες για το προσωπικό του νηπιαγωγείου είναι ευρύχωρες;**

<b>ΑΙΘΟΥΣΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
ΝΑΙ	19	43%
ΟΧΙ	25	57%

Το δείγμα με ποσοστό 57% απάντησε αρνητικά δηλαδή τα γραφεία και οι αίθουσες του προσωπικού δεν είναι ευρύχωρα ενώ το ποσοστό 43% απάντησε θετικά.

**Ερώτηση 17: Πόσες φορές την ημέρα βγαίνουν τα παιδιά στον προαύλιο χώρο;**

<b>ΔΙΑΛΕΙΜΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΗΜΕΡΑΣ</b>	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
1 φορά	19	43%
2 φορές	19	43%
3 φορές	6	14%

Παρατηρούμε ότι οι νηπιαγωγοί απάντησαν 43% πως βγαίνουν μία (1) την ημέρα στο διάλειμμα και 43% πως βγαίνουν δύο (2) φορές την ημέρα ενώ ένα μικρό ποσοστό 14% βγαίνει τρεις (3) φορές την ημέρα.

**Ερώτηση 17α: Αν ναι, πόσες ώρες περνούν τα νήπια στον εξωτερικό χώρο την ημέρα;**

<b>Ώρες προαύλησης</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
15-20 λεπτά	9	20%
20-30 λεπτά	18	41%
30-45 λεπτά	17	39%

Παρατηρούμε από τα αποτελέσματα πως δεν υπάρχει μεγάλη απόκλιση μεταξύ των 20-30 λεπτών και 30-45 λεπτών αφού το πρώτο συγκέντρωσε 41% και το δεύτερο 39% αντίστοιχα. Τέλος, η μειονότητα των νηπιαγωγών του δείγματος με ποσοστό 20% επέλεξαν την απάντηση 15-20 λεπτά.

### 3.6. Σχέση Νηπιαγωγού – Γονέων

**Ερώτηση 18: Υπάρχει άμεση επαφή του νηπιαγωγού με τους γονείς; Αν ναι, με ποιόν τρόπο;**

Επικοινωνία	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	44	100%
Όχι	0	0%

Όλοι οι νηπιαγωγοί σε ποσοστό 100% απάντησαν ότι ΝΑΙ υπάρχει άμεση επαφή με τους γονείς.

**Ερώτηση 18α: Αν ναι, με ποιον τρόπο;**

ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Τηλεφωνικά	37	34%
Δια ζώσης	40	36%
Σε γιορτές	21	19%
Άλλο	12	11%

Παρατηρούμε πως το προσωπικό του νηπιαγωγείου επικοινωνεί με τους γονείς δια ζώσης όπου ο κηδεμόνας μπορεί να μιλήσει με τους εκπαιδευτικούς, το ποσοστό ανέρχεται στο 36%. Το 34% απάντησε ότι η επικοινωνία με τους γονείς γίνεται τηλεφωνικά, το 19% απάντησε σε γιορτές ενώ η μειονότητα του δείγματος με ποσοστό

11% απάντησε «Άλλο» όπου οι απαντήσεις που έδωσαν ήταν ηλεκτρονικά (μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ομάδων κοινωνικής δικτύωσης), στην είσοδο του νηπιαγωγείου κατά την προσέλευση και αποχώρηση των νηπίων, προγραμματισμένες συναντήσεις και τετράδιο επικοινωνίας.

**Ερώτηση 19: Υπάρχουν συγκεκριμένες ώρες/μέρες που μπορούν να επικοινωνήσουν οι γονείς με τους εκπαιδευτικούς;**

Καθορισμένες ώρες επικοινωνίας	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	27	61%
Όχι	11	25%
Άλλο	6	14%

Παρατηρούμε πως το προσωπικό του νηπιαγωγείου δέχονται τους γονείς συγκεκριμένες μέρες και ώρες όπου μπορεί να υπάρχει επικοινωνία του γονέα με τον/την νηπιαγωγό, όπου το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 61%. Το 25% απάντησε πως δεν υπάρχουν συγκεκριμένες μέρες και ώρες ενώ η μειονότητα του δείγματος με ποσοστό 14% απάντησε «Άλλο» και οι απαντήσεις τους ήταν οι εξής:

«Έχουμε καθορίσει μέρες και ώρες αλλά λόγω του μικρού αριθμού των μαθητών υπάρχει η δυνατότητα επικοινωνίας και εκτός αυτού του προγράμματος»

«Έχουν οριστεί συγκεκριμένες ώρες και μέρες αλλά πολλές φορές υπάρχουν και έκτακτες ομαδικές ή ατομικές συναντήσεις»

«Όχι πάντα»

«Κάνουμε κάποιες συγκεντρώσεις γονέων απογευματινές ώρες (3 φορές τον χρόνο). Αν χρειαστεί όμως πραγματοποιούμε και εξατομικευμένες συναντήσεις όταν κριθεί απαραίτητο»

«Όταν οριστεί ενημέρωση ή όποτε το ζητήσει ο καθένας»

«Όποτε ζητηθεί ή όποτε δημιουργηθεί κάποιο θέμα»



**Ερώτηση 20: Αν ναι, ποιες μέρες και ώρες την εβδομάδα;**

Στην ερώτηση 20 οι νηπιαγωγοί απάντησαν κυρίως πως δέχονται τους γονείς μία φορά την εβδομάδα ή μία φορά το μήνα. Παρόλα αυτά, σε περίπτωση που προκύψει κάτι σημαντικό οι γονείς μπορούν αμέσως να επικοινωνήσουν με το σχολείο.

**Ερώτηση 21: Όταν ένα νήπιο είναι ανήσυχο και δεν πειθαρχεί**

<b>Τρόποι πειθαρχίας</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Τιμωρείται με	0	0%
Πηγαίνει στη γωνιά της περισυλλογής	3	7%
Υπάρχει συζήτηση στην παρεούλα	37	84%
Άλλο	4	9%

Παρατηρούμε πως με αρκετό μεγάλο ποσοστό 84% οι νηπιαγωγοί απάντησαν πως όταν ένα νήπιο δεν πειθαρχεί τότε υπάρχει συζήτηση στην παρεούλα, με ποσοστό 7% απάντησαν πως πηγαίνει στην γωνιά της περισυλλογής ενώ η επιλογή τιμωρείται δεν επιλέχτηκε από κανένα/καμία νηπιαγωγό. Η επιλογή «Άλλο» συγκέντρωσε ποσοστό 9% και οι απαντήσεις που λάβαμε ήταν:

«Ατομική συζήτηση με το νήπιο και μετά αν χρειάζεται και στην παρεούλα»

«Πρώτα πηγαίνει στη γωνιά της σκέψης και αφού ηρεμήσει επιστρέφει στην παρεούλα και συζητάμε τη συμπεριφορά αυτή. Καταλήγουμε σε συμπεράσματα όλοι μαζί και υπενθυμίζουμε τους κανόνες της τάξης μας»

«Ανάλογα την περίπτωση: είτε γίνεται συζήτηση στην παρεούλα είτε σε ατομικό επίπεδο είτε στερείται κάτι ως συνέπεια της πράξης του (η συνέπεια-κύρωση να είναι σχετική με την πράξη ως κύρωση αμοιβαιότητας)

«Αντιμετωπίζεται σε συνεργασία με την οικογένεια»

Η γνώση παιδαγωγικής, ψυχολογίας και διδακτικής βοηθά τον/ην νηπιαγωγό να ερμηνεύει την συμπεριφορά των μαθητών του και να κατανοήσει τις ιδιαίτερες ανάγκες της ηλικιακής ομάδας στην οποία διδάσκει. Επιπλέον, ο αναστοχασμός είναι

απαραίτητος ώστε να επιτευχθεί ένα καλό επίπεδο επίγνωσης της διδακτικής διαδικασίας και να διορθωθούν λάθη και παραλείψεις. Είναι απολύτως σημαντικό να συμφωνηθούν από κοινού με τους μαθητές οι κανόνες της τάξης και να ορισθούν οι επιτρεπτές συμπεριφορές. Καλό είναι οι κανόνες να αναρτηθούν σε εμφανές σημείο, ώστε να μην λησμονούνται με το πέρασμα του χρόνου. Επίσης, ο/η νηπιαγωγός πρέπει να ενθαρρύνει την θετική συμπεριφορά (Καραφασούλη, 2020: 41-42).

**Ερώτηση 22: Αν ένα παιδί έχει απότομη και επιθετική συμπεριφορά τότε:**

Διαχείριση επιθετικής συμπεριφοράς	Συχνότητα	Ποσοστό
Επικοινωνούμε με τους γονείς	32	73%
Επικοινωνούμε με παιδοψυχολόγο	1	2%
Άλλο	11	25%

Αρχικά, το μεγαλύτερο ποσοστό 73% επέλεξε την επικοινωνία με τους γονείς όταν ένα παιδί εμφανίζει απότομη και επιθετική συμπεριφορά ενώ 2% συγκέντρωσε η επιλογή «Επικοινωνούμε με παιδοψυχολόγο». Τέλος, στην επιλογή «Άλλο» με ποσοστό 25% λάβαμε τις εξής απαντήσεις:

«Προσπαθούμε να βρούμε τις αιτίες»

«Και τα δύο»

«Αν δεν υπάρχει βελτίωση μετά από την επικοινωνία με τους γονείς, τότε απευθυνόμαστε σε παιδοψυχολόγο μέσω του ΚΕΔΑΣΥ»

«Πρώτα το συζητάμε μαζί του και μετά ενημερώνουμε τους γονείς»

«Προσπαθούμε να το διαχειριστούμε με παιδαγωγικούς τρόπους»

«Το παρατηρώ για λίγο χρονικό διάστημα και το συμβουλεύω υπενθυμίζοντας τους κανόνες μας. Εάν η επιθετική συμπεριφορά επιμένει, το συζητάω με τους γονείς»

«Το αντιμετωπίζω προσωπικά»

«Αρχικά γίνονται προσπάθειες παρέμβασης ενδοσχολικά»

«Προσπαθούμε με τη συνάδελφο να το λύσουμε μόνες μας. Εάν δεν μπορούμε να τα καταφέρουμε τότε απευθυνόμαστε στους γονείς. Έτσι έχουμε περισσότερες πληροφορίες για το πως συμπεριφέρεται στο σπίτι και σε χώρους άλλους και ταυτόχρονα κάνουμε μαζί με τους γονείς πιο συντονισμένη προσπάθεια»

«Πρώτα με τους γονείς και με την βοήθεια τους προσπαθούμε αρχικά μέσω διαφόρων δραστηριοτήτων και αν συνεχίζει ζητάμε βοήθεια από τη ΣΣΕ και μετά σε ειδικούς»

«Ξεκινάμε ένα πρόγραμμα συναισθηματικής ενδυνάμωσης της ομάδας»

## Συμπεράσματα

Στόχος της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας ήταν η διερεύνηση ζητημάτων σχετικών με μεθόδους διοίκησης και οργάνωσης αναφορικά με το δημόσιο νηπιαγωγείο του ελλαδικού χώρου. Ειδικότερα, έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση σε ένα σύνολο τεσσάρων θεμάτων, που έχουν σχέση με την διαδικασία της διοίκησης στο χώρο του Νηπιαγωγείου, δηλαδή έννοιες όπως η οργάνωση, η διοίκηση, η εφαρμογή της διοίκησης στον εκπαιδευτικό χώρο και ο ρόλος, που διαδραματίζει ο κάθε διευθυντής ή διευθύντρια στο Νηπιαγωγείο. Εν συνεχεία, διεξήχθη μια ποσοτική έρευνα πρωτογενούς χαρακτήρα, αφού χρησιμοποιήθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο και διαμοιράστηκε μέσω διαδικτύου σε ένα σύνολο νηπιαγωγών εντός των ορίων της Ελλάδας. Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω της στατιστικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων και παρατέθηκε λεπτομερώς στο τρίτο μέρος της παρούσης εργασίας.

Ένα γενικό συμπέρασμα, που προέκυψε από τα δεδομένα της εν λόγω προσπάθειας είναι ότι ο ορθός τρόπος διοίκησης και οργάνωσης, αλλά και η εύρυθμη λειτουργία του κάθε νηπιαγωγείου είναι βασικός στόχος αφενός των διευθυντικών μελών αφετέρου της κοινωνίας, καθώς μέσα από αυτό ασκείται έντονη επιρροή στα παιδιά.

Κινητήριος δύναμη μιας εύρυθμης και σωστής λειτουργίας του νηπιαγωγείου αποτελεί το εκπαιδευτικό προσωπικό, εννοώντας τους νηπιαγωγούς, οι οποίοι όντες εργαζόμενοι και επαγγελματίες καλούνται να υπερνικήσουν τα εμπόδια, που προκύπτουν καθημερινά στον εργασιακό τους χώρο και παράλληλα όντες δημόσιοι υπάλληλοι να ασκήσουν το λειτούργημά τους με αξιοπρεπή τρόπο, προκειμένου να μεταλαμπαδεύσουν και να παραδειγματίσουν με γνώσεις και ικανότητες θετικού πρόσημου τόσο τους μαθητές τους όσο και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Σύμφωνα με τα δεδομένα, που συγκεντρώθηκαν μέσω της έρευνας, που πραγματοποιήθηκε, προέκυψαν ορισμένες διαπιστώσεις. Ειδικότερα, ο αριθμός του γυναικείου φύλου στον χώρο της εκπαίδευσης της προσχολικής βαθμίδος ξεπερνά σημαντικά το ανδρικό φύλο σχετικά με την ιεραρχία της διοίκησης. Ακόμη, τα περισσότερα και σημαντικότερα εμπόδια, με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι οι σημερινοί νηπιαγωγοί και διευθυντές αφορούν ζητήματα γραφειοκρατίας ως επί το

πλείστον. Τέλος, αρκετές δυσχέρειες εμφανίζονται στον τομέα του προσωπικού και των υποδομών.

### **Μελλοντική έρευνα – Προτάσεις**

Έπειτα από την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας και εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας, προέκυψε το συμπέρασμα, ότι απαιτείται περαιτέρω έρευνα για τα εκπαιδευτικά ζητήματα στην βαθμίδα του νηπιαγωγείου, με τη βοήθεια μεγαλύτερου δείγματος νηπιαγωγών – διευθυντών. Ένα ζήτημα, το οποίο είναι ενδιαφέρον να ερευνηθεί ως προς την διοίκηση και οργάνωση των νηπιαγωγείων της σύγχρονης εποχής είναι το αν η εμφάνιση του Covid-19 επηρέασε τον χώρο της εκπαίδευσης διοικητικά και αν ναι με ποιον τρόπο.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

Αργυροπούλου, Ε. (2014). *Προσεγγίζοντας το αβέβαιο μέλλον: η Λειτουργία του Προγραμματισμού στην Εκπαίδευση*. Θεσσαλονίκη: Δίσιγμα

Αργυροπούλου, Ε. & Ραπάνου, Π. (2012). Η επιτακτική ανάγκη ενεργοποίησης του ρόλου της Προϊστάμενης του Νηπιαγωγείου: Ο ρόλος της ηγεσίας στην εκπαιδευτική πράξη, *Ελληνική Παιδαγωγική & Εκπαιδευτική Έρευνα* (σ.1367). Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Σχολή Επιστημών Αγωγής: Διάδραση. Ανακτήθηκε στις 17 Μάιος 2022 από [A\\_TOMOΣ\\_Praktika\\_8ou\\_SYNEDRIOY\\_PEE\\_IOANNINA\\_2012.pdf](#)

Βάμβουκας, Μ.Ι. (2006). *Εισαγωγή στην Ψυχοπαιδαγωγική Έρευνα και Μεθοδολογία*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις. (1985, Σεπτέμβριος 30). Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας(1ο), σ. 167. Ανάκτηση: Μάρτιος 30, 2022, από [https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/EPAL\\_N\\_1566\\_1985.pdf](https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/EPAL_N_1566_1985.pdf)

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Κριτική.

Καραφασούλη, Ε. (2021). *Οργάνωση - Διοίκηση νηπιαγωγείου στην Ελλάδα 2019-2020*. Πτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας – Σχολή Κοινωνικών και Ανθρωπιστικών Επιστημών.

Καραφασούλη, Ε. & Γαργαλιάνος, Σ. (2022). *Οργάνωση και Διοίκηση Νηπιαγωγείων στην Ελλάδα* [Online]. Αναρτήθηκε στις 3 Απριλίου 2022. Διαθέσιμο στο: <https://esf.nured.uowm.gr/2022/04/>

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κωτσίκης, Β. (1993). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.

Λακάσα, Απόστολος, (11 Δεκεμβρίου 2009). *Τα πάντα προβλήματα της Παιδείας*. Ανακτήθηκε στις 17 Μάιος 2022 από [Τα πάντα προβλήματα της Παιδείας | Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ \(kathimerini.gr\)](#)

Μανασάκης, Κ. (2002). *Η σημασία της επιχειρησιακής κουλτούρας στις συγχωνεύσεις*. Αθήνα. Οικονομικός Ταχυδρόμος.

Μανουσόπουλος, Γ. (2012). Βασικές έννοιες Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ανάκτηση στις 18 Απριλίου 2022 από: [Διοίκηση – Βασικές Έννοιες \(specisoft.gr\)](https://www.specisoft.gr)

Μοσχοβάκου, Ν., Κναταράκη, Μ., Παγκάκη, Μ. & Σταματελοπούλου, Ε. (2008). Κατά Φύλο Επαγγελματικός Διαχωρισμός (Κάθετος και Οριζόντιος): Διακρίσεις και Ανισότητες κατά των Γυναικών στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Κέντρο Έρευνών για Θέματα Ισότητας (ΚΕΘΙ). Ανάκτηση στις 17 Μάιος 2022 από: <https://www.openbook.gr/diakriseis-kai-anisotites-kata-ton-gynaikon-stin-ekpaideysi/>

Μπίτσης, Χ. (2020). *Απόψεις προϊσταμένων δημόσιων νηπιαγωγείων για τη συμβολή τους στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος της μονάδας προσχολικής εκπαίδευσης: το παράδειγμα της Ρόδου*. Πτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Ανθρωπιστικών επιστημών.

Νικολαΐδης, Ηλίας, (Φεβρουάριος 2017). *Γιατί η Ελλάδα πρέπει να επενδύσει στην προσχολική αγωγή; Η προσχολική αγωγή αποτελεί μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις της κοινωνικής ευημερίας, του περιορισμού των ανισοτήτων και της ανάπτυξης. Θεωρείται μια από τις καλύτερες επενδύσεις που μπορεί να κάνει ένα κράτος. Γιατί αγνοείται στην Ελλάδα;* Ανακτήθηκε στις 17 Μάιος 2022 από [preschool-education.pdf \(dianeosis.org\)](https://www.dianeosis.org/preschool-education.pdf)

Πάλμου, Ν. (2018). *Ο διττός ρόλος των προϊσταμένων των Νηπιαγωγείων. (Παιδαγωγικός και Διοικητικός)*. Μεταπτυχιακή εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Καμπουρίδη, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Σαϊτης, Χ. (2002<sup>α</sup>) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης* (3<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Αστράπος.

Σαϊτης, Χ. (2002<sup>β</sup>). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: από τη θεωρία στην πράξη* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σακκά, Α., Στραμάρκου, Α. & Τζαμασπισβίλι, Μ. (2015). *Η προσχολική εκπαίδευση στην Ελλάδα και η προετοιμασία συνύπαρξης με τις προνομιούχες κοινωνικές ομάδες*. Έρευνα Πτυχιακής Εργασίας. Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας.

Σπυρόπουλος, Μ. Γ. (2010). *Διεθνείς σχέσεις: Ρεαλιστική προσέγγιση, θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Ποιότητα.

Σταθοπούλου, Ν. (2019), *Οι επιμορφωτικές ανάγκες των νηπιαγωγών σε θέματα διοίκησης. Διερεύνηση των απόψεων των νηπιαγωγών της Ηλείας*. Διπλωματική εργασία. Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας.

Τράπεζα Πληροφοριών Νομοθεσίας (2006). Νόμος 3467/2006 - ΦΕΚ 128/Α/21-6-2006. Επιλογή στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις. Ανακτήθηκε στις 18 Απριλίου 2022 από: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/n-3467-2006.html>

Τσαλαγιώργου, Ε.Ι. & Αυγητίδου, Σ. (2017). *Διερεύνηση αναγκών και νηπιαγωγών: μια προσπάθεια τεκμηρίωσης του πλαισίου της προσχολικής εκπαίδευσης*. Αλεξανδρούπολη: Έρευνα στην εκπαίδευση.

Τσιώλη, Σ. (2011). *Ο ρόλος του διευθυντή στο νηπιαγωγείο*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών, Παιδαγωγικό τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης.

## **Ξενόγλωσση**

Hay, I. M. (2006). “*Leadership of stability and Leadership of volatility: transactional and transformational leadership compared*”. Academic Leadership.

Fayol, H., & Storrs, C. (1967). *General and Industrial Management*. Martino Fine Books.



## Παράρτημα

### Παράρτημα 1. «Τρόπος διοίκησης και οργάνωσης των Νηπιαγωγείων στην Ελλάδα»

[Τρόπος διοίκησης και οργάνωσης των Νηπιαγωγείων στην Ελλάδα \(google.com\)](https://www.google.com)

### Παράρτημα 2.

Ερώτηση 1: Φύλο

Ερώτηση 2: Σε ποια πόλη/χωριό βρίσκεται το Νηπιαγωγείο;

Ερώτηση 3: Πόσοι νηπιαγωγοί εργάζονται στο νηπιαγωγείο εκτός από εσένα;

Ερώτηση 4: Έχεις γνώσεις στο διοικητικό κομμάτι;

Ερώτηση 4α: Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Ερώτηση 5: Το σημαντικότερο πρόβλημα που καλείσαι να αντιμετωπίσεις ως διευθυντής/τρια είναι:

Ερώτηση 6: Ποια είναι τα προσόντα για να γίνει κάποιος/α διευθυντής/τρια νηπιαγωγείου; (Δυνατότητα επιλογής περισσότερων από μίας απάντησης)

Ερώτηση 7: Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού;

Ερώτηση 7α: Αν ναι, πως γίνεται αυτή; ( Δυνατότητα επιλογής περισσότερων από μίας απάντησης)

Ερώτηση 8: Ποιο είναι το ανώτερο πτυχίο σου;

Ερώτηση 9: Ποιο είναι το ανώτερο πτυχίο της νηπιαγωγού Α (μία εκ των δύο);

Ερώτηση 10: Ποιο είναι το ανώτερο πτυχίο της νηπιαγωγού Β (η άλλη εκ των δύο);

Ερώτηση 11: Ποιο είναι το ανώτερο πτυχίο της νηπιαγωγού Γ (αν υπάρχει τρίτη νηπιαγωγός) ;

Ερώτηση 12: Το προσωπικό του νηπιαγωγείου είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο ώστε να μπορεί να ανιχνεύσει ένα χαρισματικό παιδί;

Ερώτηση 13: Όταν το καταφέρει, ξέρει πως να το χειριστεί;

Ερώτηση 14: Οι αίθουσες είναι κατάλληλα εξοπλισμένες (όργανα, εποπτικό υλικό, πίνακες) για τις ανάγκες των παιδιών;

Ερώτηση 14α: Αν όχι, τι είναι αυτό που θα χρειαζόταν περισσότερο το νηπιαγωγείο;

Ερώτηση 15: Οι αίθουσες είναι ευρύχωρες για τα νήπια της τάξης;

Ερώτηση 16: Τα γραφεία και οι αίθουσες για το προσωπικό του νηπιαγωγείου είναι ευρύχωρες;

Ερώτηση 17: Πόσες φορές την ημέρα βγαίνουν τα παιδιά στον προαύλιο χώρο;

Ερώτηση 17α: Πόσες ώρες βγαίνουν τα νήπια στον εξωτερικό χώρο ανά ημέρα;

Ερώτηση 18: Υπάρχει άμεση επαφή του νηπιαγωγείου με τους γονείς;

Ερώτηση 18α: Αν ναι, με ποιον τρόπο; (Δυνατότητα επιλογής περισσότερων από μία απάντηση)

Ερώτηση 19: Δέχεστε τους γονείς σε συγκεκριμένες ώρες και μέρες;

Ερώτηση 20: Αν ναι, ποιες μέρες και ώρες την εβδομάδα;

Ερώτηση 21: Όταν ένα νήπιο είναι ανήσυχο και δεν πειθαρχεί:

Ερώτηση 22: Αν ένα παιδί έχει απότομη και επιθετική συμπεριφορά τότε: