



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATERAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας

Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ

Τηλ.: 2610 369217, Φαξ: 2610 396184,

website: manedu.teiwest.gr, email: manedu@teiwest.gr

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ



ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

EDUCATION
MANAGEMENT

Διπλωματική Εργασία

Οι γυναίκες στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων
Διερευνώντας τις απόψεις των προϊσταμένων
νηπιαγωγών του νομού Αρκαδίας

Women in management of educational
organisations. Researching the views of the
preschool managers in Arcadia

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα: Κάτρη Χριστίνα

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Μητρόπουλος Ιωάννης	
Α' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Παναγιωτόπουλος Γεώργιος	Β' Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Γεωργιάδη Νίκη

Πάτρα, Σεπτέμβριος 2019

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ, 2019

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Πατρών και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Πανεπιστημίου Πατρών όπου εκπονήθηκε.

«Στην οικογένειά μου»

Περίληψη

Εισαγωγή: Οι γυναίκες τις τελευταίες δεκαετίες αναλαμβάνουν θέσεις διοίκησης σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, παρόλα αυτά η ανάληψη πολύ υψηλών διοικητικών καθηκόντων παραμένει «αντρική υπόθεση». Το ίδιο συμβαίνει και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, υποδηλώνοντας έτσι ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν μια «γυάλινη οροφή» δυσκολιών, ορατά και αόρατα εμπόδια δηλαδή, τα οποία βασίζονται κυρίως σε περιορισμένες πεποιθήσεις, προκαταλήψεις και κοινωνικά στερεότυπα.

Σκοπός: Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να διερευνήσει τις απόψεις των γυναικών Προϊσταμένων Νηπιαγωγών του νομού Αρκαδίας σχετικά με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Συγκεκριμένα, διερευνάται ο τρόπος άσκησης διοίκησης από τις ίδιες, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά σε συνδυασμό με την παράλληλη άσκηση του διδακτικού έργου, αλλά και η έμφυλη διάσταση της γυναικείας ηγεσίας.

Υλικό και μέθοδος: Αναλυτικότερα, επιχειρείται μέσω της μεθόδου της ημιδομημένης συνέντευξης, ο εντοπισμός, η διερεύνηση και η συστηματική καταγραφή των υποκειμενικών αντιλήψεων εννέα (9) Προϊσταμένων Νηπιαγωγών που υπηρετούν σε σχολεία του Νομού Αρκαδίας, σχετικά με την εφαρμογή των λειτουργιών της διοίκησης, τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν καθημερινά συνδυαστικά με τα διδακτικά τους καθήκοντα, το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι ίδιες καθώς και τα έμφυλα στερεότυπα τα οποία συχνά καλούνται να διαχειριστούν. Τέλος, γίνεται προσπάθεια να σκιαγραφηθούν οι διοικητικές δεξιότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν την Προϊσταμένη του Νηπιαγωγείου, ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα η σχολική μονάδα.

Αποτελέσματα:

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι προϊσταμένες των νηπιαγωγείων αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα κατά την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων, καθώς είναι υποχρεωμένες να ασκούν παράλληλα και το διδακτικό τους έργο. Οι προϊστάμενες νηπιαγωγοί επιλέγουν το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, ενώ προσπαθούν να βελτιώνονται συνεχώς και να προσαρμόζονται ανάλογα με τις

περιστάσεις και τους φορείς που έχουν να διαπραγματευτούν κάθε φορά. Όσον αφορά στα έμφυλα στερεότυπα, υφίστανται και στον χώρο της προσχολικής εκπαιδευτικής ηγεσίας και αντιμετωπίζονται με ανάλογο τρόπο κάθε φορά.

Συμπεράσματα:

Συμπερασματικά διαπιστώνεται ότι οι προϊσταμένες των νηπιαγωγείων προτιμούν την άσκηση του διδακτικού έργου από τα διοικητικά καθήκοντα, καθώς αυτά απαιτούν περισσότερο χρόνο αλλά και ψυχολογική πίεση από τις ίδιες. Επιπλέον, το στυλ άσκησης ηγεσίας τους δεν εξαρτάται από το φύλο όσο από τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα της κάθε προϊσταμένης με αποτέλεσμα πολλές φορές να ταυτίζεται με εκείνο των αντρών διευθυντών. Τέλος, ακόμη και στον χώρο της εκπαίδευσης διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες προϊσταμένες αντιμετωπίζουν έμφυλες στερεοτυπικές συμπεριφορές τις οποίες προσπαθούν με τον τρόπο τους να εξαλείψουν.

Λέξεις κλειδιά: διοίκηση σχολικών μονάδων, προσχολική εκπαίδευση, προϊσταμένη νηπιαγωγός, φύλο.

Abstract:**Introduction**

In recent decades, women have succeeded in getting management jobs in various institutions and companies. However, no one can deny that senior executive jobs are male-dominated jobs. The same applies to educational institutions, thus indicating that women confront numerous obstacles due to limiting beliefs, gender bias and social stereotypes.

Purpose

The purpose of the present dissertation is to research the views of the preschool managers in Arcadia as far as management of educational organizations is concerned. To be more specific, their management practices, the problems encountered when teaching as well as the gender dimensions of female leadership are explored.

Methods of data collection:

The use of semi-structured interviews aims at detecting, examining and recording the views of nine (9) preschool managers who work in nursery schools in Arcadia regarding the implementation of management functions, the everyday difficulties they face teaching, the managerial style they adopt as well as the gender stereotypes they have to deal with. Finally, the management skills a preschool manager should possess in order to make school more effective are described.

Results

According to the survey results, preschool managers deal with numerous problems while performing their administrative duties alongside their educational work. They opt for a democratic management style, as they attempt constant personal development and try to adapt to different situations and organizations. As far as gender stereotypes are concerned, it is an undeniable fact that they constitute an omnipresent aspect of education management and they are dealt with accordingly.

Conclusion

In conclusion, one can realize that preschool managers prefer teaching duties to managing duties since the latter takes more time and entails being stressed. What is more, their management style does not depend on their gender, but it is their character

and personality that determine it. Be that as it may, their management style often strongly resembles male management style. Finally, it is true that female preschool managers confront gender stereotypes which they struggle to eliminate.

Keywords:

School administration, preschool education, preschool manager, gender.

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΤΟ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
1.1. Το Νηπιαγωγείο ως θεσμός. Ιστορική αναδρομή.....	13
1.2. Σκοπός του Νηπιαγωγείου- Η σπουδαιότητα της προσχολικής αγωγής.....	16
1.3. Η διοίκηση της σχολικής μονάδας. Το Νηπιαγωγείο ως οργανισμός.....	17
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	20

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	22
2.1. Ηγεσία η διοίκηση.....	22
2.2. Σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας των σχολικών μονάδων.....	23
2.3. Η ηγεσία στην προσχολική εκπαίδευση. Ο ρόλος των προϊστάμενων νηπιαγωγών.....	27
2.4. Η διοικητική επάρκεια των προϊστάμενων-διευθυντών των σχολικών μονάδων	28
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	29

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΙ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	30
3.1. Φύλο και ηγεσία στην εκπαίδευση.....	30
3.2. Έμφυλα στερεότυπα στους σχολικούς οργανισμούς.....	32
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	36

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

4.1. Οι γυναίκες στη διοίκηση των σχολικών μονάδων – Στυλ ηγεσίας.....	38
--	----

4.2. ΑΙΤΙΕΣ ΥΠΟΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΗΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	40
4.3. ΈΜΦΥΛΑ ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	42
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	44

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΕΡΕΥΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	45
5.1. ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	45
5.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	45
5.3. ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ.....	47
5.4. ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ.....	48
5.5.Α. ΈΚΘΕΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	48
5.5.Β. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	49
5.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ.....	50
5.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	81
5.8. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	86
5.9. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	86
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	88
ΠΗΓΕΣ.....	97
ΝΟΜΟΙ- ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ.....	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	98

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1-1 Θεματικός χάρτης ερευνητικών δεδομένων

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1. Πίνακας ηλικιών προϊσταμένων νηπιαγωγών

Πίνακας 1.2. Έτη υπηρεσίας και έτη ως προϊσταμένη

Πίνακας 1.3. Σχέση εργασίας και οργανικότητα σχολείου

Πίνακας 1.4. Σπουδές

Πίνακας 1.5. Ξένες γλώσσες

Πίνακας 1.6. Γνώσεις Η/Υ και επιμόρφωση στη διοίκηση

Πίνακας 2.1. Απόψεις σχετικά με τη διοίκηση

Πίνακας 2.2. Γνώσεις και χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή

Πίνακας 3.1. Προβλήματα σχετικά με τη διοίκηση

Πίνακας 3.2. Απόψεις σχετικά με τα κοινωνικά στερεότυπα

Πίνακας 4. Στυλ ηγεσίας

Πίνακας 5. Έμφυλα στερεότυπα

Εισαγωγή

Η εκπαίδευση, σύμφωνα με τον Μαυρογιώργο(1999),είναι μια δραστηριότητα του σύγχρονου αστικού κράτους. Με την έννοια αυτή η εκπαίδευση συνιστά θεσμό δημοσίου συμφέροντος γιατί αναγνωρίζεται ως θεμελιώδης μηχανισμός κοινωνικής αναπαραγωγής που έχει ταυτόχρονα οικονομική, πολιτική και ιδεολογική σημασία. Οι σχολικές μονάδες λοιπόν, ως οργανισμοί μάθησης, έχουν συγκεκριμένη αποστολή και υφίστανται για να εκπληρώσουν συγκεκριμένους σκοπούς. Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις κάθε σχολικής μονάδας σήμερα είναι πολλές και διαφορετικές.

Το Νηπιαγωγείο είναι ένας εκπαιδευτικός οργανισμός ο οποίος για να είναι αποτελεσματικός και επιτυχημένος, χρειάζεται διοικητική οργάνωση δομημένη έτσι ώστε να εξασφαλίζει τον προγραμματισμό των δράσεών του, την οργάνωση και την διεύθυνση των ανθρώπινων προσπαθειών, την εποπτεία, τη σωστή λήψη αποφάσεων. Η αποτελεσματική λειτουργία του προϋποθέτει ωστόσο μια Προϊσταμένη η οποία θα έχει διοικητική και οργανωτική σκέψη, θα προγραμματίζει, θα σχεδιάζει και θα υλοποιεί τους στόχους που θέτει (Μπρίνια, 2008· 2014).

Η παρούσα εργασία αποτελείται από το θεωρητικό και το ερευνητικό μέρος. Το θεωρητικό μέρος περιλαμβάνει τέσσερα κεφάλαια, όπου γίνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος. Συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει το νηπιαγωγείο ως κοινωνικό και εκπαιδευτικό οργανισμό, ενώ παράλληλα, γίνεται αναλυτική αναφορά στον θεσμό του Νηπιαγωγείου, στη σπουδαιότητα της προσχολικής αγωγής και στον ρόλο που διαδραματίζει η προϊσταμένη για την εύρυθμη λειτουργία του σχολικού οργανισμού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στον τρόπο άσκησης ηγεσίας από τις γυναίκες και στο στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι γυναίκες προϊσταμένες νηπιαγωγείων. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά που οφείλουν να διαθέτουν ώστε να είναι επαρκείς και επιτυχημένες στο έργο που ασκούν.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα έμφυλα στερεότυπα τα οποία αντιμετωπίζουν καθημερινά οι γυναίκες προϊσταμένες των εκπαιδευτικών μονάδων καθώς και στο διαφορετικό τρόπο άσκησης ηγεσίας μεταξύ αντρών και γυναικών.

Στο τέταρτο και τελευταίο θεωρητικό κεφάλαιο παρουσιάζονται οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με το θέμα της εργασίας στην Ελλάδα και σε διεθνές επίπεδο. Στο πέμπτο κεφάλαιο αποτυπώνεται το ερευνητικό μέρος της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας η οποία περιλαμβάνει τη διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος, την αναγκαιότητα υλοποίησής της, τον

σκοπό, τους επιμέρους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει επίσης, τη μεθοδολογική προσέγγιση, τον ορισμό του δείγματος, το εργαλείο και τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων, καθώς και τη μέθοδο επεξεργασίας και ανάλυσής τους. Επιπλέον, περιλαμβάνει τα μέτρα που εξασφαλίζουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας, τη συμβολή των αποτελεσμάτων στην κεκτημένη γνώση και τους περιορισμούς της έρευνας.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής προσέγγισης της έρευνας, όπως προέκυψαν από την επεξεργασία των δεδομένων. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της ποιοτικής προσέγγισης, καθώς και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Τα ευρήματα της παρούσας εργασίας μπορούν να διευρύνουν τις υπάρχουσες γνώσεις και να ενισχύσουν τη γνωστική βάση του πεδίου της διοίκησης των σχολικών μονάδων από γυναίκες.

Α΄ Θεωρητικό Μέρος

1^ο Κεφάλαιο: Το Νηπιαγωγείο ως κοινωνικός και εκπαιδευτικός οργανισμός

Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται μια σύντομη ιστορική αναδρομή στον θεσμό του νηπιαγωγείου καθώς και στη σπουδαιότητα ύπαρξης της προσχολικής αγωγής στη σύγχρονη ελληνική κοινωνία. Τέλος, γίνεται αναφορά στη διοίκηση του Νηπιαγωγείου από την προϊσταμένη νηπιαγωγό εστιάζοντας στις αρμοδιότητες και στον πολύπλευρο ρόλο της.

1.1. Το Νηπιαγωγείο ως θεσμός. Ιστορική αναδρομή

Το σχολείο είναι ένας κοινωνικός οργανισμός που απαρτίζεται από ανθρώπους, επιδιώκει συγκεκριμένους σκοπούς και διαθέτει οργανωτική δομή καθώς διέπεται από αρχές και κανόνες που προσδιορίζουν την εξουσία και ευθύνη, την κατανομή του έργου και την επικοινωνία μεταξύ των μελών της οργάνωσης (Σαΐτης, 1992). Μια σχολική μονάδα ως κοινωνικό σύστημα λαμβάνει χαρακτηριστικές εισροές (μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί) οι οποίες μέσω διεργασιών (διδασκτικές μέθοδοι, αναλυτικά προγράμματα κλπ.) μετασηματίζονται σε εκροές-αποτελέσματα όπως η παροχή γνώσεων, η καλλιέργεια συμπεριφορών και στάσεων (Πασιαρδής, 2014).

Κάθε σχολική μονάδα αποτελεί έναν εκπαιδευτικό οργανισμό που έχοντας την αυτοδυναμία του διαμορφώνει συγκεκριμένους στόχους, αξιοποιεί με αποτελεσματικό τρόπο τους πόρους που διαθέτει και παράγει το άυλο αγαθό της γνώσης, προκειμένου να ικανοποιήσει τόσο τις εκπαιδευτικές όσο και τις παιδαγωγικές ανάγκες των μαθητών της (Ζωγόπουλος, 2012). Έτσι και το νηπιαγωγείο αποτελεί έναν εκπαιδευτικό οργανισμό που διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην κοινωνία είναι γιατί μέσα από τις μαθησιακές εμπειρίες που προσφέρει στα παιδιά θέτει τις βάσεις για την ολόπλευρη ανάπτυξή τους και επηρεάζει τη στάση που θα αναπτύξουν προς τη μάθηση στην μετέπειτα πορεία τους (Πρόγραμμα Σπουδών Νηπιαγωγείου, 2011).

Το νηπιαγωγείο αποτελεί τον βασικότερο φορέα κοινωνικοποίησης του παιδιού καθώς κατά τη διάρκεια της φοίτησής του αποκτά αίσθηση του εαυτού και της προσωπικότητάς του, μαθαίνει να ενσωματώνεται στην κοινωνία των συνομηλίκων και των μεγάλων, αφομοιώνει κοινωνικούς κανόνες και αντιλαμβάνεται τους κοινωνικούς ρόλους (Βοσνιάδου, 1989). Ο εκπαιδευτικός είναι ο κύριος υπεύθυνος για την

οργάνωση του μαθησιακού περιβάλλοντος και για το σχεδιασμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Πρόγραμμα Σπουδών Νηπιαγωγείου, 2011).

Ο θεσμός του νηπιαγωγείου στη χώρα μας έχει τις ρίζες του στην αρχαία Ελλάδα και συνδέεται με τον Πλάτωνα και τον Αριστοτέλη. Ο Πλάτωνας, στα έργα του «Νόμοι» και «Πολιτεία», υποστήριξε την ομαδική αγωγή των νηπίων και ανέπτυξε την ιδέα ότι αυτή θα πρέπει να αρχίζει από πολύ νωρίς. Διατύπωσε, επίσης, βασικές παιδαγωγικές ιδέες για την προσχολική αγωγή, τα στάδια και το περιεχόμενό της, καθώς και τα χρονικά όρια της εκπαίδευσης των παιδιών (Κιτσαράς, 1991).

Οι εξελίξεις στο διεθνές περιβάλλον αποτέλεσαν παράγοντα ίδρυσης και λειτουργίας των νηπιαγωγείων στη χώρα μας. Η οργάνωση και το περιεχόμενο της διδασκαλίας του δέχτηκε επιρροές από τα ευρωπαϊκά πρότυπα, ενώ προέκυψε ως ανάγκη παροχής στοιχειωδών γνώσεων σε παιδιά ευρύτερων κοινωνικών στρωμάτων (Τσιώλη, 2011).

Μερικοί πίστεψαν ότι η εκπαίδευση που παρέχεται σε αυτό είναι αντίστοιχη με την εκπαίδευση και τη φροντίδα που παρέχει η οικογένεια στο παιδί της. Αυτό διαφαίνεται και από τις ονομασίες που δόθηκαν σε διάφορες χώρες, για παράδειγμα στα γαλλικά école maternelle = μητρικό σχολείο ή στα τουρκικά ana okulu = σχολείο της μητέρας (Χατζησαββίδης, 2002).

Παράλληλα θεωρήθηκε ως ένας χώρος, όπου τα παιδιά περνούν ευχάριστα την ώρα τους, όπως φανερώνουν και άλλες ονομασίες για παράδειγμα στα αγγλικά και τα γερμανικά kindergarten = κήπος των παιδιών (Χατζησαββίδης, 2002). Στις περισσότερες χώρες το νηπιαγωγείο αποτελεί μέρος της προσχολικής εκπαίδευσης ή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Το Νηπιαγωγείο αποτελεί την πρώτη βαθμίδα εκπαίδευσης, για παιδιά ηλικίας τεσσάρων έως και έξι ετών. Στην ελληνική πραγματικότητα η ονομασία «Νηπιαγωγείο» σημαίνει ότι η βαθμίδα αυτή της εκπαίδευσης προσφέρει αγωγή στα νήπια, δηλαδή κατά κυριολεξία, στα άτομα που δεν έχουν ακόμη έναρθρο λόγο. Αυτό όμως δεν υφίσταται καθώς οι μαθητές του νηπιαγωγείου έχουν λόγο (Χατζησαββίδης, 2002), αφού η διαδικασία εκμάθησης του λόγου είναι εξελικτική και ξεκινά ακόμη από την προγεννητική περίοδο της ζωής του ατόμου (Τζουριάδου, 1995).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, στη χώρα μας, η ανάπτυξη των νηπιαγωγείων, μέχρι το 1895, στηρίζεται στην ιδιωτική πρωτοβουλία, χωρίς νομοθετική πρόβλεψη και κατοχύρωση, ενώ συντελείται περιθωριακά (Κιτσαράς, 2001). Το ίδιο έτος, με το νόμο ΒΤΜΘ', άρθρο 2, θεσμοθετείται η προσχολική αγωγή, ενώ προβλέπεται η ίδρυση νηπιαγωγείων από ιδιώτες, με το άρθρο 3 και καθιερώνεται η επωνυμία «νηπιαγωγείο».

Ο σκοπός του νηπιαγωγείου περιλάμβανε τη σωματική και πνευματική ανάπτυξη των νηπίων με παιχνίδια, ασκήσεις και διδασκαλία των μαθημάτων τα οποία θα διδάσκονταν και μετέπειτα στο δημοτικό σύμφωνα με τον Δημαρά, (όπ. αναφ. στο Μπάκας, 2009), και γενικότερα η διατήρηση της χαράς και της γαλήνης στις ψυχές των νηπίων. Η φοίτηση διαρκούσε τρία χρόνια, από την ηλικία των 3 μέχρι 6.

Το 1929 το νηπιαγωγείο συμπεριλαμβάνεται στο εκπαιδευτικό σύστημα και υπάγεται στο εξής στο Υπουργείο Παιδείας (Κιτσαράς, 2004), ενώ αρκετά χρόνια μετά και συγκεκριμένα το 1962, ξεκινά η εφαρμογή του πρώτου Αναλυτικού Προγράμματος Προσχολικής Αγωγής στην Ελλάδα (Κιτσαράς, 2004· Μπάκας 2009).

Με δεδομένο ότι το αναλυτικό πρόγραμμα του 1962 ήταν ξεπερασμένο, προβάλλει η ανάγκη αναδόμησης και ανανέωσής του. Το 1976 λοιπόν, λαμβάνει χώρα μια μεταρρύθμιση η οποία επιφέρει αλλαγές και στον θεσμό του νηπιαγωγείου. Η ανάπτυξη της σωματικής, ψυχικής και διανοητικής υγείας του νηπίου καθώς και των ατομικών του δυνατοτήτων ήταν ανάμεσα σε αυτά που το νηπιαγωγείο αποσκοπούσε να ευνοήσει (Κιτσαράς, 2004). Το νηπιαγωγείο ειδικότερα επεδίωκε την ανάπτυξη της συναισθηματικότητας, της κινητικότητας, των γνωστικών λειτουργιών, των μέσων έκφρασης καθώς και τη βαθμιαία κοινωνικοποίηση του νηπίου (Μπάκας 2009).

Με την ψήφιση του νόμου 1566/1985, ορίζεται «το εβδομαδιαίο ωρολόγιο και αναλυτικό πρόγραμμα διδασκαλίας και αγωγής των νηπίων» το οποίο τελικά εκδόθηκε το 1989 (Κιτσαράς, 2004· Μπάκας, 2009). Σκοπός του νηπιαγωγείου ορίζεται η υποβοήθηση της ολόπλευρης και ισόρροπης ανάπτυξης των νηπίων, ψυχοκινητικής, κοινωνικο-συναισθηματικής, ηθικής και θρησκευτικής, αισθητικής, νοητικής, καθώς και της καλλιέργειας δεξιοτήτων (κινητικών και νοητικών), μέσα σε κλίμα ελευθερίας, ασφάλειας και προβληματισμού (Ν.1566/1985, αρθ.3, παρ.1, ΦΕΚ 167/30-9-1985 & Κιτσαράς, 2004). Έπειτα από έντονη κριτική που υπέστη το αναλυτικό πρόγραμμα του 1989, παρόλο που εφαρμόστηκε στα νηπιαγωγεία για πάνω από μια δεκαετία, επήλθε η επεξεργασία του και η εισαγωγή ενός νέου αναλυτικού προγράμματος.

Το 2001 με το Φ.Ε.Κ. 1376/18-10-2001, τ. Β΄, δημοσιεύθηκε το νέο αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών, το οποίο υποστηρίζει το πλαίσιο της εννιάχρονης υποχρεωτικής εκπαίδευσης, ενώ ο πλήρης τίτλος του είναι «Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Προγραμμάτων Σπουδών», (Δ.Ε.Π.Π.Σ.). Έπειτα από τρία χρόνια, το 2003 με το Φ.Ε.Κ. 304/13-3-2003, τχ.Β΄, Παράρτημα, τόμος Β΄, σελ. 4306-4335, δημοσιεύεται τροποποιημένο και συμπληρωμένο ύστερα από παρατηρήσεις που προηγήθηκαν

σχετικά με τα αδύνατα σημεία του, ενώ από το Σεπτέμβριο του 2007 ξεκίνησε η υλοποίησή του στα νηπιαγωγεία.

Το περιεχόμενο του αναλυτικού προγράμματος επηρεάστηκε από το Αγγλικό πρόγραμμα και περιέχει συγκεκριμένα μαθησιακά αποτελέσματα σε σχέση με την ανάπτυξη του παιδιού, ενώ διδακτικά αντικείμενα όπως τα μαθηματικά, η γνώση και η κατανόηση του φυσικού κόσμου, η δημιουργικότητα είναι εκτενώς διαρθρωμένα (Paratheodorou, 2010).

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί ότι το ΔΕΠΠΣ, ως ενιαίο πρόγραμμα, εντάσσει τα νηπιαγωγεία στον ενιαίο σχεδιασμό της εννιάχρονης υποχρεωτικής εκπαίδευσης, παρόλο που η φοίτηση στα νηπιαγωγεία δεν είναι υποχρεωτική, μέχρι το 2006 που θα θεσμοθετηθεί το ένα έτος ως υποχρεωτικό για τα νήπια ηλικίας 5 ετών (Νόμος 3518/2006).

Μόλις ένα χρόνο πριν, με το άρθρο 33 του νόμου 4521/2018 θεσμοθετήθηκε η υποχρεωτική φοίτηση των νηπίων α' και β' ηλικίας (νήπια και προνήπια) αποκλειστικά στο Νηπιαγωγείο, σταδιακά εντός τριετίας. Για το σχολικό έτος 2018 – 2019 η δίχρονη Προσχολική Αγωγή και Εκπαίδευση εφαρμόστηκε σε 184 από τους 325 Δήμους της επικράτειας, ενώ για το επόμενο σχολικό έτος 2019-2020, Φ.15/27268/Δ1/26-02-2019, αποφασίστηκε η επέκταση της δίχρονης υποχρεωτικής Προσχολικής Εκπαίδευσης σε επιπλέον 114 δήμους.

1.2.Σκοπός του Νηπιαγωγείου-Η σπουδαιότητα της προσχολικής αγωγής

Σκοπός του Νηπιαγωγείου, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, είναι να βοηθήσει τα παιδιά να αναπτυχθούν σωματικά, συναισθηματικά, νοητικά και κοινωνικά μέσα στο πλαίσιο των ευρύτερων στόχων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το Νηπιαγωγείο, ως φορέας κοινωνικοποίησης του παιδιού, μετά την οικογένεια, θα πρέπει να εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις ώστε τα παιδιά να αναπτύσσονται και να κοινωνικοποιούνται ομαλά και πολύπλευρα. Στο πλαίσιο αυτό κρίνεται απαραίτητη η ισότιμη ενσωμάτωση της Προσχολικής Αγωγής στον ενιαίο σχεδιασμό της εκπαίδευσης, δεδομένου ότι η Προσχολική Αγωγή αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του εκπαιδευτικού συστήματος κάθε προηγμένης κοινωνίας και γενικευμένη αρχή (ΔΕΠΠΣ, 2011).

Το νηπιαγωγείο, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω αναλυτικότερα, έχει το δικό του πρόγραμμα σπουδών. Το Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Προγραμμάτων Σπουδών

(Δ.Ε.Π.Π.Σ) για το Νηπιαγωγείο είναι ένα οργανωμένο σύστημα εργασίας το οποίο σκιαγραφεί το τι θα πρέπει να μάθουν τα παιδιά, τις διαδικασίες με τις οποίες επιτυγχάνονται οι γενικές επιδιώξεις που καθορίζονται και το τι πρέπει να κάνει ο εκπαιδευτικός και ταυτόχρονα θέτει το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η μάθηση και η διδασκαλία (ΔΕΠΠΣ, 2011). Οι δραστηριότητες που οργανώνει ο εκπαιδευτικός με βάση τις κατευθύνσεις του ΔΕΠΠΣ είναι διαθεματικές επομένως και αλληλένδετες μεταξύ τους.

Τα προγράμματα σχεδιασμού και ανάπτυξης δραστηριοτήτων περιλαμβάνουν τους τομείς της γλώσσας, των μαθηματικών, της μελέτης περιβάλλοντος, της πληροφορικής και της έκφρασης και δημιουργίας. Μέσω της εμπλοκής λοιπόν των νηπίων με τα προαναφερθέντα γνωστικά αντικείμενα, μαθαίνουν να επικοινωνούν με τους συνομηλίκους τους, αλλά και με ενήλικες, να αναπτύσσουν φιλικές σχέσεις, καθώς και να συνεργάζονται μεταξύ τους. Παράλληλα επιτυγχάνεται η σταδιακή ανεξαρτητοποίησή τους καθώς αναπτύσσουν και άλλες κοινωνικές σχέσεις πέρα από το οικογενειακό τους περιβάλλον (ΔΕΠΠΣ, 2011).

Οι εμπειρίες επομένως των παιδιών κατά την προσχολική ηλικία επηρεάζουν τη μετέπειτα σχολική τους πορεία καθώς και όλη τους τη ζωή. Είναι ευρέως αποδεκτό, ότι οι καλύτερες επιδόσεις στις ανώτερες βαθμίδες της εκπαίδευσης, ο περιορισμός των μαθησιακών προβλημάτων και των προβλημάτων συμπεριφοράς και η προσαρμογή μετέπειτα στο Δημοτικό Σχολείο, έχουν τη ρίζα τους στην καλή και ποιοτική προσχολική εκπαίδευση (Bredenkamp & Copple, 1998· Ντολιοπούλου, 2003).

1.3.Η διοίκηση της σχολικής μονάδας. Το Νηπιαγωγείο ως οργανισμός

Το νηπιαγωγείο ως εκπαιδευτικός οργανισμός οφείλει να λειτουργεί και να διοικείται αποτελεσματικά. Η διοίκηση ή αλλιώς το management σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι η διαδικασία εκείνη που συντονίζει τους ανθρώπινους, υλικούς και τεχνικούς πόρους με σκοπό να παρέχει αποτελεσματική εκπαίδευση (Bush, 1986), οπότε αν γίνει δεκτός αυτός ο ορισμός η έννοια της διοίκησης δεν είναι ασυμβίβαστη με το σχολικό θεσμό (όπ. αναφ. στο Ζιάκα, 2014).

Το Νηπιαγωγείο τοποθετείται στη βάση της διοικητικής πυραμίδας και μαζί με το δημοτικό σχολείο ανήκει στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Τα νηπιαγωγεία στην Ελλάδα είναι αυτόνομες μονάδες παροχής προσχολικής εκπαίδευσης, έχουν δική τους

περιφέρεια και ανάλογα με τον αριθμό των νηπίων που φοιτούν σε αυτά χαρακτηρίζονται ως μονοθέσια, διθέσια, τριθέσια και άνω (Μπάκας, 2014).

Η διοίκηση του νηπιαγωγείου ασκείται από την/τον προϊσταμένη/ο. Ο νέος Νόμος 3848/2010 «Περί αναβάθμισης του ρόλου του εκπαιδευτικού, καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις», ορίζει τα κριτήρια με τα οποία θα γίνεται η επιλογή των στελεχών στα Νηπιαγωγεία, τα οποία είναι σπουδές ή επιμορφώσεις στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης και η διοικητική εμπειρία. Είναι προφανές όμως, ότι στο νόμο δεν ορίζονται με σαφήνεια τα καθήκοντα των Προϊσταμένων, όπως και στο τελευταίο προεδρικό διάταγμα 79/2017 (ΦΕΚ 109Α) σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία νηπιαγωγείων και δημοτικών σχολείων, στο οποίο αναφέρονται τα διοικητικά καθήκοντα του διευθυντή, του υποδιευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων στα δημοτικά σχολεία αλλά δεν προσδιορίζεται ποια είναι τα καθήκοντα και ποιες οι αρμοδιότητες που πρέπει να αναλάβουν οι προϊσταμένες των νηπιαγωγείων (Θεοχαρίδη & Χριστόπουλος, 2012). Η ηγεσία (leadership) των νηπιαγωγείων διαφέρει εννοιολογικά από τους όρους διοίκηση/διαχείριση (administration/management) σε σχέση με τον βαθμό χρήσης των εννοιών της δύναμης (power), της γνώσης (knowledge) και των συναισθημάτων (emotions). Η σύγχρονη ηγεσία των νηπιαγωγείων αφορά και τη διοίκηση/διαχείριση τους. Η ηγεσία καθορίζει το όραμα που θα ακολουθήσει ο σχολικός οργανισμός, ενώ η διοίκηση/διαχείριση εξασφαλίζει την ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων για την υλοποίηση (Νικολαΐδου, 2012).

Αυτό που διαφοροποιεί το νηπιαγωγείο από άλλες εκπαιδευτικές μονάδες είναι ότι ο ρόλος των Προϊσταμένων είναι διπλός και αντιφατικός, καθώς από τη μια ασκούν διοικητικό έργο καθοδηγούμενοι από την κεντρική εξουσία κι από την άλλη διδάσκουν και υλοποιούν παιδαγωγικούς στόχους (Θεοχαρίδη & Χριστόπουλος, 2012). Στο προεδρικό διάταγμα 79/2017 (ΦΕΚ 109Α) το Νηπιαγωγείο και το Δημοτικό σχολείο φέρονται να λειτουργούν ως τμήματα της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης χωρίς να διαχωρίζεται η λειτουργία τους.

Το νηπιαγωγείο με τη σχετική αυτονομία που διαθέτει μπορεί να παρεμβαίνει στο αναλυτικό πρόγραμμα, στη διδασκαλία, στις υποδομές, στο ανθρώπινο δυναμικό και ο ρόλος της διεύθυνσης είναι σημαντικός, καθώς καλείται με την εφαρμογή νέων ιδεών και την εισαγωγή καινοτομιών να συμβάλλει στην αναβάθμιση του νηπιαγωγείου και στην ανάδειξή του στην κοινωνία, ενώ μέσα από αυτές τις αλλαγές να αυξήσει το κύρος των νηπιαγωγών και να ενισχύσει το γόητρό τους στην κοινωνία (Παπαχρήστου, 2007).

Η βελτίωση της σχολικής κουλτούρας και η αποτελεσματικότητα του σχολείου μπορούν να επιτευχθούν όταν τα μέλη της σχολικής κοινότητας αφοσιώνονται σε κοινές αξίες, νόρμες και πρότυπα συμπεριφοράς, καλλιεργούν τη συνεργασία, υιοθετούν κοινούς στόχους, αναλαμβάνουν κοινές ευθύνες, διαμορφώνουν κοινό όραμα και αποστολή ενθαρρύνοντας έτσι την καλύτερη επικοινωνία και εξασφαλίζοντας τις αποτελεσματικές λύσεις για τα προβλήματα που προκύπτουν (Χατζηπαναγιώτου, 2008).

Κάθε εκπαιδευτική μονάδα αποτελεί έναν οργανισμό, που έχει αρκετές ομοιότητες, αλλά και σημαντικές διαφορές από τους άλλους οργανισμούς (Κουτούζης, 2008). Οι ιδιομορφίες των εκπαιδευτικών οργανισμών εντοπίζονται αφενός στη δυσκολία να καθοριστούν με σαφήνεια οι στόχοι τους και αφετέρου στην επικάλυψη των ρόλων που παρατηρείται, καθώς δεν υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ του «πελάτη», του «εργαζόμενου» και του προϊόντος που προσφέρεται από τους οργανισμούς αυτούς (Κουτούζης, 2008). Οι ιδιαιτερότητες όμως αυτές δεν αναιρούν το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί πρέπει να λειτουργούν και να διοικούνται αποτελεσματικά.

Οι περισσότεροι ορισμοί για την έννοια της διοίκησης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού συμφωνούν ότι πρόκειται για τη διαδικασία συντονισμού ανθρώπων (μαθητών, εκπαιδευτικών, βοηθητικού προσωπικού), δραστηριοτήτων και υπαρχόντων μέσων για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο (Κουτούζης, 2008).

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η διοίκηση του νηπιαγωγείου ασκείται από την προϊσταμένη. Η Αργυροπούλου (2010) αναφέρει πως οι έννοιες της διοίκησης και της ηγεσίας αποτελούν ένα σχετικά ανεξερεύνητο πεδίο στο πλαίσιο της προσχολικής εκπαίδευσης. Υπάρχει η άποψη, ότι όσοι άνθρωποι δραστηριοποιούνται στην προσχολική εκπαίδευση διακατέχονται από σύγχυση ανάμεσα στις έννοιες management (διοίκηση) και leadership (ηγεσία). Ωστόσο θεωρείται εξαιρετικά σημαντικό να υπάρξει κατανόηση των ορισμών και της διαφοροποίησής τους (Argyropoulou, 2010), καθώς με αυτό τον τρόπο αποσαφηνίζονται αλλά και προσδιορίζονται τόσο οι αρμοδιότητες, όσο και οι απαραίτητες δεξιότητες που απαιτούνται για τον κάθε ρόλο.

Ο όρος διοίκηση, αναφέρεται στα διοικητικά ζητήματα ρουτίνας και διαχείρισης ενός νηπιαγωγείου, με τα οποία έρχεται καθημερινά αντιμέτωπη κάθε προϊσταμένη μεγαλύτερου ή μικρότερου νηπιαγωγείου. Ωστόσο, τον περισσότερο από το χρόνο μιας προϊσταμένης νηπιαγωγείου καταλαμβάνει η ενασχόλησή της με καθημερινές έκτακτες ανάγκες οι οποίες προκύπτουν ξαφνικά και απαιτούν άμεσης επίλυσης. Οι

προϊσταμένες καλούνται να λύσουν προβλήματα πρακτικά, τα οποία δεν είχαν προβλεφθεί και επιβάλλεται να επιλυθούν για τη σωστή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ο χρόνος που έχουν στη διάθεσή τους για την επίλυση των προβλημάτων είναι ελάχιστος, δεν υφίσταται το απαραίτητο βοηθητικό προσωπικό και οι εναλλακτικές λύσεις που έχουν στη διάθεσή τους είναι περιορισμένες (Σαΐτης, 2008). Η ηγεσία ως έννοια, εμπεριέχει ένα σύνολο υφιστάμενων οι οποίοι καθοδηγούνται και εμπνέονται από τον ηγέτη τους, ενώ ταυτόχρονα καθορίζει το όραμα που θα ακολουθήσει ο σχολικός οργανισμός, σε σχέση με τη διοίκηση/διαχείριση, η οποία, εξασφαλίζει την ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων για την υλοποίηση (Νικολαΐδου, 2012).

Λαμβάνοντας υπόψιν ότι η διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών υποθέσεων του σχολείου και η αντιμετώπιση των αναγκών και των απαιτήσεων επαφίεται αποκλειστικά στην προϊσταμένη, η διαχείριση του χρόνου γίνεται εξαιρετικά δύσκολη, αφού υπάρχουν συνεχείς διακοπές στο ηγετικό της έργο από τέτοιου είδους θέματα της καθημερινότητας (Μπουραντάς, 2005).

Γίνεται επομένως αντιληπτή η ιδιαίτερη σημασία της προϊσταμένης της σχολικής μονάδας Προσχολικής Εκπαίδευσης στη λειτουργία του σχολείου, καθώς έχει την ευθύνη της αποτελεσματικής άσκησης πολλαπλών ρόλων, όπως της οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου, του συντονισμού του εκπαιδευτικού προσωπικού και της αναμόρφωσης και αναβάθμισης του έργου της εκπαιδευτικής μονάδας (Στραβάκου, 2003).

Καλείται, δηλαδή, αφενός να εργαστεί προς την επιτυχή επίτευξη των καθορισμένων από την πολιτεία στόχων, καθώς και των εκπαιδευτικών αρχών, και αφετέρου να προσδιορίσει τους ειδικότερους στόχους που εμπίπτουν στη δικαιοδοσία της, έχοντας πάντα κατά νου τις απαιτήσεις και αντιλήψεις του εκπαιδευτικού προσωπικού και τις ανάγκες των μαθητών, κάνοντας παράλληλα σωστή και συνετή χρήση των διαθέσιμων πηγών, ανθρώπινων και υλικών (Στραβάκου, 2003).

Συμπεράσματα

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε μια σύντομη αναδρομή του θεσμού του νηπιαγωγείου στην Ελλάδα από την αρχαιότητα ως τις μέρες μας. Επιπλέον, έγινε αναφορά στον σκοπό του νηπιαγωγείου και στη σπουδαιότητά του για την ομαλή και ολόπλευρη ανάπτυξη των παιδιών. Αναδείχθηκε η ουσιαστική συμβολή του στο χτίσιμο γερών βάσεων και στην αναζήτηση της γνώσης από τα ίδια τα παιδιά, καθώς

επίσης και στην περαιτέρω ανάπτυξη και κοινωνικοποίησή τους. Τέλος, έγινε αναφορά στον τρόπο διοίκησής του, καθώς και στις αρμοδιότητες της προϊσταμένης νηπιαγωγού, για να γίνει εκτενέστερη αναφορά στον ρόλο της αλλά και στο στυλ με το οποίο αυτή ασκεί ηγεσία στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

2^ο Κεφάλαιο: Ηγεσία και εκπαίδευση

Εισαγωγή

Τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας αναπτύχθηκαν με σκοπό να βοηθήσουν τους/τις διευθυντές/διευθύντριες και τους/τις προϊστάμενους/προϊστάμενες των σχολικών μονάδων να αποκτήσουν τις κατάλληλες ηγετικές ικανότητες, προκειμένου να ανταπεξέρχονται στις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες των σχολικών οργανισμών. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ηγετικά μοντέλα που εφαρμόζονται στην εκπαιδευτική ηγεσία στις μέρες μας, ώστε να εξετασθεί ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται με την παρούσα έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και συγκεκριμένα στο νηπιαγωγείο, ενώ παράλληλα γίνεται διαχωρισμός της έννοιας «ηγεσία» από την έννοια της «διοίκησης». Τέλος, επιχειρείται λεπτομερής αναφορά στον ρόλο της προϊσταμένης νηπιαγωγού και στον τρόπο άσκησης των διοικητικών της καθηκόντων, λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι στην Προσχολική Εκπαίδευση η ανάληψη διοικητικών καθηκόντων γίνεται κυρίως από γυναίκες, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό του διδακτικού προσωπικού είναι γυναίκες και επομένως έχει επικρατήσει ένα «περιβάλλον» γυναικείας διοίκησης, το οποίο αξίζει διερεύνησης και βελτίωσης.

2.1. Ηγεσία ή διοίκηση

Κάθε οργανισμός προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στις διαρκείς και σύγχρονες απαιτήσεις αλλά και για να είναι αποτελεσματικός, θέτει υψηλούς στόχους τους οποίους προσπαθεί να επιτύχει. Η σχολική μονάδα αποτελεί έναν τέτοιο οργανισμό, ο οποίος μέσω των ατόμων που ασκούν ηγεσία, προσπαθεί να γίνει αποτελεσματικότερος και να επιτύχει την ψυχοσυναισθηματική και μαθησιακή ανάπτυξη των μαθητών του.

Ως ηγεσία, σύμφωνα με τους Σαΐτη & Σαΐτη (2011), νοείται η επιρροή ή η τέχνη ως μια διαδικασία επηρεασμού των ατόμων έτσι, ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Για άλλους επιστήμονες οι ηγετικές ικανότητες είναι επίκτητες και για άλλους το ηγετικό προφίλ καλλιεργείται. Σαφώς, η ηγετική τέχνη δεν είναι στατική, αλλά δυναμική και η προσαρμογή του ηγέτη στις κατά περίπτωση συνθήκες είναι απαραίτητη (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να ταυτίζεται η «ηγεσία» με τη «διοίκηση» διότι η ηγεσία είναι κομμάτι της διοίκησης,

αλλά η διοίκηση αναφέρεται στο συνδυασμό των ανθρώπινων πόρων ώστε να επιτευχθεί κάτι (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

Οι απαιτήσεις και η εξέλιξη της σύγχρονης κοινωνίας οδήγησαν στη μετεξέλιξη του όρου διοίκηση στον όρο ηγεσία, για την οποία υπάρχουν αρκετές ερμηνείες. Σύμφωνα με τον Gardner (1990), ηγεσία είναι η διαδικασία της πειθούς ή του παραδείγματος, με το οποίο ένα άτομο ωθεί μια ομάδα να επιδιώξει τους στόχους που κατέχει το ίδιο ως ηγέτης.

Η ηγεσία, σύμφωνα με τη Νικολαΐδου (2012), καθορίζει το όραμα που θα ακολουθήσει ο σχολικός οργανισμός, ενώ η διοίκηση/διαχείριση εξασφαλίζει την ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων για την υλοποίηση. Ο Μπουραντάς (2005), ως ηγεσία ορίζει τη διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν όλοι τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν αποτελεσματικά στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο.

Η ηγεσία λοιπόν, όπως προκύπτει από τα παραπάνω, είναι διαδικασία άσκησης επιρροής. Η επιρροή όμως έχει δυο πηγές δύναμη τα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως είναι η ρητορική και ο επικοινωνιακός χαρακτήρας και η εξειδικευμένη γνώση στη διοίκηση της εκπαίδευσης ή η θητεία σε υψηλόβαθμες θέσεις (Κατσαρός, 2008). Οι πηγές δύναμης που υπάρχουν, κατά τα δεδομένα του Κατσαρού (2008), είναι η δύναμη λόγω θέσης, η δύναμη λόγω αμοιβής, η δύναμη λόγω καταναγκασμού και ενδεχόμενων ποινών που θα προκύψουν, καθώς και η δύναμη προερχόμενη από οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους.

2.2. Σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας των σχολικών μονάδων

Για τη διευκόλυνση των διευθυντών και προϊσταμένων στην απόκτηση ηγετικών ικανοτήτων, δημιουργήθηκαν τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας. Μέσα από τη μελέτη των συγκεκριμένων μοντέλων ηγεσίας, οι προϊσταμένες των νηπιαγωγείων, έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες των σχολικών τους μονάδων. Τα μοντέλα αυτά είναι: α) η συναλλακτική ηγεσία, β) η μετασχηματιστική ηγεσία, γ) η ηθική ηγεσία, δ) η συμμετοχική/κατανεμημένη ηγεσία και ε) η χαρισματική ηγεσία.

Αναλυτικότερα, στις αρχές του 1980 εμφανίστηκε στις έρευνες για τα αποτελεσματικά σχολεία ο όρος συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership), η παρακίνηση των εκπαιδευτικών δηλαδή να εργαστούν προσφέροντας ανταλλάγματα. Ο ρόλος τους έγκειται στην παρακίνηση των υφισταμένων να επιφέρουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και αυτοί με τη σειρά τους να τους ανταμείψουν κατάλληλα. Επίσης, δίνεται έμφαση στον καθοδηγητικό ρόλο του συναλλακτικού ηγέτη, όπου ελέγχει και καθοδηγεί συμβάλλοντας καθοριστικά στην φυσική παρουσία και το διδακτικό έργο των υφισταμένων του, παρέχοντας ανταλλάγματα για να πετύχει τους σκοπούς του (Blase & Blase, 2000; Bush, 2008). Η συναλλακτική ηγεσία εστιάζει στους ανθρώπους που επιδιώκουν τους δικούς τους, μεμονωμένους στόχους και συνεπάγεται διαπραγμάτευση για την πραγμάτωση αυτών των στόχων (Sergiovanni & Starratt, 1993; Lavery, 2011).

Σύμφωνα με τον Bush (2003), η μετασχηματιστική ηγεσία ορίζει τις δεσμεύσεις και τις ικανότητες των οργανωτικών μελών ως το επίκεντρο της ηγεσίας. Έχει υποτεθεί πως υψηλότερο επίπεδο προσωπικής δέσμευσης για τους οργανωτικούς στόχους και μεγαλύτερη ευελιξία στην επίτευξη αυτών των στόχων, οδηγούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια και παραγωγικότητα (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999).

Ο Leithwood (1994) περιγράφει τη μετασχηματιστική ηγεσία με οκτώ διαστάσεις: ανάπτυξη του οράματος του σχολείου, θέσπιση των στόχων του σχολείου, παροχή πνευματικής διέγερσης, παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης, μοντελοποίηση βέλτιστων πρακτικών και σημαντικών οργανωτικών αξιών, προσδοκίες υψηλής απόδοσης, δημιουργία μιας παραγωγικής κουλτούρας του σχολείου και ανάπτυξη δομών για την προώθηση της συμμετοχής στις αποφάσεις του σχολείου.

Το μετασχηματιστικό μοντέλο είναι πλήρες και παρέχει μια κανονιστική προσέγγιση στη σχολική ηγεσία, η οποία επικεντρώνεται κυρίως στη διαδικασία με την οποία οι ηγέτες επιδιώκουν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του σχολείου και όχι στη φύση ή την κατεύθυνση αυτών των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, μπορεί επίσης να επικριθεί ως ένα όχημα για τον έλεγχο των διδασκόντων και έχει περισσότερες πιθανότητες να γίνει αποδεκτή από τον ηγέτη παρά από τους υφιστάμενους (Chirichello, 1999).

Η ηθική ηγεσία βασίζεται στις αξίες και πεποιθήσεις των ηγετών. Ως μοντέλο ηγεσίας συμπεριλαμβάνει κανονιστικές, δημοκρατικές και συμβολικές έννοιες της ηγεσίας (Leithwood et al., 1999). Η προσέγγιση είναι παρόμοια με το μετασχηματιστικό μοντέλο (transformational leadership) με τη διαφορά ότι στην ηθική ηγεσία υπάρχει μία πιο ισχυρή βάση αξιών, που μπορεί να είναι πνευματική.

Η ηθική ηγεσία (moral leadership) προσφέρει στο σχολείο μία σαφή αίσθηση σκοπού (Bush & Glover, 2003). Η ανάπτυξή της προκύπτει από την παρατήρηση ότι το σχολείο ως δημόσια οργάνωση στοχεύει στην ανάπτυξη της προσωπικότητας και της κρίσης των μαθητών, αλλά και του εμποτισμού τους με τις αρχές της δημοκρατίας, οφείλει να ακολουθεί στρατηγικές λήψης αποφάσεων διαποτισμένες με αυτές τις αρχές (Wong, 1998). Αυτό το μοντέλο ηγεσίας υιοθετεί την άποψη ότι οι αξίες και τα πιστεύω του ηγέτη ενώνονται μαζί σε κοινά πρότυπα και έννοιες που είτε σχηματίζουν είτε ενισχύουν την κουλτούρα.

Η ηθική του ηγέτη πρέπει να διέπει την καθημερινότητά του εντός και εκτός σχολείου και η συμπεριφορά του να είναι ηθική και στα πλαίσια της νομιμότητας. Η ηγεσία του συναρτάται άμεσα με τις συνήθειες, τα πιστεύω και τις ηθικές του αρχές, στις οποίες αναφέρονται ίσες ευκαιρίες για όλους, ισότητα και δικαιοσύνη, υψηλές προσδοκίες, δέσμευση ως προς τους ενδιαφερόμενους, συνεργασία, ομαδικότητα, κατανόηση, δέσμευση ως προς τους στόχους (Bush & Glover, 2003).

Η συμμετοχική ηγεσία υποθέτει ότι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων της ομάδας θα πρέπει να είναι στο επίκεντρο της ομάδας (Leithwood et al., 1999). Το μοντέλο αυτό υποστηρίζεται από τρεις παραδοχές: η συμμετοχή θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα του σχολείου, η συμμετοχή δικαιολογείται από τις δημοκρατικές αρχές και στο πλαίσιο της διαχείρισης με βάση τον τόπο, η ηγεσία είναι δυναμικά διαθέσιμη για οποιονδήποτε νόμιμο ενδιαφερόμενο (Leithwood et al., 1999).

Ο Sergiovanni (1984) επισημαίνει τη σημασία μιας συμμετοχικής προσέγγισης. Αυτή μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη στενών δεσμών μεταξύ του προσωπικού και την ελάφρυνση των πιέσεων για τους διευθυντές σχολείων, εφόσον τα βάρη της ηγεσίας θα είναι μικρότερα, αν μοιράζονται οι λειτουργίες ηγεσίας και οι ρόλοι.

Ο Max Weber (1947) καθόρισε τρεις μορφές ηγεσίας τις οποίες οι άνθρωποι αποδέχονται: α) την χαρισματική, β) την παραδοσιακή και γ) τη νόμιμη (legal/rational). Όρισε τους χαρισματικούς ηγέτες ως ανθρώπους οι οποίοι ξεχωρίζουν και είναι προικισμένοι με υπερφυσικές, υπεράνθρωπες ή τουλάχιστον συγκεκριμένες και εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες.

Οι Trice & Beyer (1986) και ο Beyer (1999), για παράδειγμα, θεωρούσαν ότι λίγο έως πολύ το χάρισμα είναι μία ιδιότητα την οποία έχουν όλοι οι άνθρωποι σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό. Ως σημαντικές χαρισματικές συμπεριφορές θεωρούνται η δυνατότητα άρθρωσης και επιβολής ενός οράματος, η ικανότητα μετάδοσης στους οπαδούς του μηνύματος για αυξημένες προσδοκίες στην απόδοσή τους, αλλά και η

επίδειξη εμπιστοσύνης στην απόδοση τους, η αυτοπεποίθηση, η υποδειγματική συμπεριφορά και η δυνατότητα καλλιέργειας μίας συλλογικής ταυτότητας (House, 1977, Shamir, B. ; House, R.J.& Arthur, M.B., 1993).

Για να υπάρξει ηγεσία παρόλα αυτά, απαραίτητες προϋποθέσεις αποτελούν η ύπαρξη του ηγέτη, η ύπαρξη των οπαδών του και η αποτελεσματική δράση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Η ηγεσία επομένως, κατά τους Σαΐτη & Σαΐτης (2011), είναι αποτέλεσμα τριών παραγόντων: η ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται ότι ο κάθε άνθρωπος υποκινείται διαφορετικά σε κάθε περίπτωση, η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει τα μέλη της ομάδας του και τέλος η ικανότητα του ηγέτη να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν.

Τα τελευταία χρόνια θεμελιώδους σημασίας είναι ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ανάπτυξής της στη μετασχηματιστική ηγεσία, διότι το συγκεκριμένο μοντέλο δίνει έμφαση κυρίως στη διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η επιτυχής έκβαση της διαχείρισης αυτής, προϋποθέτει την ανάπτυξη επικοινωνιακών, διαπροσωπικών και κοινωνικών δεξιοτήτων τόσο από τα ηγετικά στελέχη όσο και από τους συνεργάτες τους.

Σύμφωνα με έρευνα του Πασιαρδή (1998), ως αποτελεσματικοί κρίθηκαν οι ηγέτες που υιοθετούσαν ένα στυλ ηγεσίας που αφορούσε στη διοίκηση μέσω συναισθημάτων. Η μορφή αυτή, ηγετικής συμπεριφοράς, συνδέεται με την άσκηση συναισθηματικής επιρροής από τους ηγέτες προς τους υφιστάμενους με στόχο την έμπνευσή των τελευταίων, ώστε να αναλάβουν δημιουργικές πρωτοβουλίες βελτιώνοντας την αυτό-εικόνα τους, (Αθανασίου, 2016· Γαϊτανίδου, 2014· Γεραρής & Σταυριανουδάκη, 2016· Δαράκη, 2007· Δεληλίγκι Ταρατόρη & Μπεκιάρη, 2015· Μουρίκη, 2016· Νικολακούδη, 2016· Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Ωστόσο, δεν πρέπει να συγχέεται η έννοια του/της ηγέτη/τιδας με εκείνη του/της προϊστάμενου/νης καθώς ένας/μια προϊστάμενος/η ενδέχεται να μην είναι ηγέτης/τιδα. Η διαφορά έγκειται στον τρόπο με τον οποίο αξιοποιούν τον ανθρώπινο παράγοντα. Συγκεκριμένα, ο/η ηγέτης/τιδα καταφέρνει να ενεργοποιήσει τη θεληματική και πρόθυμη συμμετοχή των συνεργατών/τιδων του/της ώστε να επιτευχθεί ένας στόχος, ενώ ο/η προϊστάμενος/η επιτυγχάνει ένα στόχο βάσει των μέσων που του/της διαθέτει η θέση που κατέχει (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

2.3.Η ηγεσία στην προσχολική εκπαίδευση. Ο ρόλος των προϊσταμένων νηπιαγωγών

Στην Ελλάδα το σύστημα της δημόσιας διοίκησης χαρακτηρίζεται από διοικητικό συγκεντρωτισμό. Έτσι, οι σχολικές μονάδες της χώρας μας, οι οποίες αποτελούν δημόσιες υπηρεσίες τόσο με τη λειτουργική, όσο και με την οργανωτική έννοια του όρου, διέπονται από τους κανόνες λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης (Λαϊνάς, 2000). Στις σχολικές μονάδες όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης διακρίνουμε μονομελή και συλλογικά όργανα διοίκησης. Μονομελές διοικητικό όργανο θεωρείται ο Προϊστάμενος του Νηπιαγωγείου, ενώ συλλογικό ο Σύλλογος Διδασκόντων του Νηπιαγωγείου. Μέχρι το 2010 σε αντίθεση με την πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ο ορισμός της προϊσταμένης του νηπιαγωγείου γινόταν με βάση την αρχαιότητα (Αργυροπούλου, 2007) και δεν υπήρχε σαφής περιγραφή καθηκόντων (Θεοχαρίδη & Χριστόπουλος, 2012). Ο νόμος 1566/1985 (αρθ. 12) περιγράφει απλώς τον τρόπο ορισμού του προϊστάμενου και πως ασκεί διδακτικά και διοικητικά καθήκοντα.

Στον νόμο πλαίσιο 3848/2010 (αρθ.11, παρ.5), ως κριτήριο για την ανάληψη θέσης προϊστάμενου ορίζεται η οκταετής προϋπηρεσία και στο άρθρο 15 καθορίζονται κριτήρια επιλογής τα οποία όμως δε μπορούν να θεωρηθούν ιδιαίτερα σαφή καθώς αναφέρονται: α) στην επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση του υποψηφίου και κυρίως στο επίπεδο των σπουδών και γενικότερα στις σπουδές του, στην ύπαρξη σπουδών ή επιμορφώσεων στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης και στην πιστοποιημένη γνώση ξένων γλωσσών και ΤΠΕ και β) στην υπηρεσιακή κατάσταση και στη διοικητική εμπειρία, όπως προκύπτει από τη συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία του υποψηφίου αλλά και στην προϋπηρεσία σε άσκηση διοικητικού έργου ή στην άσκηση καθηκόντων μέντορα.

Ωστόσο με την υπουργική απόφαση Φ.361.22/152/159720/Ε3 "Καθορισμός της διαδικασίας, υποβολής αιτήσεων και επιλογής Προϊσταμένων νηπιαγωγείων και Προϊστάμενων δημοτικών σχολείων" για τον ορισμό των προϊσταμένων της διετίας 2015-2017, οι ενδιαφερόμενοι κατέθεσαν φάκελο με βιογραφικό σημείωμα, αντίγραφο τίτλου σπουδών και λοιπών προσόντων και η επιλογή έγινε από τα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Όσον αφορά στις αρμοδιότητες, η υπουργική απόφαση Φ.353.1./324/105657/Δ1/8-10-2002, ενώ περιγράφει λεπτομερώς τα καθήκοντα του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων, δεν περιγράφει πουθενά συγκεκριμένα και ευδιάκριτα τα καθήκοντα της προϊσταμένης νηπιαγωγείου.

Οι Προϊστάμενοι/Προϊστάμενες νηπιαγωγείων ως ηγετικές μορφές καθορίζουν το όραμα για τα νηπιαγωγεία τους και είναι υπεύθυνοι/ες για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση των κατάλληλων ενεργειών προς την επίτευξη του οράματος αυτού (Νικολαΐδου, 2012· Fullan 2006· Σαΐτης 2014).

Σύμφωνα με την Στραβάκου (2003), αποτελούν το πρότυπο στον χώρο της Σχολικής Μονάδας για διδακτικά, παιδαγωγικά, επαγγελματικά, υπηρεσιακά και διαπροσωπικά ζητήματα. Είναι εμπνευστές των γονέων και των παιδιών στις προσπάθειες που κάνουν και στις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν τόσο εντός όσο και εκτός σχολείου. Αυτό συνεπάγεται την ύπαρξη αυξημένων προσόντων, ικανοτήτων και γνώσεων από την πλευρά των προϊσταμένων νηπιαγωγών, ώστε να εξασφαλιστεί στο μέγιστο η επιτυχία στο απαιτητικό και πολυδιάστατο έργο τους.

2.4. Η διοικητική επάρκεια των προϊσταμένων-διευθυντών των σχολικών μονάδων

Ο Σαΐτης (2008) αναφέρει ότι οι προϊστάμενοι-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 προϊστάμενος-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.

Επιπλέον, ένας διευθυντής σχολικής μονάδας, οφείλει να διαθέτει την ικανότητα του συνεργάζεσθαι (ανθρώπινες δεξιότητες), 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. Επίσης, 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 (Στραβάκου, 2003).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Γεωργογιάννη, Λάγιο, Κουνέλη (2005), ως διοικητική επάρκεια ορίζεται η κατάρτιση των εκπαιδευτικών στο θεωρητικό, τον επιστημονικό και τον ερευνητικό τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης. Η διοικητική επάρκεια μπορεί να επιτευχθεί, αν στα παιδαγωγικά τμήματα διδάσκονται τα

παρακάτω γνωστικά αντικείμενα: α) Διοίκηση της εκπαίδευσης β) Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων γ) Οικονομία της εκπαίδευσης, με έμφαση στην οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας δ) Οργανωτική ψυχολογία, με έμφαση τη σχολική μονάδα και τη σχολική τάξη ε) Νομικό και θεσμικό πλαίσιο της εκπαίδευσης, με έμφαση στη σχολική μονάδα στ) Διαχείριση της σχολικής τάξης και μαθησιακές δυσκολίες ζ) Συμβουλευτική, με έμφαση στη διοίκηση και τα προβλήματα της σχολικής μονάδας.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας των παραπάνω, κανένα από τα τμήματα της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και τα διδασκαλεία δεν περιλαμβάνουν όλα τα γνωστικά αντικείμενα που απαιτούνται, για να θεωρηθεί ένας εκπαιδευτικός, που αναλαμβάνει τον ρόλο του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, διοικητικά επαρκής. Επιπλέον, σχεδόν κανένα από τα γνωστικά αντικείμενα που προσφέρονται δεν επικεντρώνεται στη σχολική μονάδα, οπότε δίνεται η εντύπωση ότι τα γνωστικά αντικείμενα αναφέρονται σε ανώτερο επιστημονικό επίπεδο και όχι στη διοικητική εφαρμογή (Γεωργογιάννης, Λάγιος & Κουνέλη, 2005).

Ο ρόλος λοιπόν της Προϊσταμένης της σχολικής μονάδας Προσχολικής Εκπαίδευσης είναι καθοριστικός για τη λειτουργία του σχολείου, καθώς έχει την ευθύνη της αποτελεσματικής άσκησης πολλαπλών ρόλων, όπως της οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου, του συντονισμού του εκπαιδευτικού προσωπικού και της αναμόρφωσης και αναβάθμισης του έργου της εκπαιδευτικής μονάδας (Στραβάκου, 2003).

Συμπεράσματα

Συμπερασματικά λοιπόν διαπιστώνεται ότι, το κλειδί της επιτυχημένης ηγεσίας είναι να υπάρχουν διαφορετικές ηγετικές συμπεριφορές από τις προϊσταμένες νηπιαγωγούς, για διαφορετικές καταστάσεις (Goleman, 2000). Καθώς η διοίκηση της σχολικής μονάδας έχει αναγνωριστεί ως μία σημαντική παράμετρος για την αποτελεσματική λειτουργία της, η ανάγκη για την ύπαρξη κατάλληλων και ικανών προϊσταμένων νηπιαγωγείων που θα αναλάβουν το δύσκολο έργο της διοίκησης και θα απομακρύνουν με επιτυχία τα εμπόδια που συναντούν στο δρόμο τους, προκρίνεται ως επιτακτική. Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει μια προσπάθεια καταγραφής των εσωτερικών και εξωτερικών εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες εκπαιδευτικοί στην προσπάθειά τους να διεκδικήσουν θέσεις ευθύνης στην εκπαιδευτική κοινότητα.

3^ο Κεφάλαιο: Οι γυναίκες στην ηγεσία σχολικών μονάδων

Εισαγωγή

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται ποικίλα εμπόδια τα οποία οφείλονται κυρίως στη διάκριση ανάμεσα στα δύο φύλα, η οποία βρίσκει πρόσφορο έδαφος στον επαγγελματικό χώρο. Εδώ θα γίνει λόγος συγκεκριμένα για τον χώρο της εκπαίδευσης στον οποίο επικρατεί το παράδοξο, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων συνολικά για τις βαθμίδες να είναι γυναίκες, οι θέσεις ευθύνης να καταλαμβάνονται επί το πλείστον από άνδρες (Coleman, 2003· Ζιώγου-Καραστεργίου, 2008· Μαρκόπουλος & Αργυρίου, 2014· Πατσιομίτου, 2015· Τάκη, 2006) δημιουργώντας ένα φαινόμενο υποεκπροσώπησης των γυναικών. Μάλιστα η Μαραγκουδάκη (2008) με ιδιαίτερη έμφαση κάνει λόγο όχι απλώς για υποεκπροσώπηση, αλλά για αποκλεισμό των γυναικών από το σύνολο των θέσεων ευθύνης της εκπαίδευσης.

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η καταγραφή των προβλημάτων των γυναικών σε σχέση με το φύλο τους, ως υποψήφιες ανάληψης διοικητικών θέσεων. Συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στα εμπόδια, υπαρκτά ή μη, τα οποία συναντούν οι γυναίκες λίγο πριν την απόφαση για διεκδίκηση θέσης ευθύνης, ακόμα και σε σχολικούς οργανισμούς, όπως είναι το νηπιαγωγείο.

3.1.Φύλο και ηγεσία στην εκπαίδευση

Από τον προηγούμενο αιώνα, το επάγγελμα της εκπαιδευτικού προσέλκυε έναν σημαντικό αριθμό γυναικών, καθώς είχε αλλά και συνεχίζει να έχει υψηλό κοινωνικό γόητρο και κύρος ανάμεσα στα οριοθετημένα ως γυναικεία επαγγέλματα (Μαραγκουδάκη, 1997). Το γεγονός αυτό καθιστά το επάγγελμα του εκπαιδευτικού στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση ακόμη και σήμερα γυναικοκρατούμενο.

Σύμφωνα με τη Βασιλού Παπαγεωργίου 1994, η κυριαρχία των γυναικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση συναντάται σε όλες σχεδόν τις ευρωπαϊκές χώρες. Μέχρι πριν λίγα χρόνια εξασφάλιζε επιπλέον μονιμότητα, καλές οικονομικές αποδοχές και το κυριότερο οι γυναίκες εκπαιδευτικοί μπορούσαν να συνδυάζουν τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις με τις επαγγελματικές.

Τις τελευταίες δεκαετίες παρά το γεγονός πως η γυναίκα έχει καταλάβει πλήθος θέσεων που παραδοσιακά ανήκαν στους άνδρες, στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης φαίνεται ουσιαστικά απύσχα. Η έρευνα των Koutouzis & Athanassoula-Reppa (2002) αναδεικνύει, πως, μολονότι οι γυναίκες επιλέγουν το επάγγελμα του εκπαιδευτικού δεν

προωθούνται ανάλογα στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Ακόμη και σε περιπτώσεις που υπάρχουν γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις, πολύ συχνό φαινόμενο είναι οι τελικές αποφάσεις να λαμβάνονται από ιεραρχικά ανώτερα στελέχη της διοίκησης που κυριαρχούνται κυρίως από άνδρες.

Σύμφωνα με την Παντελίδου-Μαλούτα (2002), η αριθμητική υστέρηση των γυναικών στη διοίκηση, τεκμηριώνει τις επισημάνσεις του φεμινιστικού κινήματος σχετικά με τη συνύπαρξη της θεσμικά κατοχυρωμένης ισότητας των δύο φύλων με την κοινωνική υποτέλεια, την περιθωριοποίηση και την εκμετάλλευση των γυναικών. Συνεπώς αν και η νομοθεσία δίνει τη δυνατότητα στις γυναίκες να καταλαμβάνουν θέσεις διοίκησης, αποδεικνύεται πως η νομική ισότητα δε συνεπάγεται και κοινωνική ισότητα (Δαράκη, 2007).

Τα πορίσματα αρκετών διεθνών ερευνών οι οποίες έχουν ασχοληθεί με τις αιτίες του φαινομένου της χαμηλής εκπροσώπησης των γυναικών σε θέσεις ευθύνης, άλλοτε αντικρουόμενα και άλλοτε συμπληρωματικά, τονίζουν τον ανασταλτικό τους χαρακτήρα αναφορικά με την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών (Τσικαλάκη, 2009).

Οι κοινωνικοί επιστήμονες χρησιμοποιούν τον όρο «γυάλινη οροφή» προκειμένου να περιγράψουν τα τεχνητά ή αόρατα εμπόδια (βασισμένα σε απόψεις και προκαταλήψεις) τα οποία επιβραδύνουν ή σταματούν την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών στις ανώτερες θέσεις της ιεραρχίας. Ο όρος αυτός υιοθετήθηκε από δημοσιογράφους της εφημερίδας Wall Street Journal και έκτοτε χρησιμοποιείται συχνά για να αποτυπώσει όλα τα εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες εξαιτίας του φύλου τους και όχι της έλλειψης προσόντων, κατά την επαγγελματική τους ανέλιξη, ώστε να καταφέρουν να προωθήσουν την καριέρα τους σε επίπεδο αντίστοιχο με αυτό των αντρών (Ντερμανάκης, 2004).

Σύμφωνα με τους Πασιαρδή & Σαββίδη (2002), οι παράγοντες που λειτουργούν ως εμπόδιο και οδηγούν στις μειωμένες απαιτήσεις των γυναικών για κατάκτηση υψηλών θέσεων στη διοικητική ιεραρχία είναι εσωτερικοί, οφειλόμενοι στα ατομικά χαρακτηριστικά και την προσωπική ιδιοσυγκρασία, αλλά και εξωτερικοί, οφειλόμενοι σε κοινωνικά και θεσμικά χαρακτηριστικά. Άλλοι παράγοντες που ορίζουν εμπόδια είναι ο διττός ρόλος της γυναίκας ως μητέρας και επαγγελματία, οι άδειες λοχείας και κήσης, καθώς και η προτεραιότητα που δίνουν στη σταδιοδρομία του συζύγου εις βάρος της δικής τους.

Έρευνα της Άννας Σαΐτη (2000α) κατέδειξε επίσης το χαμηλό ενδιαφέρον των γυναικών για ανάληψη ηγετικής θέσης. Βασικοί λόγοι ορίστηκαν όχι η έλλειψη φιλοδοξιών, αλλά οι ποικίλοι δομικοί και πολιτισμικοί φραγμοί που αντιμετωπίζουν οι ίδιες στην πορεία τους. Το ενδιαφέρον των γυναικών διαφοροποιείται ανάλογα με την οικογενειακή τους κατάσταση, ενώ σημαντικό στοιχείο που αναδείχθηκε είναι πως οι γυναίκες εκπαιδευτικοί θεωρούν σε μεγάλο βαθμό το σύστημα επιλογής διευθυντών αναξιόπιστο (Δαράκη, 2007).

Συμπερασματικά, ο αποκλεισμός των γυναικών από ανώτερες διοικητικές θέσεις της εκπαιδευτικής ιεραρχίας, συνεπάγεται τη μη δυνατότητα αξιοποίησης του δυναμικού τους ως πολύτιμης συνεισφοράς στην υιοθέτηση μια νέας, εναλλακτικής προσέγγισης για την εκπαιδευτική διοίκηση, που θα μπορούσε να συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου (Patel, 2013, Πιτσάβα & Διαμαντίδου, 2010, Τάκη, 2009).

3.2. Έμφυλα στερεότυπα στους σχολικούς οργανισμούς

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η διοίκηση αποτελεί διεθνώς ανδρικό "προνόμιο" καθώς σε όλα τα επαγγέλματα συμπεριλαμβανομένης και της εκπαίδευσης, οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται σε θέσεις ευθύνης. Η ερμηνεία του φαινομένου βασίζεται κυρίως στα έμφυλα στερεότυπα, σύμφωνα με τα οποία οι άνδρες, λόγω των χαρακτηριστικών του δυναμισμού και της έλξης προς την εξουσία που τους διακρίνουν, επιδιώκουν να καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις σε αντίθεση με τις γυναίκες, οι οποίες στερεοτυπικά δεν είναι ιδιαίτερα φιλόδοξες και έχουν ως σημαντικό στόχο για τη ζωή τους τη δημιουργία οικογένειας (Scrivens, 2002· Κανταράκη, Παγκάκη & Σταματελοπούλου, 2008).

Τα έμφυλα στερεότυπα επομένως, αμφισβητούν τη διοικητική ικανότητα των γυναικών κρίνοντάς την ως ακατάλληλη, με άμεση συνέπεια τον περιορισμό των δυνατοτήτων επιλογής τους σε ηγετικές θέσεις της εκπαίδευσης και διοικητικής τους ανέλιξης (Dunn, Gerlach, Hyle, 2014). Έτσι, η διαχρονική πολιτισμική αναπαραγωγή του ανδρικού προτύπου εξουσίας στη διοίκηση οδήγησε στη διαμόρφωση μιας παγιωμένης αντίληψης στο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον ότι οι γυναίκες διοικητικά στελέχη συνιστούν την εξαίρεση στον κανόνα, εφόσον διαφοροποιούνται ως προς την άσκηση του έργου τους, από το κοινωνικά συμβατικό ανδροκρατικό μοντέλο διοίκησης.

Ειδικά για τις γυναίκες που δραστηριοποιούνται επαγγελματικά στον χώρο της προσχολικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα, υπάρχει το στερεότυπο ότι η φροντίδα αποτελεί το πιο ισχυρό κίνητρο επειδή τα παιδιά είναι πολύ μικρά και έχουν αυξημένες ανάγκες φροντίδας. Μολονότι η είσοδός τους σε μονάδες που παρέχουν υπηρεσίες εκπαίδευσης για την πρώιμη παιδική ηλικία αποτελεί για αυτά τον πρώτο έξω-οικογενειακό φορέα που δεν παρέχει μόνο φροντίδα, αλλά επιπλέον μάθηση και κοινωνικοποίηση τουλάχιστον στη βάση του ρόλου που έχει η προσχολική εκπαίδευση στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα (Ζαμπέτα, 1998).

Στο πεδίο της αγωγής της πρώιμης παιδικής ηλικίας δημιουργείται λοιπόν μία ιστορική διχοτομία ανάμεσα στην εκπαίδευση και τη φροντίδα, η οποία έχει τις ρίζες της στις πρώτες δομές προσχολικής εκπαίδευσης, που σκοπό είχαν να βοηθήσουν την οικογένεια και τις μητέρες και η οποία δεν έχει εξαλειφθεί ακόμη και σήμερα που παρατηρείται αλλαγή στις παραδοσιακές δομές της οικογένειας (Ζαμπέτα, 1998).

Παρά το γεγονός ότι η εκπαίδευση είναι ο χώρος που καλλιεργείται η κριτική σκέψη, διευρύνει τους ορίζοντες του ατόμου και το απελευθερώνει από τις στερεοτυπικές νοοτροπίες, ο ρόλος του εκπαιδευτικού μας συστήματος φαίνεται πως είναι αντιφατικός, καθώς αναπαράγει και διατηρεί τα στερεότυπα μέσα από τις διαφορετικές προσδοκίες των φύλων και την άνιση κατανομή τους σε θέσεις διοίκησης (Brinia & Didaskalou, 2015).

Οι μειωμένες ευκαιρίες πρόσβασης γυναικών στην εκπαιδευτική διοίκηση έχουν ως αποτέλεσμα την αυξημένη συμμετοχή των ανδρών σε θέσεις κύρους και εξουσίας, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας έμφυλης ασυμμετρίας, ως συνέπεια αναπαραγωγής σχέσεων κυριαρχίας ανάμεσα στα δύο φύλα (Μαραγκουδάκη, 1997 & Βασιλού-Παπαγεωργίου, 1995, όπ. Αναφ. στους Καταρτζή & Ανθόπουλο, 2006· Κογκίδου & Τάκη, 2005· Τάκη, 2009· Βοσνιάδου· Δενδρινού & Βαίου, 2004).

Η έρευνα των Mwebi και Lazaridou (2008) καταγράφει τις απόψεις των συμμετεχουσών, οι οποίες θεωρούν πως η κοινωνία, λόγω του φύλου τους, τις αντιμετωπίζει ως άτομα που αδυνατούν να διαχειριστούν ορισμένα καθήκοντα και καταστάσεις. Στην έρευνα της Μαράκη (2010) αναδεικνύεται, επίσης, από τις απαντήσεις των αντρών κυρίως συμμετεχόντων πως η γυναικεία φύση, σε συνάρτηση με κάποια χαρακτηριστικά που στερεοτυπικά αφορούν τη γυναικεία προσωπικότητα, συνιστούν την αδυναμία των ίδιων των γυναικών να επιλέξουν θέσεις ευθύνης.

Για την ερμηνεία των παραγόντων, οι οποίοι συμβάλλουν στον αποκλεισμό των γυναικών από την εκπαιδευτική διοικητική ιεραρχία, έχουν διατυπωθεί διάφορες

ερμηνευτικές προσεγγίσεις και θεωρητικά μοντέλα, τα οποία, σύμφωνα με τη Shakeshaft (1989), μπορούν να συνοψιστούν σε δύο βασικές τάσεις: α) τις ερμηνευτικές προσεγγίσεις, που αποδίδουν την ευθύνη του αποκλεισμού στις ίδιες τις γυναίκες και κυρίως στην έλλειψη αυτοπεποίθησης και φιλοδοξιών και στις μειωμένες ικανότητες για την άσκηση διοικητικού έργου και β) τις ερμηνευτικές προσεγγίσεις, που καθιστούν υπεύθυνες τις ευρύτερες οικονομικές δομές και κοινωνικές σχέσεις και συγκεκριμένα τον καπιταλιστικό τρόπο οικονομικής οργάνωσης και την πατριαρχική διάρθρωση των δυτικών κοινωνιών.

Οι ερμηνευτικές προσεγγίσεις της πρώτης τάσης έχουν δεχτεί έντονη κριτική και ελέγχονται ως απλουστευτικές και ανεπαρκείς, καθώς δέχονται την αντρική εμπειρία ως κανονικότητα προς την οποία συγκρινόμενες οι γυναίκες υστερούν και υιοθετούν την τάση «κατηγορίας του θύματος» με το να υποκειμενοποιούν τις αντικειμενικές συνθήκες και να αποδίδουν την ευθύνη του όλου ζητήματος στις ίδιες τις γυναίκες. Αναφορικά με τις ερμηνευτικές προσεγγίσεις της δεύτερης τάσης υποστηρίζεται πως συμβάλλουν έμμεσα αλλά αποτελεσματικά στον αποκλεισμό των γυναικών από τη διοικητική ιεραρχία, με τη διαμερισματοποίηση του ιδιωτικού/οικογενειακού από τον δημόσιο τομέα, την ιδεολογικοποίηση της ανωτερότητας του αντρικού φύλου σε σχέση με το γυναικείο και την παγίωση-διαιώνιση της κυριαρχίας των αντρών στο δημόσιο χώρο και στα κέντρα λήψης αποφάσεων (Μαραγκουδάκη, 1997).

Επομένως, η διαχρονική κυριαρχία των αντρών σε διοικητικές θέσεις έχει συμβάλει στην ταύτιση της διοίκησης με το αντρικό πρότυπο, με αποτέλεσμα οι γυναίκες εκπαιδευτικοί να πιστεύουν πως είναι ακατάλληλες για ανώτερες θέσεις, καθώς για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας απαιτούνται χαρακτηριστικά που εμπεριέχονται στο αντρικό στερεότυπο, όπως ικανότητα επιβολής και ελέγχου, αποφασιστικότητα, αυταρχικότητα (Μαραγκουδάκη, 2008· Καραού & Bush, 2007). Όπως υποστηρίζει η Coleman 2002, οι άντρες θεωρούνται πιο «φυσικοί» ηγέτες. Η έλλειψη αυτοπεποίθησης, λοιπόν, αποτελεί έναν ακόμη ανασταλτικό παράγοντα της επιτυχίας των γυναικών στον επαγγελματικό τους χώρο (Mwebi & Lazaridou, 2008).

Ακόμη ένας παράγοντας που προβάλλει ως εμπόδιο για τις γυναίκες στην ανάληψη θέσεων ευθύνης είναι η προτίμησή τους στη διδασκαλία έναντι της διοίκησης. Το γυναικείο εκπαιδευτικό προσωπικό, σύμφωνα με τον Χατζηπαναγιώτου (1997), επιλέγει τη διαχείριση μίας σχολικής τάξης από τη διαχείριση των ανθρώπινων και υλικών πόρων ενός σχολείου.

Στις έρευνες της Γαϊτανίδου (2014) και των Μαρκόπουλου και Αργυρίου (2014), η προτίμηση των γυναικών στο διδασκαλικό τους έργο αναδεικνύεται από τους σημαντικότερους λόγους της απροθυμίας τους για ανάληψη διευθυντικής θέσης. Άλλωστε, η άσκηση του διοικητικού έργου σε ένα συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα που δεν ευνοεί την αυτονομία και τη δημοκρατικότητα έρχεται σε αντίθεση με τις πεποιθήσεις των γυναικών εκπαιδευτικών (Χατζηπαναγιώτου, 1997).

Επιπλέον, δεδομένων των υποχρεώσεων που επιβάλλει ο καταμερισμός ρόλων στον χώρο της οικογένειας, οι γυναίκες, ιδιαίτερα οι έγγαμες με παιδιά, δεν προβαίνουν εύκολα στην απόκτηση μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών ή δεύτερου πτυχίου ή στη μετεκπαίδευσή τους, γεγονός που τις καθιστά ελλιπείς προσόντων για τη διεκδίκηση διευθυντικών θέσεων (Μαραγκουδάκη, 2008· Κανταρτζή & Ανθόπουλος, 2006).

Ένα σημαντικό εξωτερικό εμπόδιο που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες τόσο όσον αφορά στην επιλογή τους στις διοικητικές θέσεις όσο και στην εξέλιξή τους στη διοικητική ιεραρχία αποτελεί η διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης. Στην έρευνα του Orlatka (2006) αποκαλύπτεται μία ευρεία ποικιλία των συμπεριφορών διάκρισης απέναντι στις γυναίκες στην εκπαιδευτική διοίκηση. Οι άντρες εκπαιδευτικοί προτιμώνται από τους αρμόδιους για την κατάληψη ηγετικών θέσεων στο Πακιστάν, στην Ουγκάντα, στην Τουρκία, την Κίνα και άλλες ασιατικές χώρες. Οι γυναίκες και οι άντρες με τα ίδια εκπαιδευτικά προσόντα καταλήγουν σε διαφορετικά επίπεδα στο εργασιακό καθεστώς. Σύμφωνα με τον ερευνητή, οι λόγοι για αυτή τη διάκριση σχετίζονται με το συμφέρον των αντρών να παραμείνουν στην εξουσία καθώς και με τη διάθεσή τους να προσλάβουν άτομα που φαίνονται, σκέφτονται και ενεργούν σαν κι αυτούς, δηλαδή άντρες δασκάλους.

Στις έρευνες των Kyriakoussis & Saiti, 2006, Mwebi & Lazaridou (2008) και Coleman (2002) γυναίκες εκπαιδευτικοί δηλώνουν τη σαφή προτίμηση των επιτροπών επιλογής σε άντρες υποψήφιους και την ύπαρξη προκαταλήψεων σε βάρος τους. Η έρευνα των Kararou & Bush (2007) αποκαλύπτει, με τη σειρά της, υποκειμενικότητα και συγκεκριμένη διάκριση στη διαδικασία επιλογής στελεχών, επιβεβαιώνοντας την άποψη πως οι γυναίκες ηγέτες αντιμετωπίζουν «αόρατα» εμπόδια όταν επιδιώκουν ανέλιξη. Το γεγονός αυτό λειτουργούσε αποτρεπτικά για τον μεγαλύτερο αριθμό των υποψήφιων γυναικών καθώς ήξερε πως θα αξιολογηθεί αρνητικά σε σχέση με τους άντρες συνυποψήφιους (Κανταρτζή & Ανθόπουλος, 2006).

Ειδικότερα, στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα που ακολουθεί ένα γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης με χαρακτηριστικά την ιεραρχία και την ομοιόμορφη εκτέλεση

των αποφάσεων της κεντρικής εξουσίας (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994), η επιλογή των στελεχών στην εκπαιδευτική ηγεσία δε φαίνεται να επικεντρώνεται στην αξιοκρατική επιλογή των πιο ικανών και επιστημονικά καταρτισμένων στελεχών, αντίθετα περιστρέφεται γύρω από την ανάδειξη προσώπων με κριτήρια την άμεση εξάρτησή τους από τους πολιτικούς φορείς της εξουσίας (Αγγελάκος, 2005).

Για τον λόγο αυτόν, οι εκάστοτε πολιτικές δυνάμεις που βρίσκονται στην εξουσία φροντίζουν να τροποποιούν τα κριτήρια επιλογής, τον αριθμό των ηγετικών θέσεων στην εκπαίδευση, ακόμη και το ίδιο το οργανωτικό σύστημα της διοίκησης και εποπτείας της εκπαίδευσης, με στόχο την επιλογή των ατόμων που θα προωθήσουν τη δική τους εκπαιδευτική πολιτική (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994). Οι γυναίκες, όμως, έχοντας μικρή συμμετοχή στην πολιτική αλλά και τα συνδικαλιστικά όργανα αποκλείονται από την πρόσβαση σε ηγετικές θέσεις (Κανταρτζή & Ανθόπουλος, 2006). Η έλλειψη γυναικών στην εκπαιδευτική διοίκηση στερεί από τις ίδιες τη δυνατότητα διασύνδεσης με πρόσωπα εξουσίας του ίδιου φύλου, που μπορούν να λειτουργήσουν είτε ως μέντορες καθοδηγητικά είτε να παράσχουν ενημέρωση μέσω άτυπων δικτύων συνεργασίας και τις θετικές επιπτώσεις που συνεπάγεται, μεταξύ των οποίων η ενημέρωση για τις προοπτικές προαγωγής και κυρίως η ενθάρρυνση και η ενίσχυση. Κατά συνέπεια, ο αποκλεισμός των γυναικών από τη σχολική διοίκηση συμβάλλει στην αυτοαναπαραγωγή του (Μαραγκουδάκη, 1997).

Συνεπώς, το στερεότυπο «γένους αρσενικού», που προσδιόρισε τη σχολική ηγεσία διεθνώς, καθορίζει και τα δεδομένα της ελληνικής διοικητικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας, αποτυπώνοντας από τη μια πλευρά την ισότητα ως προς το διδασκαλικό επάγγελμα και από την άλλη πλευρά την ανισότητα ως προς την εκπαιδευτική διοίκηση ανάμεσα στα δύο φύλα (Adler, Laney & Packer, 1993, Γαϊτανίδου, 2014, Dunn, Gerlach & Hyle, 2014, Μαρκόπουλος & Αργυρίου, 2014, Κογκίδου & Τάκη, 2005, Τάκη, 2006).

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας το παρόν κεφάλαιο συμπεραίνουμε ότι, η κυριαρχία των ανδρών σε διοικητικές θέσεις στον ευρύτερο χώρο της απασχόλησης και ειδικότερα της εκπαίδευσης είναι διαχρονική. Η στερεοτυπική αντίληψη της ταύτισης της διευθυντικής θέσης με το ανδρικό πρότυπο είναι αποτέλεσμα της θέσης ότι η θετική εξέλιξη και ανάπτυξη ενός οργανισμού απαιτεί ανδρικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας στην κορυφή της διοίκησης. Για τους λόγους αυτούς αλλά και λόγω

έλλειψης αυτοπεποίθησης πολλές γυναίκες εγκαταλείπουν νωρίς το όνειρο μιας επιτυχημένης καριέρας μέσω ανέλιξής τους σε υψηλότερες θέσεις διοίκησης. Στη συνέχεια θα γίνει ανασκόπηση αντίστοιχων ερευνών οι οποίες αποτυπώνουν εμπειρικά όσα διατυπώθηκαν στο θεωρητικό μέρος.

4^ο Κεφάλαιο Βιβλιογραφική επισκόπηση

4.1. Οι γυναίκες στη διοίκηση των σχολικών μονάδων – Στυλ ηγεσίας

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, στον διεθνή χώρο, έχει αναπτυχθεί ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον γύρω από τη διοίκηση και ηγεσία στις μονάδες Προσχολικής Εκπαίδευσης. Τα βιβλία διαφόρων μελετητών, όπως των Kagan & Bowman (1997), Rodd (1998) και Shakeshaft (1995), δημιούργησαν μια σημαντική θεωρητική βάση για το συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο (όπ. αναφ. στην Αργυροπούλου, 2007). Στην Ελλάδα, ωστόσο, ο τομέας της γυναικείας διοίκησης και ηγεσίας στην Προσχολική Εκπαίδευση παραμένει ανεξερεύνητος (Αργυροπούλου, 2010; Μπάκας, 2010; Σακελλαρίου, 2007).

Σαν γενικό συμπέρασμα σχετικά με τη γυναικεία διοίκηση, υποστηρίζεται ότι οι γυναίκες είτε εκτελούν τα καθήκοντά τους με διάθεση συνεργατική, ήπια, επικοινωνιακή, δημοκρατική, είτε υιοθετούν ανδρικά γνωρίσματα, δηλαδή διοικούν αυταρχικά, αποφασιστικά, αυστηρά και σκληρά αντιμετωπίζονται με τον ίδιο υποτιμητικό, αρνητικό και επιθετικό τρόπο.

Σύμφωνα με τον Burton (1993), οι γυναίκες διευθύντριες τείνουν να ακολουθούν ένα δημοκρατικό, συμμετοχικό και συνεργατικό τύπο διοίκησης, το οποίο βασίζεται στη μετασχηματιστική θεωρία η οποία πρεσβεύει ότι η ηγεσία πρέπει να διαμορφώνεται με συλλογική αναζήτηση λύσεων, ενθάρρυνση συμμετοχής, ενημέρωση, αλλά και διανομή εξουσίας (Pouder & Coleman, 2002). Αντιθέτως οι άνδρες διευθυντές υιοθετούν το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας, βασιζόμενοι στο γεγονός ότι το σύστημα είναι συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό.

Ειδικότερα, το γυναικείο διοικητικό στυλ παραπέμπει σε αξίες, όπως φροντίδα, συναίσθημα, συμμετοχή, συνδετικότητα, κλίμα δημοκρατικό, συμμετοχικό και συναδελφικό, ενδυνάμωση των ανθρώπων, παροχής αυτονομίας, ανάπτυξης πρωτοβουλιών, κλίμα που κατά κοινή αποδοχή αυξάνει την συνολική ικανότητα για πετυχημένη δράση και όχι για κυριαρχία (Acker, 1995).

Σύμφωνα με την Rodd (1996), η μελέτη της γυναικείας ηγεσίας στην Προσχολική Εκπαίδευση παρουσιάζει ορισμένα χαρακτηριστικά: είναι υπομονετική, ευγενής και καλλιεργημένη, προσανατολίζεται στο στόχο και ενεργεί με προγραμματισμό. Επίσης, διαθέτει αυτοπεποίθηση και εμπνέει εμπιστοσύνη, καθοδηγεί τα παιδιά και τους εκπαιδευτικούς, τη διακρίνει ο επαγγελματισμός, διαθέτει αυξημένες επικοινωνιακές

ικανότητες και προσπαθεί να ικανοποιεί τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού. Παράλληλα, χαρακτηρίζεται από ευελιξία και διαθέτει πολύπλευρη προσωπικότητα, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες ενώ διαθέτει και όραμα.

Σύμφωνα με έρευνα της Παπαναούμ (1995), οι γυναίκες διευθύντριες προσανατολίζονται περισσότερο στα παιδαγωγικά και εκπαιδευτικά ζητήματα, ενώ οι άνδρες διευθυντές, δίνουν έμφαση περισσότερο σε θέματα, διοικητικού – διαχειριστικού – λειτουργικού χαρακτήρα. Παρ’ όλα αυτά, γυναίκες διευθυντικά στελέχη, σύμφωνα με τις μελέτες των Schein (1976) & Marshall (1985), υιοθέτησαν ένα ανδρικό μοντέλο διοίκησης -androgynous style of management- στα πρώτα χρόνια υπηρεσίας τους ώστε να νιώσουν αυτοπεποίθηση, να κερδίσουν την αποδοχή, την αναγνωσιμότητα και να γίνουν ανταγωνιστικές, ανεξάρτητες και ισχυρές, κατοχυρώνοντας το κύρος της θέσης τους στον πολιτισμικά προσδιορισμένο, κυρίαρχο ανδρικό χώρο. Όσο όμως αποκτούσαν με το πέρασμα των χρόνων μεγαλύτερη διοικητική εμπειρία, σταδιακά απομακρύνονταν από αυτό το κυρίαρχο ανδρικό πρότυπο και κατευθύνονταν σε μια προσπάθεια αναδόμησης του ρόλου τους και αυτοκαθορισμού τους στη διοίκηση μέσα από το εναλλακτικό προσωπικό-ηγετικό τους στυλ. Ωστόσο υπάρχουν και οι περιπτώσεις όπου οι γυναίκες διευθυντικά στελέχη προσπαθώντας να επιβιώσουν μέσα σ’ ένα ανδροκρατούμενο εργασιακό περιβάλλον, προβληματίζονται ως προς τη διαχείριση του φύλου τους σε σχέση με την άσκηση διοίκησής τους.

Η Coleman σε έρευνα της (2004) δε συμπέρανε πως υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο στυλ ηγεσίας μεταξύ των ανδρών διευθυντών και γυναικών διευθυντριών και τόνισε ότι τα ευρήματα της έρευνας έρχονται σε αντίθεση με τα στερεότυπα φύλου σε σχέση με τον τρόπο άσκησης ηγεσίας, ότι δηλαδή οι άντρες και οι γυναίκες ηγούνται και διαχειρίζονται με διαφορετικούς τρόπους, ενώ η έρευνα δείχνει ότι και οι άνδρες διευθυντές προτιμούν το λεγόμενο θηλυκό ύφος στην άσκηση της διοίκησης στο σχολείο. Μάλιστα, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των ερευνών της δεκαετίας του ’90 με αυτά του 2004, φαίνεται ότι και οι άνδρες και οι γυναίκες τείνουν να ενσωματώσουν ένα πιο σκληρό ύφος ηγεσίας. Επίσης, υποστηρίζει ότι υπάρχουν εξίσου μεγάλες διαφορές στο στυλ ηγεσίας και μεταξύ των γυναικών διευθυντριών.

Γενικά πορίσματα πολλών σύγχρονων ερευνών δείχνουν ότι το διοικητικό στυλ ελάχιστα επηρεάζεται από το φύλο (McLay & Brown, 2000). Οι Reay και Ball (2000) αναφέρουν ότι άνδρες και γυναίκες διευθυντές που έλαβαν μέρος σε μια έρευνα, δεν παρουσίασαν διαφορές όσο αφορά τις ηγετικές τους στρατηγικές. Και ενώ οι γυναίκες

περιέγραφαν το άτομό τους ως λιγότερο ανταγωνιστικό, στην πράξη παρουσιάζονταν εξίσου ανταγωνιστικές με τους άνδρες όσο αφορά τον τρόπο διοίκησης του σχολείου. Στο ίδιο πλαίσιο η Morris (1999) με έρευνά της, διαπίστωσε πως οι άντρες και οι γυναίκες που κατέχουν διευθυντικές θέσεις στα σχολεία, δεν παρουσιάζουν διαφορές, όσον αφορά την προσωπική τους δύναμη.

Η νέα τάση αποτελεσματικής ηγεσίας πάντως, θεωρείται η σύγκλιση των φυλετικών δίπολων, κατά την οποία άνδρες και γυναίκες υιοθετούν συμπληρωματικά χαρακτηριστικά ως προς το ηγετικό στυλ. Είναι η κατηγορία androgynous style of management (Coleman, 2000).

4.2. Αιτίες υποεκπροσώπησης των γυναικών σε θέσεις ευθύνης

Μελετώντας την αντίστοιχη βιβλιογραφία διαπιστώνεται, ότι παρόλο που ο κλάδος της εκπαίδευσης είναι κατά βάσει γυναικοκρατούμενος, στις θέσεις ευθύνης συναντώνται κυρίως άντρες. Μελέτες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο πραγματοποιήθηκαν προκειμένου να διερευνηθούν οι αιτίες του φαινομένου αυτού. Σύμφωνα με την Τάκη (2009), ένα βασικό πρόβλημα είναι η καθημερινή αμφισβήτηση που δέχονται οι γυναίκες διευθύντριες από τους συναδέλφους τους, άνδρες και γυναίκες, από τους μαθητές/τριες, και από γονείς. Επιπλέον, σε αυτό το πλαίσιο κυριαρχεί η αμφισβήτηση για οποιαδήποτε ενέργεια, συγχρόνως υπάρχει απροθυμία εκτέλεσης εντολών εκ μέρους όχι μόνον των ανδρών αλλά κυρίως των γυναικών υφισταμένων καθώς δεν μπορούν να συμβιβαστούν με την εικόνα της προϊσταμένης γυναίκας και παρακολουθούνται συνεχώς για διοικητικά ή άλλου τύπου σφάλματα (Τάκη, 2009).

Άλλη αρνητική παράμετρος για την είσοδο των γυναικών σε διοικητικές θέσεις είναι η υφιστάμενη έλλειψη γυναικών σε επιτροπές επιλογής διοικητικών στελεχών.

Το σχολικό έτος 2006-2007 πραγματοποιήθηκε έρευνα στις διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της νοτίου Ελλάδας. Η έρευνα τόνισε το φαινόμενο της ολιγάριθμης παρουσίας του γυναικείου φύλου στην εκδήλωση ενδιαφέροντος για συμμετοχή στις διαδικασίες επιλογής (Δαράκη, 2007). Λόγοι για τους οποίους οι γυναίκες εκπαιδευτικοί δεν υπέβαλαν αίτηση υποψηφιότητας για διεκδίκηση διευθυντικής θέσης είναι: α) δεν είχαν τις προϋποθέσεις β) δεν υπήρχαν σημαντικά κίνητρα γ) θεωρούσαν το σύστημα επιλογής αναξιόπιστο και δ) οι αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις. Η έρευνα απέδωσε το χαμηλό ενδιαφέρον και στην έλλειψη αυτοπεποίθησης που χαρακτηρίζει τις γυναίκες εκπαιδευτικούς και λειτουργεί ως εμπόδιο για τη διεκδίκηση θέσεων εξουσίας. Παράλληλα, εντοπίστηκε πως οι

γυναίκες στερούνται εκείνων των προτύπων που θα λειτουργήσουν ενισχυτικά στη διεκδίκηση υψηλών θέσεων στη διοικητική ιεραρχία. Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν πως βασικοί λόγοι που τις ωθούν να μη συμμετέχουν στη διεκδίκηση θέσεων στελεχών εκπαίδευσης είναι: οι οικογενειακές υποχρεώσεις, η αποφυγή υπηρεσιακών ευθυνών, το ανδρικό κατεστημένο και η ύπαρξη άλλων ενδιαφερόντων.

Η Αργυροπούλου (2010) διεξήγαγε έρευνα καταγράφοντας τις απόψεις των ερωτώμενων νηπιαγωγών για τη διοίκηση των νηπιαγωγείων και πώς αυτές συνδέονται με την επιθυμία τους να αναλάβουν θέσεις ευθύνης.

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έδειξαν ότι οι νηπιαγωγοί αρνούνται να αναλάβουν τις θέσεις προϊσταμένων στα νηπιαγωγεία, λόγω του διδακτικού τους έργου, του χρόνου που χρειάζονται για την άσκηση της διοίκησης και της ευθύνης του οικονομικού απολογισμού στο τέλος της σχολικής χρονιάς. Αργότερα η ίδια ερευνήτρια (Αργυροπούλου, 2013), προσπάθησε να καταγράψει τους λόγους για τους οποίους οι νηπιαγωγοί έδειχναν απροθυμία να αναλάβουν τη θέση της προϊσταμένης στο νηπιαγωγείο τους. Οι λόγοι αυτοί προσδιορίζονται: στη μη απαλλαγή από το διδακτικό τους έργο, στην ελλιπή επιμόρφωση σε διοικητικά θέματα, στην εκπαιδευτική νομοθεσία, στην κριτική που δέχονται καθώς και στη δυσκολία επικοινωνίας με τους γονείς. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι νηπιαγωγοί (Αργυροπούλου, 2007) είναι η μόνη κατηγορία εκπαιδευτικών της δημόσιας εκπαίδευσης που δεν απολαμβάνουν μείωση ωραρίου όταν αναλαμβάνουν διοικητικά καθήκοντα.

Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών εκπαιδευτικών σε διευθυντικές θέσεις είναι σαφώς πιο αργή από αυτήν των ανδρών συναδέλφων τους και κυρίως σχετίζεται με την ηλικιακή εξέλιξη των παιδιών τους (Coleman, 1996; Coleman, 2001).

Στην Ελλάδα ο αριθμός των ερευνών που μελετούν τα εμπόδια και τις δυσκολίες που συναντούν οι γυναίκες διευθύντριες κατά τη άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων τους είναι πολύ περιορισμένος. Οι γυναίκες διευθύντριες κατά τη διάρκεια της διευθυντικής τους πορείας, πέρα από τα προαναφερόμενα προβλήματα που αντιμετωπίζουν ως διευθυντικά στελέχη σχολικών μονάδων, συναντούν επιπρόσθετα εμπόδια στην επαγγελματική τους εξέλιξη (Λιακοπούλου, 2005). Έτσι, στο πλαίσιο σχετικών ερευνών οι γυναίκες διευθύντριες σχολικών μονάδων δηλώνουν ότι πρέπει να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια από τους άνδρες συναδέλφους τους για να αποδείξουν ότι αξίζουν τη θέση που κατέχουν (Μαραγκουδάκη, 1997 · Coleman,

2001). Επίσης, συχνά νιώθουν απομόνωση και περιθωριοποίηση από τον κόσμο των ανδρών, λόγω της δυσφορίας που προκαλεί το δικαίωμά τους να διευθύνουν και να ανατρέπουν τους κοινωνικά 'αποδεκτούς' ρόλους τους. Τέλος, οι γυναίκες διευθύντριες συχνά αντιμετωπίζονται με υπερβολική οικειότητα και συμπάθεια από το εργασιακό τους περιβάλλον (Παπασταμάτης & Κανταρτζή, 2006).

Επιπρόσθετα, μια έρευνα της Αθανασούλας-Ρέππα (ό.π. αναφ. στο Δαράκη, 2007) για την κατανομή των Προϊσταμένων Διευθύνσεων και Γραφείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης το 1998, δείχνει ότι επιλέχθηκαν συνολικά 199 άτομα από τα οποία 6 ήταν γυναίκες (ποσοστό 3%). Επίσης, για θέσεις σχολικών συμβούλων η εκπροσώπηση των γυναικών για την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση ήταν 10,6%. Αντίστοιχη έρευνα των Αναστασίου και Παπακωνσταντίνου (2006) για τη διερεύνηση του βαθμού εκπροσώπησης των γυναικών στους σχολικούς συμβούλους της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης την περίοδο 2002-03, αναφέρει ότι το ποσοστό των γυναικών υποψηφίων ήταν 37%, έναντι 63% των ανδρών συναδέλφων τους και το αντίστοιχο ποσοστό εκλογής τους ήταν 34,5%. Σε ανάλογη έρευνα των Φούρου κ.α. (2005) που αφορά τη συμμετοχή των γυναικών εκπαιδευτικών στη θέση Διευθυντριών Διευθύνσεων Α/θμιας Εκπαίδευσης για τα έτη 1997, 2002, 2004, παρατηρείται μηδενική παρουσία τους το 1997, ενώ για τα επόμενα έτη η παρουσία τους εμφανίζεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα (5,26%, 5,17%).

Συμπερασματικά λοιπόν, μέσα από την παραπάνω βιβλιογραφική επισκόπηση, επιβεβαιώνεται η χαμηλή παρουσία των γυναικών εκπαιδευτικών σε υψηλές διοικητικές θέσεις σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες.

4.3. Έμφυλα στερεότυπα στον χώρο της εκπαίδευσης

Το 2014 η Σαραφίδου πραγματοποίησε έρευνα με στόχο την αποτύπωση της παρουσίας των γυναικών στην ηγεσία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, μέσα από έρευνες της τελευταίας δεκαετίας. Παράλληλα επεδίωξε την ανίχνευση των συντελεστών αυτών που οδηγούν τις γυναίκες να διεκδικήσουν ή όχι μία θέση στην ηγεσία της δημόσιας εκπαίδευσης.

Η έρευνα έδειξε ότι αναφορικά με τα εσωτερικά εμπόδια της επαγγελματικής ανέλιξης των γυναικών, τα σημαντικότερα εξ' αυτών είναι το χαμηλό προφίλ τους, η χαμηλή αυτοπεποίθηση και η έλλειψη παρώθησης ή έμπνευσης. Ουσιαστικά τα εσωτερικά εμπόδια αποκαλύπτουν ένα σύνολο βαθύτερων κοινωνικών φραγμών στην πορεία της ανέλιξης των γυναικών. Στα εσωτερικά εμπόδια επίσης προσμετρούνται και οι

περιπτώσεις των γυναικών αυτών που πιστεύουν ότι δεν είναι ικανές να ανταποκριθούν εξίσου καλά σε δυο καριέρες (της συζύγου και της διευθύντριας) (Σαραφίδου, 2014). Ως εξωτερικά εμπόδια που δυσχεραίνουν την ανέλιξη των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις ορίστηκαν τα συνδεδεμένα με τη διάκριση φύλου (Σαραφίδου, 2014).

Οι κοινωνικές προκαταλήψεις είναι αυτές που όπως προέκυψε ταυτίζουν το ρόλο του διευθυντή με το ανδρικό πρότυπο και κάνουν την ηγεσία να χαρακτηρίζεται από μία αύρα ηγεμονικού ανδρισμού. Ταυτόχρονα οι γυναίκες διευθύντριες εμφανίζονται αυταρχικές, ανταγωνιστικές, γραφειοκρατικές και με περιορισμένη αφοσίωση στην εργασία τους λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων (Σαραφίδου, 2014).

Στον διεθνή χώρο, και συγκεκριμένα στη Νέα Ζηλανδία είναι επίσης μικρή η αντιπροσώπευση των γυναικών σε υψηλές θέσεις στα δημόσια σχολεία, καθώς και στα πανεπιστήμια. Μελετώντας τα στοιχεία του υπουργείου παιδείας της Νέας Ζηλανδίας, αποδεικνύεται πως αν είσαι άνδρας, έχεις τετραπλάσιες πιθανότητες να γίνεις διευθυντής από μια γυναίκα (Υπουργείο Παιδείας Νέας Ζηλανδίας, 2006- αναφορά στη μελέτη των Strachan, et al., 2007).

Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι και οι αναπτυσσόμενες χώρες χαρακτηρίζονται από κάποιες φεμινιστικές τάσεις στα εκπαιδευτικά τους συστήματα (Oplatka, 2006). Χαρακτηριστικά, οι γυναίκες στην Κορέα αποτελούν το 14% των θέσεων στη σχολική ηγεσία (Kim and Kim, 2005), το 13% των διευθυντικών θέσεων στην Κίνα (Su et al., 2000), το 50% στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια σχολική ηγεσία στην Trinidad and Tobago (Morris, 1999) και την πλειοψηφία σε διοικητικούς ρόλους στη Σιγκαπούρη (Morris, S.B., Tin, L.G. and Coleman, M., 1999). Το σκηνικό δε φαίνεται πως αλλάζει ακόμη και στις μουσουλμανικές χώρες. Στην Τουρκία (Celikten, 2005) και το Πακιστάν (Kirk, 2004) υπάρχουν ελάχιστες γυναίκες που κατέχουν ηγετικές θέσεις. Ειδικότερα στο Πακιστάν, η πλειονότητα των σχολικών επιτρόπων είναι άνδρες.

Σε έρευνα της Ferrario (1994) που έγινε στις Η.Π.Α. σε γυναίκες που ήταν διοικητικά στελέχη, αναδείχθηκαν ως βασικοί παράγοντες του χαμηλού ενδιαφέροντος των γυναικών τα κοινωνικά στερεότυπα και οι προκαταλήψεις. Αντίστοιχη έρευνα της Schein (1994) σε Η.Π.Α., Ιαπωνία, Κίνα, Ηνωμένο Βασίλειο και Γερμανία, κατέδειξε την παγιωμένη αντίληψη «διοικητής= άνδρας», παράγοντας που στέκεται ανασταλτικά στην εξέλιξη της καριέρας των γυναικών. Γενικά η υπό-εκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις στην εκπαίδευση είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο, που ξεπερνά τα όρια της Ελλάδας.

Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο που προηγήθηκε παρουσιάστηκαν τα κυριότερα ευρήματα που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ελληνικών και ξενόγλωσσων ερευνών αναφορικά με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων από γυναίκες. Διαπιστώθηκε ότι το φαινόμενο της υποεκπροσώπησης των γυναικών σε ηγετικές θέσεις δεν είναι μόνο ελληνικό ακόμα και στον τομέα της εκπαίδευσης που οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί είναι γυναικείου φύλου.

Παρόλα αυτά, όσον αφορά στον τρόπο άσκησης διοίκησης σύμφωνα με τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί διαπιστώνεται ότι όσο περνούν τα χρόνια το στυλ άσκησης διοίκησης από γυναίκες και άντρες τείνει να μοιάζει. Πολλά στοιχεία του αντρικού στυλ διοίκησης υιοθετούνται και από τις γυναίκες, ενώ το ίδιο συμβαίνει αντίστοιχα και με τους άντρες. Επομένως συμπεραίνεται ότι το στυλ άσκησης διοίκησης εξαρτάται κυρίως από την προσωπικότητα αυτού που την ασκεί, παρά από το φύλο.

Συνεχίζοντας στη διερεύνηση των αιτιών υποεκπροσώπησης των γυναικών σε θέσεις ευθύνης στον τομέα της εκπαίδευσης διαπιστώνεται ότι σε εθνικό και διεθνές επίπεδο οι γυναίκες συναντούν εμπόδια. Κοινωνικά στερεότυπα τα οποία θέλουν τη γυναίκα να μην είναι ικανή να αναλάβει θέσεις ευθύνης παραμένουν ακόμη και στις μέρες μας γεγονός που εμποδίζει την επαγγελματική ανέλιξη ακόμη και των πιο δυναμικών γυναικών. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην ανάγκη σύνταξης των ερευνητικών ερωτημάτων που ακολουθούν στο κεφάλαιο που ακολουθεί, ώστε να διαπιστωθεί η ύπαρξη ή μη του φαινομένου αυτού και στην περιοχή του νομού Αρκαδίας.

B' Ερευνητικό Μέρος

5^ο Κεφάλαιο Ερευνητικό Μέρος

Εισαγωγή

Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε προέκυψαν σημαντικά ευρήματα που αφορούν τη διοίκηση της προσχολικής εκπαίδευσης. Ανιχνεύτηκε το προφίλ των γυναικών που διοικούν εκπαιδευτικές μονάδες, το πώς αντιλαμβάνονται την ηγεσία αλλά και προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων.

5.1.Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα και με σκοπό τον εμπλουτισμό της βιβλιογραφίας πάνω σε ζητήματα που αφορούν τη διοίκηση των νηπιαγωγείων, κυρίως ως προς τη σχέση που έχουν οι προϊστάμενες με τη διοίκηση και την ηγεσία, ο στόχος της έρευνας που θα διεξαχθεί είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των προϊστάμενων των νηπιαγωγείων για τη διοίκηση του νηπιαγωγείου.

Τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα διαμορφώνονται ως εξής:

1. Ποιες είναι οι αντιλήψεις των νηπιαγωγών απέναντι στη διοίκηση και σε ποιο βαθμό είναι διατεθειμένες να αναλάβουν θέσεις στη διοικητική ιεραρχία;
2. Αντιμετωπίζουν οι προϊστάμενες νηπιαγωγείου προβλήματα κατά την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων; Και αν ναι ποια;
3. Ποιο στυλ ηγεσίας χρησιμοποιούν οι προϊσταμένες νηπιαγωγοί;
4. Αντιμετωπίζουν οι προϊσταμένες νηπιαγωγοί έμφυλες στερεοτυπικές συμπεριφορές κατά την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων;

5.2. Μεθοδολογία της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις των προϊσταμένων του ελληνικού νηπιαγωγείου σχετικά με τη διοίκηση, καθώς και πιθανά προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων. Καταλληλότερη μέθοδος ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός και οι στόχοι της παρούσας έρευνας θεωρείται η ποιοτική προσέγγιση. Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2005:15) «η έρευνα είναι η παραγωγή πρωτότυπων αποτελεσμάτων μέσω συστηματικής, ορθολογικής και επιστημονικής αναζήτησης». Επομένως, στην επιστημονική έρευνα, εφαρμόζοντας κατάλληλα μεθοδολογικά εργαλεία που εξασφαλίζουν εγκυρότητα και

αξιοπιστία στα αποτελέσματά της, δίνονται απαντήσεις στα ερωτήματα που απασχολούν τους επιστήμονες, αλλά και τον ανθρώπινο πληθυσμό.

Σύμφωνα με τον Creswell (2011), οι ποιοτικές μέθοδοι είναι κατάλληλες όταν υπάρχει η ανάγκη της διερεύνησης και βαθιάς κατανόησης ενός φαινομένου ενώ περιγράφει κάποια γενικά χαρακτηριστικά της ποιοτικής έρευνας τα οποία είναι, η σημασία που δίνεται στις απόψεις των συμμετεχόντων, οι ερωτήσεις μεγάλου εύρους, η συγκέντρωση ανάλυση και ερμηνεία κειμένων και λέξεων προκειμένου να εξαχθούν τα συμπεράσματα αλλά και η ύπαρξη φαινομένων μεροληψίας και υποκειμενικότητας. Σημαντικό στοιχείο για τη διεξαγωγή μιας έρευνας, είναι η απαραίτητη τήρηση της μεθοδολογίας. Ως μεθοδολογία νοούνται οι διαδικασίες, οι ενέργειες, οι μέθοδοι και οι τεχνικές που εφαρμόζονται από τους ερευνητές, με στόχο την επίλυση ή τη διερεύνηση ενός προβλήματος (Λαμπίρη-Δημάκη, 1996).

Η συνέντευξη είναι ένα ερευνητικό εργαλείο με το οποίο μπορούν να επιτευχθούν ποικίλοι ερευνητικοί σκοποί όπως η συγκέντρωση πληροφοριών οι οποίες μπορούν να απαντήσουν τα ερωτήματα μίας έρευνας, η διατύπωση ή ο έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων, αλλά και να λειτουργήσει συμπληρωματικά σε άλλα ερευνητικά εργαλεία (π.χ. ερωτηματολόγιο) στη διεξαγωγή μίας έρευνας (Cohen, Manion & Morisson, 2007).

Σύμφωνα με τον Robson (2010), δύο από τους λόγους για τους οποίους μία συνέντευξη αποτελεί κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο είναι όταν δεδομένα ποιοτικού χαρακτήρα θεωρούνται απαραίτητα προκειμένου να επιβεβαιώσουν τα αποτελέσματα μίας ποσοτικής μελέτης αλλά και όταν η έρευνα έχει σκοπό να αναδείξει το πως αντιλαμβάνονται τα υποκείμενα ένα φαινόμενο.

Η συνέντευξη όπως αναφέρουν οι Cohen et al. (2007) αποτελεί μία συζήτηση δύο ατόμων, μέσω της οποίας μεταδίδονται πληροφορίες και ανταλλάσσονται απόψεις υπό το πρίσμα μίας διυποκειμενικότητας καθώς η γνώση προέρχεται από τις απόψεις των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτή. Όπως όλα τα ερευνητικά εργαλεία παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Στα βασικά πλεονεκτήματα της συνέντευξης, όπως αυτά παρουσιάζονται στους Cohen et al (2007) και στον Robson (2010), είναι η διαπροσωπική σχέση των υποκειμένων καθώς και η δυνατότητα εμβάθυνσης στα ζητήματα ενδιαφέροντος.

Ωστόσο ένα μειονέκτημά της και ίσως το πιο σημαντικό να βρίσκεται στην υποκειμενικότητα, καθώς και σε ζητήματα προκατάληψης των υποκειμένων ώστε εν τέλει, να εγείρονται ζητήματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας των ερευνών, ενώ είναι και

αρκετά χρονοβόρα ως διαδικασία (Bell, 2005). Ο Ιωσηφίδης (2003) περιγράφει επίσης ως μειονέκτημα της συνέντευξης τις αυξημένες επικοινωνιακές δεξιότητες και την ευελιξία που πρέπει να έχει ο ερευνητής, χαρακτηριστικά που δεν έχουν οι ερευνητές με μικρή εμπειρία.

Η συνέντευξη της παρούσας έρευνας βασίστηκε στα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας και στη βάση αυτών συντάχθηκε ένα πρωτόκολλο συνέντευξης. Ο Creswell (2011), ορίζει το πρωτόκολλο συνέντευξης ως ένα έντυπο οδηγιών για τη διαδικασία της συνέντευξης.

Έτσι λοιπόν σε συνεργασία με τη σύμβουλο καθηγήτρια αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί ο τύπος της ημιδομημένης συνέντευξης, να συνταχθεί ένας οδηγός με μικρό αριθμό ερωτήσεων για το κάθε ερευνητικό ερώτημα και να αξιοποιηθεί το πλεονέκτημα της ευελιξίας αυτού του τύπου συνέντευξης όσον αφορά τη σειρά των ερωτήσεων αλλά και την παράληψη κάποιων ή τη δημιουργία νέων, ανάλογα με τη φυσική ροή της διαδικασίας.

Για κάθε ερευνητικό ερώτημα δημιουργήθηκαν υποθέματα και για καθένα από αυτά ερωτήσεις με στόχο να καλυφθούν όλα τα επιμέρους υποθέματα που περιλαμβάνονταν στο ερώτημα, όπως αυτά προσδιορίζονταν από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας. Η χρήση των ανοιχτών ερωτήσεων προσέφερε όλα τα πλεονεκτήματα που αναφέρονται στους Cohen et al. (2007) και Robson (2011) δηλαδή ευελιξία, τη δυνατότητα της εις βάθος διερεύνησης, παραγωγή απρόσμενων ή απροσδόκητων απαντήσεων και ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ συνεντευκτή και αποκρινόμενου.

5.3. Το δείγμα

Το δείγμα μίας ερευνητικής μελέτης είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που προσδιορίζουν την ποιότητά της. Στις ποιοτικές μελέτες (Creswell, 2011) οι ερευνητές έχουν σαν κύριο στόχο να εμβαθύνουν στην ουσία ενός φαινομένου και όχι να γενικεύσουν απαραίτητα τα αποτελέσματα της έρευνάς τους. Οι Cohen, Manion, και Morisson (2007) αναφέρουν ότι η στρατηγική δειγματοληψίας θα πρέπει να κυριαρχείται από το κριτήριο της καταλληλότητας.

Στις ποιοτικές μελέτες ο τύπος της δειγματοληψίας που χρησιμοποιείται ονομάζεται σκόπιμη και το κριτήριο για την επιλογή των ατόμων είναι ο πλούτος πληροφοριών που μπορούν να προσφέρουν (Creswell, 2011). Η στρατηγική δειγματοληψίας που αξιοποιήθηκε ήταν η ομοιογενής δειγματοληψία καθώς η ερευνήτρια θεώρησε πως το

δείγμα έπρεπε κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας να είναι μέλη της ίδιας υποομάδας, με τα ίδια χαρακτηριστικά.

Το δείγμα της παρούσας μελέτης, αποτέλεσαν εννιά νηπιαγωγοί της ηλικιακής ομάδας 30-44 ετών, οι οποίες κατά τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν εν ενεργεία προϊσταμένες, σε νηπιαγωγεία της Περιφερειακής Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Αρκαδίας.

Για λόγους προστασίας της ταυτότητας των υποκειμένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ψευδώνυμα αποτελούμενα από το συνδυασμό του γράμματος Π (από τη λέξη προϊσταμένη) και του αύξοντα αριθμού της συνέντευξης του κάθε υποκειμένου.

5.4. Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Η εγκυρότητα είναι η δυνατότητα ενός ερευνητικού εργαλείου να μπορεί να μετρήσει αυτά που καλείται να μετρήσει, ενώ η αξιοπιστία είναι η δυνατότητα αναπαραγωγής σε βάθος χρόνου όσο το δυνατό πιο όμοιων αποτελεσμάτων από τα ίδια ερευνητικά εργαλεία ή τις ίδιες ομάδες ανθρώπων (Cohen et al., 2007)

Για να υπάρξει εγκυρότητα και αξιοπιστία κατά την διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας ακολουθήθηκαν τα εξής στάδια (Creswell, 2011):

1. Έγινε προσδιορισμός των συμμετεχόντων στην έρευνα- Προϊσταμένες νηπιαγωγείων του νομού Αρκαδίας
2. Επιλέχθηκε η κατάλληλη μέθοδος για τον ερευνητικό σκοπό- ποιοτική έρευνα με χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων
3. Επιλέχθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα
4. Εξασφαλίστηκε η συναίνεση των συμμετεχόντων
5. Έγινε ο σχεδιασμός του εργαλείου συλλογής των δεδομένων

5.5.α. Έκθεση ευρημάτων της έρευνας

Με το πέρας των συνεντεύξεων, έγινε η απομαγνητοφώνησή τους με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια παρότι όπως αναφέρουν οι Cohen et al. (2007), οι απομαγνητοφωνήσεις μεταβάλουν την πραγματικότητα της συνέντευξης η οποία είναι μία ζωντανή συνθήκη, καθώς πρόκειται για την αλληλεπίδραση δύο ατόμων σε πραγματικό χρόνο. Η ανάλυση των ευρημάτων πραγματοποιήθηκε στη βάση της

μεθοδολογίας που περιγράφει ο Creswell (2011). Οι απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις αναγνώστηκαν πολλές φορές προκειμένου η ερευνήτρια σε πρώτη φάση να αποκτήσει μία γενική εικόνα.

Στη συνέχεια, χωρίστηκαν σε τμήματα στα οποία αποδόθηκαν τόσο κωδικοί, όσο και σχόλια χρήσιμα για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων και έγινε ένταξη των ευρημάτων σε θεματικές ενότητες βασισμένες στις κατηγορίες ανάλυσης όπως αυτές είχαν διαμορφωθεί στη βάση των ερευνητικών ερωτημάτων και των θεματικών αξόνων του πρωτοκόλλου της συνέντευξης.

Τέλος, έγινε έλεγχος των απαντήσεων των υποκειμένων, προκειμένου να βρεθούν ομοιότητες και διαφορές ανάμεσά τους και επιλογή των κατάλληλων αποσπασμάτων για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

5.5.β. Κατηγορίες ανάλυσης

Λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα ερευνητικά ερωτήματα όσο και τους θεματικούς άξονες του ερευνητικού εργαλείου προσδιορίστηκαν με τη βοήθεια της επιβλέπουσας καθηγήτριας τέσσερις κατηγορίες ανάλυσης, στη βάση των οποίων πραγματοποιήθηκε η ανάλυση και ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας και οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Οι αντιλήψεις των νηπιαγωγών απέναντι στη διοίκηση του νηπιαγωγείου (ανάλυση ως προς την επιλογή και τα κίνητρα ανάληψης θέσης ευθύνης, τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διοίκησης)
2. Τα προβλήματα κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων (ανάλυση ως προς τα ατομικά χαρακτηριστικά και συσχετισμός με τα κοινωνικά στερεότυπα)
3. Το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι προϊσταμένες νηπιαγωγοί (ανάλυση ως προς το στυλ ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση που αντιμετωπίζουν κάθε φορά)
4. Έμφυλες στερεοτυπικές συμπεριφορές κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων των προϊσταμένων νηπιαγωγών (ανάλυση ως προς την κοινωνική πρόσληψη της διοίκησης και τις έμφυλες διαφοροποιήσεις στην άσκηση διοίκησης).

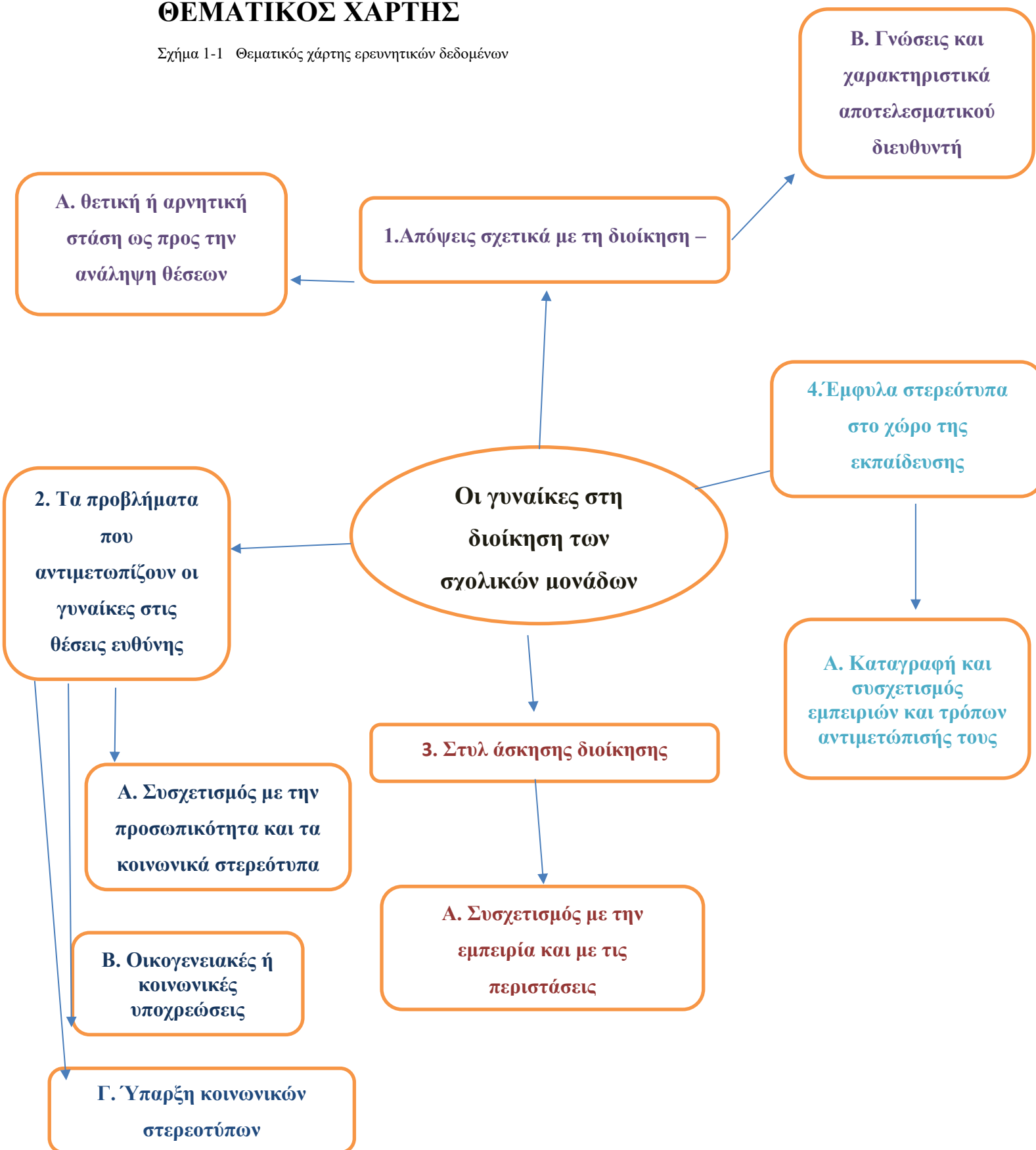
5.6.Ανάλυση και σχολιασμός των ευρημάτων

Στην ενότητα αυτή παρατίθενται τα ευρήματα των ημιδομημένων συνεντεύξεων σε βάθος με τις προϊστάμενες νηπιαγωγούς. Για τα αποτελέσματα, έγινε ανάλυση των κωδικών με βάση το θεματικό χάρτη και επιχειρήθηκε η «πληρέστερη κατανόηση του νοήματος που περιλαμβάνεται στα δεδομένα (ερμηνεία) σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα και το εξεταζόμενο φαινόμενο» (Ισαρη και Πουρκός, ό.π., σ.118). Αναλύθηκαν τα τέσσερα θέματα που εμφανίζονται στο θεματικό χάρτη και έγινε αντιστοίχιση αυτών με τα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα.

Για την ανάλυση του ποιοτικού υλικού των συνεντεύξεων των προϊσταμένων νηπιαγωγών εφαρμόστηκε η μέθοδος της θεματικής ανάλυσης. Η θεματική ανάλυση ως «...μέθοδος εντοπισμού, περιγραφής, αναφοράς και «θεματοποίησης» επαναλαμβανόμενων νοηματικών μοτίβων, δηλαδή «θεμάτων» τα οποία προκύπτουν από τα ερευνητικά δεδομένα, και αποτελεί βασικό εργαλείο για όλους τους ερευνητές που ασχολούνται με την ποιοτική έρευνα... ιδιαίτερα σημαντική για το νέο ερευνητή» (Ισαρη και Πουρκός, 2015, σ. 115). Ο ερευνητής εντοπίζει διάφορες κατηγορίες κατά την επεξεργασία των δεδομένων και προσπαθεί να τις ερμηνεύσει.

ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ

Σχήμα 1-1 Θεματικός χάρτης ερευνητικών δεδομένων



1^{ος} Άξονας : Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Ηλικία			
	30-34	35-39	40-44
Π1			✓
Π2		✓	
Π3		✓	
Π4			✓
Π5	✓		
Π6	✓		
Π7		✓	
Π8	✓		
Π9		✓	

1.1. Πίνακας ηλικιών προϊσταμένων νηπιαγωγών

	Έτη Υπηρεσίας			Έτη ως Προϊσταμένη		
	1-5	6-10	11-15	1-3	4-7	8-10
Π1			✓	✓		
Π2			✓		✓	
Π3			✓		✓	
Π4		✓			✓	
Π5		✓			✓	
Π6	✓			✓		
Π7		✓				✓
Π8	✓			✓		
Π9		✓			✓	

1.2. Έτη υπηρεσίας και έτη ως προϊσταμένη

Παρατηρώντας τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματός μας διαπιστώνουμε ότι οι ηλικίες τους κυμαίνονται από τα 30 έως τα 44 έτη. Τα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας ως νηπιαγωγός είναι τα 15 (Π3), ενώ τα περισσότερα χρόνια ως προϊσταμένη είναι τα 10 (Π7).

	Σχέση εργασίας		Οργανικότητα σχολείου	
	Μ (μόνιμη)	Α (αναπληρώτρια)	1/Θ	2/Θ
Π1		✓	✓	
Π2		✓		✓
Π3	✓		✓	
Π4		✓	✓	
Π5	✓		✓	
Π6		✓	✓	
Π7		✓	✓	
Π8		✓	✓	
Π9		✓	✓	

1.3. Σχέση εργασίας και οργανικότητα σχολείου

Επιπλέον, παρατηρείται ότι από τις εννιά συνεντευξιαζόμενες μόνο οι δυο έχουν μόνιμη σχέση εργασίας ενώ οι υπόλοιπες επτά είναι αναπληρώτριες. Στο σύνολό τους τα νηπιαγωγεία στα οποία υπηρετούν οι προϊσταμένες αυτές είναι μονοθέσια εκτός από ένα διθέσιο (Π2).

Σπουδές			
	Πτυχίο	Μεταπτυχιακό	Δεύτερο μεταπτυχιακό
Π1	✓		
Π2	✓		
Π3		✓	
Π4	✓		
Π5		✓	
Π6	✓		
Π7		✓	
Π8		✓	
Π9		✓	✓

1.4. Σπουδές

Όσον αφορά στις ακαδημαϊκές γνώσεις διαπιστώνεται ότι οι τέσσερις από τις εννέα προϊσταμένες κατέχουν μόνο πτυχίο οι υπόλοιπες τέσσερις μεταπτυχιακό, ενώ μόνο μια διαθέτει και δεύτερο μεταπτυχιακό (Π9).

Ξένες γλώσσες					
	Αγγλικά	Γαλλικά	Γερμανικά	Ισπανικά	Ιταλικά
Π1	✓		✓		✓
Π2	✓				
Π3	✓				
Π4	✓	✓			
Π5	✓				
Π6	✓	✓			
Π7	✓	✓			
Π8	✓			✓	✓
Π9	✓				

1.5. Ξένες γλώσσες

Όσον αφορά στις ξένες γλώσσες, όλες οι προϊσταμένες γνωρίζουν τουλάχιστον αγγλικά ενώ υπάρχουν και κάποιες οι οποίες γνωρίζουν πάνω από δυο ξένες γλώσσες (Π1-Π8).

	Γνώσεις Η/Υ			Επιμόρφωση στη διοίκηση	
	ECDL	B επίπεδο	Χωρίς πιστοποίηση	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Π1	✓				✓
Π2		✓		✓	
Π3		✓			✓
Π4	✓				✓
Π5		✓			✓
Π6			✓		✓
Π7		✓			✓
Π8	✓				✓
Π9	✓				✓

1.6. Γνώσεις Η/Υ και επιμόρφωση στη διοίκηση

Αναφορικά με την επιμόρφωση στους Η/Υ όλες οι προϊσταμένες κατέχουν κάποιο τίτλο με εξαίρεση μια συνάδελφο η οποία αναφέρει ότι έχει μάθει να χειρίζεται τον Η/Υ μόνο από την εμπειρία των ετών (Π6).

Τέλος, αναφορικά με την επιμόρφωση στον τομέα της διοίκησης μόνο μια προϊσταμένη νηπιαγωγός έχει λάβει μια σχετική επιμόρφωση στα ΠΕΚ (Π2), χωρίς ιδιαίτερη επιτυχία όπως αναφέρει χαρακτηριστικά.

2^{ος} Άξονας : Απόψεις σχετικά με τη διοίκηση

Οι αντιλήψεις των νηπιαγωγών απέναντι στη διοίκηση του νηπιαγωγείου (ανάλυση ως προς την επιλογή και τα κίνητρα ανάληψης θέσης ευθύνης, τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διοίκησης).

	2.1. Απόψεις σχετικά με τη διοίκηση	2.2. Γνώσεις και χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή
Π1	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάθεση από τη διεύθυνση • Προτιμώ τη διδασκαλία • Πιο απαιτητική η διοίκηση (myschool) 	<ul style="list-style-type: none"> • Γνώσεις :Η/Υ • Οργανωτικός • Ευέλικτος • Αποφασιστικός • Επικοινωνιακός • Δίκαιος • Ισορροπιστής • Επίλυση προβλημάτων
Π2	<ul style="list-style-type: none"> • Αρχικά μου ανατέθηκε τώρα το ζητάω, λόγω οικονομικών απολαβών • Και τα δυο όχι σε συνδυασμό όμως • Πιο απαιτητική η διοίκηση (myschool, γραφειοκρατία) 	<ul style="list-style-type: none"> • Γνώσεις Η/Υ • Οργανωτικός • Συνεπής • Δίκαιος • Αμερόληπτος • Διπλωμάτης
Π3	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάθεση από τη διεύθυνση 	<ul style="list-style-type: none"> • Να θέτει στόχους • Θετικό κλίμα

	<ul style="list-style-type: none"> • Προτιμώ τη διδασκαλία η διοίκηση μου δημιουργεί άγχος • Πιο απαιτητική η διοίκηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχειρίζεται σχέσεις, χρόνο και χρήμα • Οργανωτικός • Επιλύει προβλήματα
Π4	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάθεση από τη διεύθυνση • Προτιμώ τη διδασκαλία η γραφειοκρατία είναι σαν αγγαρεία • Αλλαγή στον τρόπο διεκπεραίωσης όχι στο περιεχόμενο 	<ul style="list-style-type: none"> • Να γνωρίζει τους νόμους • Ενημερωμένος • Δίκαιος • Οργανωτικός • Αποφασιστικός • Να παίρνει πρωτοβουλίες • Αντικειμενικός • Να εμπνέει • Να έχει όρεξη • Να έχει γνώσεις
Π5	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάθεση από τη διεύθυνση • Προτιμώ τη διδασκαλία • Πιο απαιτητική η διοίκηση (αυστηρά χρονοδιαγράμματα που απαιτούν χρόνο και προκαλούν άγχος) 	<ul style="list-style-type: none"> • Γνώσεις Η/Υ • Να γνωρίζει τους νόμους • Οργανωτικός • Να παίρνει πρωτοβουλίες • Να θέτει στόχους • Να έχει όραμα • Να συνεργάζεται
Π6	<ul style="list-style-type: none"> • Ήταν επιλογή μου • Προτιμώ τη διδασκαλία μου αρέσει η επαφή με τα παιδιά • Πιο απαιτητική η διοίκηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Να είναι αποτελεσματικός • Ευέλικτος • Ψύχραιμος σε έκτακτα περιστατικά
Π7	<ul style="list-style-type: none"> • Το επέλεξα ύστερα από συνεννόηση με τη συνάδελφο • Προτιμώ τη διδασκαλία νιώθω πιο δημιουργική • Πιο απαιτητική η διοίκηση-νέο σύστημα 	<ul style="list-style-type: none"> • Γνώσεις Η/Υ • Ευέλικτος • Οργανωτικός • Επιλύει προβλήματα • Συνεπής • Να παρακινεί, να εμπνέει • Να συνεργάζεται

Π8	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάθεση από τη διεύθυνση • Και τα δυο όχι σε συνδυασμό όμως • Πιο απαιτητική η διοίκηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Γνώσεις Η/Υ, ξένων γλωσσών • Να είναι έμπειρος • Να γνωρίζει τους νόμους • Να είναι οργανωτικός • Να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες • Να διαθέτει όραμα • Δίκαιος • Αμερόληπτος • Εξωστρέφεια σχολείου και δημιουργία κουλτούρας
Π9	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάθεση από τη διεύθυνση • Προτιμώ τη διδασκαλία δεν έχω την απαραίτητη επιμόρφωση στη διοίκηση νιώθω ανεπαρκής • Πιο απαιτητική η διοίκηση μετά και το myschool, προκαλείται πολύ άγχος και απαιτείται παραπάνω χρόνος 	<ul style="list-style-type: none"> • Ομαδικό πνεύμα • Γνώσεις ακαδημαϊκές • Να γνωρίζει τους νόμους • Να ελίσσεται • Να είναι μεθοδικός • Να επιλύει προβλήματα • Να θέτει όρια και να διατηρεί τις ισορροπίες • Να ενημερώνεται • Να έχει υπομονή

2.1. Απόψεις για διοίκηση

2.2. Γνώσεις και χαρακτηριστικά διευθυντή

Στον 2^ο άξονα της παρούσας έρευνας οι ερωτήσεις που διατυπώθηκαν στους συνεντευξιζόμενους είχαν σκοπό την καταγραφή των απόψεών τους σχετικά με τη διοίκηση του νηπιαγωγείου μέσα από την προσωπική τους εμπειρία.

Η πρώτη ερώτηση σκοπό είχε να διερευνήσει αν η ανάληψη θέσης ευθύνης ήταν ατομική επιλογή των προϊσταμένων ή τους ανατέθηκε από τη διεύθυνση. Οι έξι από τις εννέα συνεντευξιζόμενες απάντησαν ότι η ανάθεση καθηκόντων διοίκησης έγινε από τη διεύθυνση πρωτοβάθμιας ενώ μόνο οι Π2, Π6 και Π7 ανέφεραν ότι ήταν δική τους επιλογή.

Π6: *Ήταν συνειδητή η απόφαση, αν και ήρθε σε περίοδο με πολλές ευθύνες και υποχρεώσεις και σε άλλους τομείς*

Μόνο η Π2 ανέφερε ότι το επιλέγει για να λαμβάνει το επίδομα θέσης ευθύνης.

Π2:*Την πρώτη φορά ήταν αναγκαίο κακό γιατί ήμουν σε μονοθέσιο. Τώρα που νιώθω πιο σίγουρη για τον εαυτό μου, το επιλέγω γιατί έχω ανάγκη τα παραπάνω χρήματα*

Στην επόμενη ερώτηση οι συνεντευξιαζόμενες καλούνται να απαντήσουν αν προτιμούν τη διδασκαλία στην τάξη από τη διοίκηση. Στο σύνολό τους σχεδόν (Π1, Π3, Π4, Π5, Π6, Π7 και Π9), απάντησαν ότι προτιμούν τη διδασκαλία καθώς η επαφή με τα παιδιά τους δίνει περισσότερη ενέργεια και τις κάνει να νιώθουν πιο δημιουργικές.

Π1:*Τη διδασκαλία στην τάξη. Μου αρέσει η επαφή με τα παιδιά νιώθω πιο δημιουργική πιο ζωντανή θα σου πω καλύτερα.*

Π6:*Προτιμώ τη διδασκαλία στην τάξη, διότι η επαφή με τα παιδιά είναι περισσότερο άμεση.*

Π9:*Δεν εκπαιδευτήκα στη σχολή μου πάνω σε θέματα Δημόσιας διοίκησης πράγμα που με καθιστά ανεπαρκή γι' αυτό το ρόλο. Επομένως, προτιμώ να εκτελώ μόνο τα διδακτικά μου καθήκοντα. Ακόμα ένα μειονέκτημα των νηπιαγωγών είναι ότι δεν έχουν άλλο χώρο ώστε να μπορούν να εκτελούν τα εν λόγω καθήκοντα, σε αντίθεση με τους δασκάλους.*

Μόνο η Π2 και η Π8 υποστήριξαν ότι τους ικανοποιεί η ενασχόληση και με τη διοίκηση και με τη διδασκαλία όχι όμως συνδυαστικά γιατί κουράζονται και αγχώνονται περισσότερο.

Π2:*Και τα δυο μου αρέσουν γιατί διαφέρουν μεταξύ τους. Αυτό που νομίζω πως είναι λάθος είναι να τα συνδυάζεις, δηλαδή αυτή που είναι προϊσταμένη δεν θα πρέπει να είναι στην τάξη και το αντίστροφο. Είναι πολλή δουλειά να τα κάνεις ταυτόχρονα και να είσαι σωστή και στα δυο. Ειδικά αν το σχολείο είναι μεγάλο, είναι δύσκολο.*

Π8:*Και τα δύο για διαφορετικούς λόγους. Η διδασκαλία στην τάξη είναι πιο δημιουργική και υπάρχει μεγαλύτερη διάδραση. Η ενασχόληση με τα διοικητικά καθήκοντα μπορεί να καταστεί ενδιαφέρουσα ωστόσο ο συνδυασμός και των δύο κάποιες φορές μπορεί να αποδειχτεί δύσκολος.*

Η τρίτη και τελευταία ερώτηση σχετικά με τις απόψεις των προϊσταμένων νηπιαγωγών σχετικά με τη διοίκηση επικεντρώνεται στο πόσο απαιτητικότερο είναι το έργο των προϊσταμένων νηπιαγωγών σε σχέση με παλαιότερα.

Οι οκτώ από τις εννέα προϋσταμένες απάντησαν ότι πρόκειται για μια πολύ απαιτητικότερη διαδικασία, από πλευράς χρόνου και γνώσεων, συγκριτικά με παλαιότερα κυρίως από τότε που μπήκε το myschool στη διοίκηση.

Π2:Καμία σχέση με παλιά. Το ακούω και από μεγαλύτερες συναδέλφους. Πολλή γραφειοκρατία, το myschool που ελέγχει τα πάντα, τα οικονομικά.... Οι γονείς πιο απαιτητικοί... Γενικά μια τρέλα

Π5:Χρειάζεται να αφιερώσεις περισσότερο χρόνο και να ενημερώνεσαι συνεχώς για τις αλλαγές που συμβαίνουν στο διοικητικό κομμάτι του νηπιαγωγείου. Υπάρχει επίσης πιο αυστηρό χρονοδιάγραμμα από τη διεύθυνση όσον αφορά στη διεκπεραίωση των εργασιών

Π9: Φυσικά!!! Μέσα στην πενταετία υπάρχει τεράστια διαφορά στις διοικητικές υποχρεώσεις. Εμφανίστηκε το myschool, τα έγγραφα που οφείλεις να συντάσσεις για τους μεταφερόμενους μαθητές, τα τρέξιμο έξω να πας τα τιμολόγια, τα δρομολόγια κ.λπ. όλα αυτά είσαι υποχρεωμένος να τα ξεκινάς με την λήξη του διδακτικού και να τα ολοκληρώνεις μετά τη λήξη του εργασιακού προγράμματος. Δεν νομίζω ότι πληρώνεσαι ούτε για τις ώρες σου, ούτε για το άγχος με τις υπογραφές.

Μόνο μια συνάδελφος, η Π4 ανέφερε ότι έχει αλλάξει ο τρόπος διεκπεραίωσης των εργασιών και όχι τόσο η ίδια η εργασία που απαιτείται.

Π4:Δεν μπορώ να σου απαντήσω γιατί δεν έχω παλαιότερη εμπειρία. Πάντως κάθε χρόνο όλο και κάτι αλλάζει, πρέπει να ενημερώνεσαι συνεχώς. Την τελευταία 5ετία πάντως δεν είναι τόσο ότι έχουν αλλάξει αυτά που πρέπει να κάνεις, όσο ο τρόπος με τον οποίο γίνονται.

Στον 2^ο άξονα της παρούσας έρευνας οι ερωτήσεις που διατυπώθηκαν στους συνεντευξιαζόμενους είχαν σκοπό την καταγραφή των απόψεών τους σχετικά με τις γνώσεις και τα χαρακτηριστικά που οφείλει να διαθέτει ένας διευθυντής ώστε να είναι αποτελεσματικός.

Όλες οι συνεντευξιαζόμενες απάντησαν ότι ένας διευθυντής οφείλει να διαθέτει ακαδημαϊκές γνώσεις αλλά το βασικό χαρακτηριστικό που αναφέρθηκε σε όλες τις απαντήσεις ήταν να είναι οργανωτικός.

Π2:Να είναι δίκαιος, οργανωτικός και αμερόληπτος προς συναδέλφους, γονείς και παιδιά, να είναι διπλωμάτης και να έχει εμπειρία στη διδασκαλία, όχι όπως στο δημοτικό που κάποιοι έχουν να μπουν 20 χρόνια σε τάξη.

Π5: Είναι απαραίτητο να έχει καλή γνώση Η/Υ, να γνωρίζει καλά τη νομοθεσία, να είναι οργανωτικός, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να θέτει μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους στόχους, να έχει όραμα και να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς γονείς και φορείς της τοπικής κοινότητας στην οποία εδρεύει το σχολείο.

Π7: Να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για την ανάληψη εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών. Να χειρίζεται κατάλληλα το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου. Να χειρίζεται σωστά τις διαφορές που παρουσιάζονται στο σχολείο. Να είναι και να ενεργεί ως μέλος της ομάδας. Να είναι συνεπής, διαθέσιμη/ος, οργανωτική/ός.

Επιπλέον, αναφέρθηκε ότι ένας αποτελεσματικός διευθυντής οφείλει να γνωρίζει επαρκώς τη νομοθεσία, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να συνεργάζεται, να είναι αποφασιστικός και να επιλύει προβλήματα.

Π4: Ένας διευθυντής πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά την εκπαιδευτική νομοθεσία και να ενημερώνεται συνεχώς. Πρέπει να είναι οργανωτικός, συνεργατικός, να έχει γνώσεις στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, αποφασιστικός και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Επίσης να είναι αντικειμενικός όσον αφορά τους μαθητές και το διδακτικό προσωπικό και να αποτελεί γι' αυτούς πηγή έμπνευσης.

Π8: Ο διευθυντής θεωρείται η κύρια δύναμη μιας σχολικής μονάδας και καλείται να αναλάβει ποικίλους ρόλους. Όσον αφορά τις γνώσεις θεωρώ ότι θα πρέπει να έχει εμπειρία τόσο διδακτική όσο και σε θέσεις ευθύνης, να κατέχει τίτλους στην πληροφορική/ξένες γλώσσες, να μετέχει σε συνεχείς επιμορφώσεις και να υποστηρίζει την δια βίου μάθηση ενώ ιδιαίτερα χρήσιμη θα ήταν η ειδίκευση στην εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία. Η πολύ καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας, η οργανωτικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών είναι κάποιες από τις δεξιότητες που θεωρώ ότι πρέπει να διαθέτει ένας ικανός διευθυντής

Π9: Νομίζω ότι πρέπει να συγκεντρώνει πολλά χαρακτηριστικά, όπως:

Να έχει ομαδικό πνεύμα, να έχει αρκετές γνώσεις στα εκπαιδευτικά θέματα, να μπορεί να διαχειρίζεται τα προβλήματα με διπλωματία, να γνωρίζει τους νόμους, να είναι ενημερωμένος, να είναι μεθοδικός και να ξέρει να ελίσσεται.

Μόνο μια προϊσταμένη (Π9) αναφέρθηκε στο κομμάτι της υπομονής αλλά και των ορίων τα οποία οφείλει να θέτει ο διευθυντής από την αρχή.

Π9: Νομίζω έχω αναφέρει αρκετά παραπάνω.... Η μέχρι τώρα εμπειρία μου μου έδειξε ότι πρέπει να έχεις αρκετή υπομονή, να μπορείς να κρατάς τα όρια, να είσαι

ενημερωμένος τόσο σε θέματα διοικητικά όσο και εκπαιδευτικά και να μπορείς να κρατάς ισορροπίες.

Επίσης, μόνο η Π6 αναφέρει ότι ένας αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να είναι ψύχραιμος και να ανταποκρίνεται σε έκτακτα περιστατικά.

Π6: *Απαραίτητες δεξιότητες που χρειάζεται ένας διευθυντής, είναι η αποτελεσματικότητα, η ευελιξία αλλά και η ψυχραιμία στην επίλυση έκτακτων περιστατικών.*

Τέλος, μόνο η Π5 αναφέρεται στο όραμα το οποίο οφείλει να διαθέτει ένας αποτελεσματικός διευθυντής.

Π5:*Όπως σου είπα και πριν νομίζω ότι ένας διευθυντής πρέπει να διαθέτει όραμα για το σχολείο στο οποίο εργάζεται. Πρέπει να στοχεύει να το κάνει καλύτερο να βελτιώσει τις τυχόν αδυναμίες του, να εξελίξει την υλικοτεχνική υποδομή του και να το κάνει πιο ανοιχτό στην ευρύτερη κοινωνία στην οποία ανήκει. Επίσης βασικό χαρακτηριστικό του πρέπει να είναι η συνεργασία διότι μόνος του δεν θα μπορέσει ποτέ να επιτύχει. Τέλος ένας διευθυντής πρέπει να είναι ικανός να επιλύει άμεσα τα όποια προβλήματα προκύπτουν, να βρίσκει λύσεις δηλαδή να στο πω απλά.*

3^{ος} Άξονας: Προβλήματα σχετικά με τη διοίκηση

Τα προβλήματα κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων (ανάλυση ως προς τα ατομικά χαρακτηριστικά και συσχετισμός με τα κοινωνικά στερεότυπα)

	Έχετε αντιμετωπίσει δυσκολίες; ποιες;	Επηρεάζονται οι υπόλοιπες υποχρεώσεις σας;	Τι θα σας απέτρεπε να ξαναλάβετε τη θέση;
Π1	Όχι	Ελάχιστα	Συνδυασμός διδασκαλίας και διοίκησης
Π2	Ναι –διαχείριση χρόνου συνδυαστικά με διδασκαλία	Ναι οικογένεια και παιδί	Γραφειοκρατία
Π3	Ναι με τη συνεργασία εκτός σχολείου	Όχι πάντα	Τίποτα μου αρέσουν οι καινούριες προκλήσεις

Π4	Αρχικά έλλειψη εμπειρίας. Λύθηκε με συνεργασία	Όχι	Τίποτα
Π5	Αρχικά έλλειψη εμπειρίας.	Όχι	Ίσως το άγχος των πρώτων ημερών τώρα τίποτα
Π6	Ναι με τη συνεργασία εκτός σχολείου	Κάποιες φορές	Τίποτα μου αρέσει να ασχολούμαι με καινούρια πράγματα
Π7	Όχι	Ναι συνήθως	Τίποτα μου αρέσει
Π8	Όχι ιδιαίτερα	Κατά περιόδους	Τίποτα έχω θετική αποτίμηση ως τώρα
Π9	Ναι. Υποτίμηση λόγω μικρής ηλικίας	Όχι ιδιαίτερα (1/Θ μικρό σχολείο-λιγότερες απαιτήσεις)	Το άγχος, η διαχείριση χρόνου και ο ρόλος του «κακού»

3.1. Προβλήματα σχετικά με τη διοίκηση

Μελετώντας τις απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων παρατηρούμε ότι στην πρώτη ερώτηση η οποία αναφέρεται στο αν αντιμετώπισαν δυσκολίες κατά την άσκηση διοίκησης μόνο μια από τις εννέα προϊσταμένες απάντησε κατηγορηματικά «όχι»(Π7)

Π7:*Δεν έχω αντιμετωπίσει δυσκολίες.*

Ενώ τρεις ακόμη (Π1, Π4 και Π8) αναφέρθηκαν σε ορισμένες δυσκολίες στην αρχή της διαδρομής τους στο χώρο της διοίκησης οι οποίες όμως ξεπεράστηκαν μέσω της συνεργασίας και του θετικού κλίματος.

Π1:*Όχι ιδιαίτερες ίσως λίγο στην αρχή αλλά ξεπεράστηκαν με την εμπειρία των χρόνων.*

Π4:*Οι μόνες δυσκολίες που αντιμετώπισα ήταν σε σχέση με την εμπειρία μου πάνω σε διοικητικά θέματα. Ξεπεράστηκαν όμως με τη συνεργασία και τη βοήθεια συναδέλφων και της Δ/σης Εκπ/σης και κάθε χρόνο είναι πιο εύκολο.*

Π8:*Στην μικρή διαδρομή μου στο χώρο της εκπαιδευτικής διοίκησης δεν συνάντησα αξεπέραστα προβλήματα ή δυσκολίες που δεν μπόρεσαν να επιλυθούν μέσα σε κλίμα συνεργασίας και θετικού κλίματος.*

Στη συνέχεια οι Π3 και Π6 ανέφεραν ότι οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν εντοπίστηκαν κυρίως στις συνεργασίες εκτός σχολείου όπως είναι ο Δήμος.

Π3: Σε μια θέση ευθύνης όπως προϊσταμένη νηπιαγωγείου έρχεσαι σε επαφή με φορείς του Δήμου και με πρόσωπα που έχουν αξιώματα για ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση του σχολείου. Η αντιμετώπιση λόγω φύλου είναι πολύ διαφορετική πολλές φορές τα αιτήματα που θέτεις δεν υπολογίζονται ή τα θεωρούν *arriori* ως λάθος λόγω της γυναίκας σε θέση διοικητική.

Π6: Πολλές φορές η συνεννόηση και η άμεση εξυπηρέτηση από πλευράς δημοτικής αρχής ήταν δύσκολη. Παρατηρούσα ότι σε σχολεία με περισσότερα παιδιά και άντρες διευθυντές στα δημοτικά κυρίως, η συνεργασία και η ανταπόκριση από το δήμο και τις υπηρεσίες που παρείχε ήταν αμεσότερη συγκριτικά με τηνταπεινή νηπιαγωγό.....(γέλια)... Πολλές φορές υποτιμήθηκαν οι απαιτήσεις μου για το νηπιαγωγείο και μπήκαν στοαρχείο. Δυστυχώς!

Μόνο η Π2 αναφέρθηκε στη δυσκολία διαχείρισης του χρόνου σε συνδυασμό με τη διδασκαλία.

Π2: Είναι δύσκολο, όπως σου είπα, να είσαι και στο γραφείο και στη τάξη. Την διεύθυνση δεν την νοιάζει αν κάνεις μάθημα. Παίρνουν τηλέφωνο ό,τι ώρα θέλουν και ζητάνε ό,τι τους λείπει. Και φωνάζουν κιόλας αν πεις δεν μπορώ τώρα.

Ενώ μόνο η Π9 αναφέρθηκε στη δυσκολία λόγω του μικρού της ηλικίας της και της υποτίμησής της με βάση αυτό.

Π9: Φυσικά και έχω αντιμετωπίσει πάρα πολλά προβλήματα, κυρίως από γυναίκες συναδέλφους. Πιο συγκεκριμένα, επειδή είμαι ηλικιακά μικρότερη από το μέσο όσο των διευθυντριών πάντα με αντιμετώπιζαν σαν τη μικρή της παρέας... που δεν ξέρει... που σιγά μην ακούσουμε αυτή κ.λπ. Μετά όταν έρχεται η ώρα της επιβολής από τη μεριά μου πάντα υπήρχαν συγκρούσεις. Μια κούραση!!! Επί πέντε χρόνια τραβάμε κουπί εκεί μέσα... Αυτός είναι ένας από τους λόγους που δεν θέλω να ξαναπάω εκεί...Βαρέθηκα!!!

Στην επόμενη ερώτηση επιχειρείται να διερευνηθεί αν επηρεάζονται οι υπόλοιπες υποχρεώσεις (οικογενειακές, κοινωνικές) των συνεντευξιζόμενων από την ενασχόλησή τους με τη διοίκηση. Οι πέντε από τις εννέα προϊσταμένες (Π1, Π3, Π4, Π5 και Π9) απάντησαν ότι δεν επηρεάζεται ουσιαστικά η οικογενειακή και κοινωνική ζωή τους καθώς οι περισσότερες εργάζονται σε 1/Θ με λιγότερες απαιτήσεις ουσιαστικά, ενώ παράλληλα ολοκληρώνουν τις εργασίες στο σχολείο και δεν παίρνουν δουλειά για το σπίτι. Ενδεικτικά παρουσιάζονται ορισμένες από τις απαντήσεις τους:

Π1: Σε κάποιο βαθμό, ελάχιστα θα έλεγα γιατί πάντα φροντίζω να μην ξεπερνάω τα όρια.

Π5: Όχι καθόλου. Φροντίζω να διεκπεραιώνω τις δουλειές στο σχολείο και σπάνια παίρνω δουλειά για το σπίτι.

Π9: Επειδή είναι 1/θέσιο όχι δεν έχω τόσα πολλά να κάνω... Πιστεύω σε μια μεγαλύτερη σχολική Μονάδα τα πράγματα θα είναι δυσκολότερα. Μια άδεια να πρέπει να στείλεις κάθε μέρα...

Οι υπόλοιπες τέσσερις (Π2, Π6, Π7 και Π8) συνεντευξιαζόμενες ανέφεραν ότι επηρεάζεται και η κοινωνική και η οικογενειακή ζωή τους λόγω του αυξημένου χρόνου που χρειάζονται ώστε να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της υπηρεσίας. Ενδεικτικά παρουσιάζονται ορισμένες από τις απαντήσεις τους:

Π2: Πάρα πολύ. Αυτό που σου είπα πριν το πιστεύω. Χάνω χρόνο από το παιδί μου για να είμαι σωστή και τυπική. Η πίεση καμία φορά είναι αφόρητη. Και τάξη και προϊσταμένη και οικογένεια... Χαμός

Π6: Δυστυχώς, υπάρχουν περίοδοι κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς που απαιτούν προετοιμασία, άρα και περισσότερο χρόνο προσωπικής δουλειάς. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να πηγαίνουν πίσω κοινωνικές υποχρεώσεις. Αλλά τι να κάνουμε.....φάσεις είναι και περνάνε.

Τέλος στην ερώτηση που αναφέρεται στους αποτρεπτικούς παράγοντες οι οποίοι θα τις απομάκρυναν από την επαναδικδίκηση της θέσης ευθύνης οι έξι (Π3, Π4, Π5, Π6, Π7, Π8) από τις εννέα ανέφεραν ότι τις ενδιαφέρει η ενασχόληση με τη διοίκηση πολλές φορές το χαίρονται κιόλας. Πιο συγκεκριμένα ανέφεραν:

Π3: Όχι αντιθέτως έχει ενδιαφέρον καθώς μαθαίνεις και νέα πράγματα εκτός της διδασκαλίας.

Π5: Όχι δεν είχα κάποια τόσο άσχημη εμπειρία. Το άγχος για το άγνωστο στην αρχή ήταν το μόνο πρόβλημα, κάτι που κατάφερα να κατευνάσω μετά την ενημέρωση, τη μελέτη και την εμπειρία των ετών που πέρασαν.

Π6: Όχι αντιθέτως έχει ενδιαφέρον καθώς μαθαίνεις και νέα πράγματα εκτός της διδασκαλίας, να αναλαμβάνεις καινούρια κομμάτια να βλέπεις το επάγγελμά σου από άλλη οπτική, πως να στο πω....

Π7: Όχι. Όσο και αν γκρινιάζουμε κάποιες φορές κατά βάθος μας αρέσει... τουλάχιστον σε εμένα αυτό συμβαίνει (χαχα)

Π8: Η μέχρι τώρα εμπειρία μου στον χώρο της διοίκησης ήταν θετική, συνεπώς θα ήθελα να διεκδικήσω εκ νέου αυτή την θέση

Αντίθετα οι Π1, Π2 και Π9 ανέφεραν ότι το άγχος, η γραφειοκρατία και ο συνδυασμός διδασκαλίας και διοίκησης δυσχεραίνουν το έργο τους και ίσως να λειτουργήσουν αποτρεπτικά στη διεκδίκηση της θέσης ευθύνης ξανά. Ανέφεραν λοιπόν:

Π1: Το γεγονός ότι κάποιες φορές κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας απαιτείται διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων.

Π2: Η πολλή γραφειοκρατία μπορεί να με τρελάνει..... δε μπορώ τόσες λεπτομέρειες και εμπόδια χωρίς λόγο. Τα περισσότερα υπάρχουν μόνο για να μας δυσκολεύουν πιστεύω....

Π9: Τους ανάφερα παραπάνω τους λόγους και φυσικά υπάρχουν αποτρεπτικοί λόγοι να αναλάβεις τη θέση αυτή. Είναι αν αντέχεις να παίζεις τον ρόλο του κακού, να αγχώνεσαι για τις υπογραφές σου και να τρως αρκετό εξωσχολικό χρόνο.

3.2. Απόψεις σχετικά με τα κοινωνικά στερεότυπα

	Γιατί λιγότερες γυναίκες σε διοικητικές θέσεις;	Ποιοι οι αποτρεπτικοί παράγοντες;	Ευκαιρίες για πρωτοβουλίες από το συγκεντρωτικό σύστημα;
Π1	Από επιλογή-έλλειψη χρόνου και όρεξης	Οικογενειακές υποχρεώσεις και κοινωνικά στερεότυπα	Ναι πολλές
Π2	Από επιλογή ευθύνη και χρόνος	Οικογενειακές υποχρεώσεις	Ναι
Π3	Κοινωνικά στερεότυπα συνδυασμός καριέρας και οικογένειας	Οικογενειακές υποχρεώσεις	Με δυσκολία λόγω οικονομικών και υλικοτεχνικών ελλείψεων
Π4	Πιο παλιά κοινωνικά στερεότυπα, τώρα δεν είναι τόσο εμφανή	Δεν υπάρχουν τα καταφέρνουμε όλα	Όχι πάντα με επιτυχία
Π5	Έλλειψη αυτοπεποίθησης,	Δεν υπάρχουν τα καταφέρνουμε όλα	Ναι συνήθως με επιτυχία

	συνδυασμός οικογένειας και δουλειάς. Όλα γίνονται αν το θέλεις		
Π6	Κοινωνικά στερεότυπα για συνδυασμό οικογένειας και δουλειάς	Άγχος, ανασφάλεια συνδυασμός υποχρεώσεων	Ναι
Π7	Κοινωνικά στερεότυπα, πατριαρχική οικογένεια και κουλτούρα	Οικογενειακές υποχρεώσεις και κοινωνικά στερεότυπα	Με δυσκολία λόγω οικονομικών
Π8	Κοινωνικά στερεότυπα και πρότυπα	Κοινωνικά στερεότυπα	Όχι πιο πολύ διεκπεραιωτικός ο ρόλος
Π9	Με αντικειμενικά κριτήρια οι θέσεις πλέον	Οικογενειακές υποχρεώσεις	Ναι

3.2. Απόψεις σχετικά με τα κοινωνικά στερεότυπα

Συνεχίζοντας τις ερωτήσεις σχετικά με τα κοινωνικά στερεότυπα τα οποία επικρατούν ακόμη και στον εκπαιδευτικό κλάδο απέναντι σε γυναίκες που καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις ακολούθησαν πιο συγκεκριμένες ερωτήσεις. Οι συνεντευξιαζόμενες ερωτήθηκαν για ποιο λόγο θεωρούν ότι παρά την αριθμητική υπεροχή των γυναικών στον κλάδο της εκπαίδευσης καταλαμβάνουν λιγότερο συχνά θέσεις ευθύνης. Τέσσερις (Π3, Π6, Π7 και Π8) από τις εννέα ερωτώμενες υποστήριξαν ότι οφείλεται στα κοινωνικά στερεότυπα τα οποία επικρατούν ακόμη και στις μέρες μας.

Π3: *Είναι ζήτημα ανισότητας μεταξύ των δυο φύλων. Η μειωμένη θέση γυναικών σε θέσεις διοίκησης αιτιολογείται βάσει των στερεοτυπικών διακρίσεων και προκαταλήψεων σύμφωνα με τις οποίες οι γυναίκες δεν μπορούν να συνδυάσουν επαγγελματικές και οικογενειακές υποχρεώσεις ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις τέτοιων θέσεων.*

Π7: *Τα σημαντικότερα εμπόδια στην άνοδο των γυναικών σε θέσεις ηγεσίας εντοπίζονται οι κοινωνικο-πολιτισμικές νόρμες και στερεότυπα για το ρόλο των γυναικών και η κυριαρχούσα πατριαρχική κουλτούρα.*

Π8: *Η υποεκτίμηση των γυναικών όσον αφορά την ανάληψη θέσεων ευθύνης αποτελεί ένα γενικευμένο φαινόμενο στην Ελληνική πραγματικότητα. Συγκεκριμένα στο χώρο της*

εκπαίδευσης υπάρχει ταύτιση του ρόλου του διευθυντή με το ανδρικό πρότυπο καθώς λανθασμένα εκτιμάται ότι οι γυναίκες δεν θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις αυξημένες απαιτήσεις των διοικητικών θέσεων λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων

Αντίθετα οι Π4 και Π5 υποστήριξαν ότι τα κοινωνικά στερεότυπα εμποδίζουν τις γυναίκες να αναλάβουν θέσεις ευθύνης παλαιότερα και τώρα πια δεν ισχύει κάτι τέτοιο διότι υπάρχει περισσότερη αυτοπεποίθηση στις ίδιες:

Π4: Παλιότερα ναι. Δεν αποτελούσε κοινωνικά αποδεκτό πρότυπο μια γυναίκα διευθυντής. Τα τελευταία χρόνια όμως δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο. Πολλές γυναίκες κατέχουν θέσεις ευθύνης (προϊσταμένες / διευθύντριες) στις σχολικές μονάδες με μεγάλη επιτυχία.

Π5: Πολλές γυναίκες εκπαιδευτικοί διστάζουν να αναλάβουν θέσεις ευθύνης. Εκτός από τις νηπιαγωγούς οι οποίες στην πλειοψηφία μας είμαστε γυναίκες και αναπόφευκτα γινόμαστε και προϊσταμένες, πολλές συνάδελφοι στα δημοτικά δεν έχουν την αυτοπεποίθηση που χρειάζεται η θέση. Πιστεύουν ότι δε θα τα καταφέρουν, η ίδια η κοινωνία έχει όμως περάσει αυτή τη λογική, ότι ο άντρας μόνο μπορεί να τα καταφέρει ενώ η γυναίκα υστερεί. Κάποιες άλλες συνάδελφοι ισχυρίζονται ότι δεν μπορεί να συνδυαστεί οικογένεια και διευθυντικά καθήκοντα. Δεν συμφωνώ. Πιστεύω ότι αν θες όλα μπορείς να τα καταφέρεις δεν είναι και τόσο «βουνό» όσο θέλουν κάποιοι να πιστεύουν.

Η Π9 επίσης υποστήριξε ότι πλέον οι θέσεις ευθύνης καταλαμβάνονται με αξιοκρατικά ακαδημαϊκά κριτήρια και όχι βασισμένα σε κοινωνικά στερεότυπα και απόψεις:

Π9: Νομίζω ότι στους νηπιαγωγούς είναι υψηλότερα τα ποσοστά των γυναικών σε πόστα ευθύνης, λόγω της ποσοτικής υπεροχής τους στον κλάδο. Στους δασκάλους δεν έχω ξεκάθαρη εικόνα. Νομίζω ότι αυτό πλέον γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια και όχι με κοινωνικά στερεότυπα.

Τέλος μόνο δυο Π1 και Π2 υποστήριξαν ότι αποτελεί προσωπική επιλογή τους λόγω έλλειψης χρόνου, όρεξης και αδυναμίας ανάληψης ευθυνών:

Π1: Συνήθως δεν το επιδιώκουν πιστεύω. Όλη αυτή η ενασχόληση με τα διοικητικά με θέματα κτηριακά, οικονομικά και γενικά τόσα και τόσα προβλήματα που ζητούν λύση χρειάζονται χρόνο και όρεξη που ορισμένες συνάδελφοι δε διαθέτουν.

Π2: Στα νηπιαγωγεία που είμαστε κυρίως γυναίκες, γινόμαστε εμείς αναγκαστικά. Στα δημοτικά, συνήθως πάνε οι άντρες για διευθυντές γιατί όσο μεγαλώνουν δεν έχουν υπομονή να διδάξουν και θέλουν να είναι εκτός τάξης. Επίσης οι γυναίκες, λόγω οικογένειας, δεν θέλουν να έχουν άλλες ευθύνες και τρεξίματα εκτός ωραρίου, που μπορεί ένας διευθυντής να έχει.

Στη συνέχεια ερωτήθηκαν ποιοι είναι οι αποτρεπτικοί παράγοντες οι οποίοι εμποδίζουν τις γυναίκες να αναλάβουν θέσεις ευθύνης. Πέντε από τις εννέα (Π1,Π2,Π3,Π7 και Π9) απάντησαν ότι οι οικογενειακές υποχρεώσεις είναι αυτές που τις αποτρέπουν από τις θέσεις ευθύνης.

Π2: Σίγουρα η οικογένεια γιατί νιώθω πως στερώ χρόνο από το σπίτι μου τρέχοντας για τα διοικητικά

Π3: Κατά κύριο λόγο θεωρώ ότι οι οικογενειακοί λόγοι είναι ο πιο αποτρεπτικός παράγοντας. Καθώς μια τέτοια θέση ευθύνης προϋποθέτει αφιέρωση προσωπικού χρόνου.

Π7: Η γυναίκα διαθέτει λιγότερο ελεύθερο χρόνο απ' ότι ένας άντρας γιατί τον χρόνο της τον απορροφάει η οικογένειά της. Επίσης τα κοινωνικά στερεότυπα είναι τόσο βαθιά ριζωμένα ώστε έχουν επηρεάσει σημαντικά ακόμα και τον τρόπο σκέψης των γυναικών, οι οποίες ενστερνίζονται την άποψη ότι η διοίκηση είναι « αντρική» υπόθεση.

Ενώ μόνο δυο Π4 και Π5 ανέφεραν ότι δεν υπάρχουν αποτρεπτικοί παράγοντες και ότι μπορούν να καταφέρουν πολλά οι γυναίκες αρκεί να το επιθυμούν.

Π4: Όπως ανέφερα και παραπάνω δε θεωρώ ότι στην εποχή μας λειτουργεί κάτι αποτρεπτικά όσον αφορά στη διεκδίκηση μιας διευθυντικής θέσης από γυναίκα. Οι γυναίκες αποδεικνύουμε καθημερινά ότι μπορούμε να συνδυάσουμε όλες μας τις ιδιότητες εξίσου καλά. Όπως επίσης και η κοινωνία αποδεικνύει ότι είναι έτοιμη για κάτι τέτοιο.

Π5: Νομίζω μόνο αν δεν θες κάτι δεν το κάνεις άρα μόνο θέμα προσωπικής επιλογής είναι για μένα. Όλα τα υπόλοιπα συνδυάζονται και ιδιαίτερα σε ένα μικρό σχολείο όπως τα μονοθέσια νηπιαγωγεία.

Τέλος μόνο οι Π6 και Π8 ανέφεραν ότι το άγχος για την ανάληψη πολλαπλών ευθυνών καθώς και τα κοινωνικά στερεότυπα εμποδίζουν τις γυναίκες από τη διεκδίκηση θέσεων ευθύνης:

Π6: *Η αλήθεια είναι ότι η σύγχρονη εποχή έχει πολλές απαιτήσεις. Η σύγχρονη γυναίκα έχει πολλούς ρόλους στους οποίους έχει την ανάγκη να φανεί αντάξια, όπως για παράδειγμα η μητρότητα, η εργασία, αλλά και οι κοινωνικές υποχρεώσεις. Οι πολλές ευθύνες όμως μερικές φορές προκαλούν άγχος και ανασφάλεια για το αποτέλεσμα. Ίσως, η έλλειψη πείρας και καθηκόντων να σταθούν αποτρεπτικά για να διεκδικήσει μια γυναίκα μια διευθυντική θέση.*

Π8: *Θεωρώ ότι το κοινωνικό περιβάλλον αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο στην επαγγελματική ανέλιξη μιας γυναίκας. Τα κοινωνικά στερεότυπα αποτελούν ισχυρό τροχοπέδη στην διεκδίκηση μιας διευθυντικής θέσης από την γυναίκα*

Ένα ακόμη ερώτημα το οποίο τέθηκε αφορούσε στις ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών στο πλαίσιο ενός τόσο συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος όπως είναι το ελληνικό. Οι πέντε (Π1, Π2, Π5, Π6 και Π9,) από τις εννέα προϊσταμένες υποστήριξαν ότι είχαν ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών σε αντίθεση με τις υπόλοιπες τέσσερις (Π3, Π4, Π7 και Π8) οι οποίες αντιμετώπισαν εμπόδια τα οποία και αναφέρουν. Οι απαντήσεις τους παρατίθενται παρακάτω ενδεικτικά:

Π2: *Να σου πω την αλήθεια, εγώ παίρνω πρωτοβουλίες και δεν περιμένω την βοήθεια του συστήματος. Το σύστημα υπάρχει για να μας δυσκολεύει. Προσπαθώ να είμαι τυπική αλλά πάνω από όλα βάζω τους μαθητές μου και τη χαρά που μπορεί να προσφέρει το σχολείο στην κοινωνία και ειδικά στα μικρά χωριά που τα ερεθίσματα είναι λίγα.*

Π5: *Όσο συγκεντρωτικό και αν είναι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα θεωρώ ότι αν έχεις διάθεση να κάνεις πράγματα υπάρχουν «παραθυράκια». Πολλά προγράμματα από το υπουργείο δίνουν την ευκαιρία για άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία αρκεί να προλάβεις να κάνεις τις απαραίτητες γραφειοκρατικές διαδικασίες ώστε να λάβεις μέρος.*

Π9: *Στην περίπτωση μου ναι, ανέλαβα αρκετές πρωτοβουλίας για την απειρία μου... Διοργανώσαμε γιορτές με άλλα Νηπιαγωγεία, κάναμε δράσεις στη αυλή, ήρθαν*

οδοντογιατροί να εξετάσουν τα παιδιά στο πλαίσιο υλοποίησης προγράμματος Αγωγής Υγείας.

Π4: Κάποιες φορές όχι όπως θα ήθελα. Υπάρχει όρεξη, ιδέες και σχεδιασμός, αλλά «κολλάμε» στη γραφειοκρατία. Ίσως μια μεγαλύτερη αυτονομία του σχολείου να λειτουργούσε καλύτερα.

Π8: Η ύπαρξη ενός τόσο συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος όπως του Ελληνικού και η ανύπαρκτη σχεδόν αυτονομία της σχολικής μονάδας μειώνουν εξαιρετικά την δυνατότητα λήψης αποφάσεων σχετικά με την εξέλιξη και το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και καθιστούν το ρόλο του διευθυντή εντελώς διεκπεραιωτικό.

4^{ος} Άξονας: Στυλ ηγεσίας

	Στυλ ηγεσίας	Έχετε αλλάξει στυλ ηγεσίας	Διαφοροποίηση με βάση το φύλο	Διαφοροποίηση μεταξύ ηγετών ίδιου φύλου
Π1	Δημοκρατικό	Όχι καθόλου	Ναι οι άντρες είναι πιο αυστηροί οι γυναίκες πιο δημοκρατικές	Είναι θέμα προσωπικότητας και όχι φύλου
Π2	Προσπαθώ να είμαι δίκαιη	Ναι προς το καλύτερο λόγω εμπειρίας	Ναι οι γυναίκες προσπαθούν να επιβληθούν μέσα από ένα αυστηρό προφίλ που υιοθετούν	Είναι θέμα προσωπικότητας και χαρακτήρα και όχι φύλου
Π3	Δημοκρατικό – συμμετοχικό	Ναι πιο συνεργάσιμη όχι τόσο συγκεντρωτική όσο παλιά	Όχι πια. Περισσότερο ρόλο παίζει η προσωπικότητα του καθενός	Είναι θέμα προσωπικότητας και όχι φύλου. Παίζει ρόλο η εσωτερική ισορροπία και η αυτοεπίγνωση
Π4	Δημοκρατικό – συμμετοχικό	Συνεργάσιμη σε σχέση με παλαιότερα που ήμουν μόνη	Όχι πια παίζει ρόλο ο χαρακτήρας	Είναι θέμα χαρακτήρα και όχι φύλου

Π5	Δημοκρατικό – συμμετοχικό-συνεργατικό	Ναι πιο συνεργάσιμη όχι τόσο συγκεντρωτική όσο παλιά	Όχι παίζει ρόλο ο χαρακτήρας	Είναι θέμα χαρακτήρα και όχι φύλου
Π6	Δημοκρατικό – συμμετοχικό	Ναι προς το καλύτερο λόγω εμπειρίας, πιο συνεργάσιμη	Όχι παίζει ρόλο ο χαρακτήρας	Είναι θέμα χαρακτήρα και όχι φύλου
Π7	Δημοκρατικό – συμμετοχικό	Ναι προς το καλύτερο λόγω εμπειρίας	Όχι παίζει ρόλο ο χαρακτήρας, τα βιώματα του καθενός, η επιμόρφωση πάνω σε θέματα διοίκησης	Είναι θέμα χαρακτήρα και όχι φύλου
Π8	Δημοκρατικό – συμμετοχικό-φιλικό κλίμα	Βελτιωτικές αλλαγές με ρίζα τη δημοκρατικότητα και τη συλλογικότητα	Όχι παίζει ρόλο ο χαρακτήρας και τα βιώματά του καθενός	Είναι θέμα χαρακτήρα και προσωπικότητας όχι φύλου
Π9	Συνεργατικό	Ναι συμβιβάζομαι και υποχωρώ πιο εύκολα	Ναι τα κοινωνικά στερεότυπα θέλουν τον άντρα αυστηρό. Αλλάζει αυτό με αργούς ρυθμούς όμως.	Ναι άλλος κώδικας επικοινωνίας. Οι άντρες πιο αποτελεσματικοί οι γυναίκες υπεραναλύουν και «χάνονται»

4. Στυλ ηγεσίας

Στον 4^ο άξονα της συνέντευξης η κουβέντα εστιάστηκε περισσότερο στο στυλ άσκησης ηγεσίας από τις ίδιες τις προϊσταμένες αλλά και στις απόψεις τους σχετικά με τη διαφοροποίηση ή μη του στυλ αυτού, ανάλογα με το φύλο του ατόμου που ασκεί τη διοίκηση.

Αρχικά και οι εννέα προϊσταμένες συμφώνησαν ότι το στυλ άσκησης ηγεσίας το οποίο υιοθετούν οι ίδιες είναι το δημοκρατικό, συνεργατικό με κύριο γνώμονα τη δικαιοσύνη και τη συμπερίληψη όλων των μελών της εκάστοτε ομάδας στις αποφάσεις.

Π3: *Δημοκρατικό συμμετοχικό στυλ όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά μέσα από τις διαδικασίες του συλλόγου διδασκόντων.*

Π8: *Επιδιώκω την δημιουργία ενός φιλικού κλίματος όπου καθείς αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και συμμετέχει ενεργά στην λήψη αποφάσεων που αφορούν την σχολική μονάδα.*

Π9: *Νομίζω ότι είναι μονόδρομος.. Αφού επί της ουσίας είναι 1/θέσιο όλοι οι υπόλοιποι που συνεργαζόμαστε ανήκουν στο Ειδικό Δημοτικό, πράγμα που δημιουργεί πολλά προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία του Ωρολογίου Προγράμματος του Νηπιαγωγείου. Το μόνο μοντέλο είναι της συνεργασίας.*

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στο αν έχει αλλάξει το στυλ άσκησης ηγεσίας με τα χρόνια. Οι Π2-Π9 υποστήριξαν ότι έχουν πραγματοποιήσει βελτιωτικές αλλαγές στον τρόπο άσκησης ηγεσίας συγκριτικά με το παρελθόν ενώ μόνο η Π1 υποστήριξε ότι δεν άλλαξε κάτι στο στυλ της καθώς αναφέρει ότι ήταν πάντα δημοκρατικό. Ενδεικτικά ορισμένες από τις απαντήσεις τους παρακάτω:

Π2: *Ποια επιμόρφωση; Αυτό δεν το αγγίζει κανείς γιατί κανείς δεν ξέρει το σωστό. Πάμε στα τυφλά και ό,τι πει η κάθε διεύθυνση, γιατί έχω περάσει και από άλλα μέρη. Αν έχω αλλάξει, νομίζω πως ναι και προς το καλύτερο. Τώρα πια ξέρω περισσότερα και πατάω καλύτερα στα πόδια μου. Η εμπειρία και αυτά που έχω ζήσει με άλλαξαν*

Π6: *Ναι ο χρόνος εμπειρίας και οι διάφορες καταστάσεις διαμόρφωσαν το στυλ ηγεσίας με την πάροδο των χρόνων. Στην αρχή υιοθετούσα ένα πιο συγκεντρωτικό στυλ χωρίς καταμερισμό εργασιών. Πλέον, η συμμετοχή και η ανάληψη καθηκόντων από το εκπαιδευτικό προσωπικό αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση.*

Π8: *Οι βελτιωτικές αλλαγές στην άσκηση διοίκησης δεν έχουν επηρεάσει τον κεντρικό πυρήνα αυτής που παραμένει πιστός στις αρχές της δημοκρατικότητας και της συλλογικότητας.*

Στην ερώτηση αν το στυλ άσκησης ηγεσίας επηρεάζεται από το φύλο οι έξι (Π3,Π4,Π5,Π6,Π7 και Π8) από τις εννέα συνεντευξιζόμενες απάντησαν ότι δεν έχει σχέση το φύλο αλλά ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του καθενός στον τρόπο με τον οποίο ασκεί ηγεσία.

Π3: *Ίσως πλέον όχι διότι όλα τα στελέχη εκπαίδευση ανεξάρτητα από το φύλο είναι πλήρως καταρτισμένα και με υψηλά προσόντα σε επίπεδο μεταπτυχιακών/διδακτορικών σπουδών γεγονός που έχει διαμορφώσει προς το καλύτερο το στυλ που υιοθετούν. Παρόλα αυτά δεν μπορεί να μην αναφερθεί ο παράγοντας της προσωπικότητας. Ο κάθε διευθυντής είναι ξεχωριστό άτομο με διαφορετικές πτυχές στον χαρακτήρα που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας. το οποίο διαμορφώνεται ανάλογα και με την*

προσωπικότητα και κατά πόσο ο καθένας έχει «δουλέψει» σε προσωπικό επίπεδο για να βελτιώσει τα μειονεκτήματά του και το επίπεδο της αυτοαντίληψής του.

Π7:*Θεωρώ ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται ανάλογα με τον χαρακτήρα, την προσωπικότητα, τα βιώματα και την επιμόρφωση του κάθε ανθρώπου.*

Π8:*Θεωρώ ότι το φύλο δεν αποτελεί τόσο κυρίαρχο παράγοντα διαφοροποίησης στο στυλ ηγεσίας όσο η προσωπικότητα του ατόμου που ασκεί την ηγεσία.*

Αντίθετα οι Π1, Π2 και Π9 υποστήριξαν ότι το φύλο επηρεάζει τον τρόπο άσκησης εξουσίας ίσως λόγω ύπαρξης κοινωνικών στερεοτύπων τα οποία επιβάλουν έναν άντρα διευθυντή πιο αυστηρό ίσως ή μια γυναίκα να κινείται στα χνάρια ενός άντρα ώστε να την πάρουν στα σοβαρά.

Π1:*Ναι σίγουρα. Οι άντρες είναι πιο αυταρχικοί πιστεύω και οι γυναίκες έχουν πιο δημοκρατικό στυλ άσκησης ηγεσίας*

Π2:*Ναι. Οι γυναίκες χρησιμοποιούν την αυστηρότητα και έχουν πιο απόμακρο στυλ για να της πάρουν σοβαρά. Σου λέει ο άλλος, σιγά τη διευθύντρια, μια νηπιαγωγός είναι, όλο τραγούδια και ζωγραφιές. Για να έρθει στο δημοτικό με τόσες τάξεις και τόσους συνάδελφους*

Π9:*Πιστεύω πως ναι. Υπάρχει άλλη αντιμετώπιση στον άντρα Διευθυντή απ' ότι στη γυναίκα. Νομίζω ότι είναι απόρροια των κοινωνικών στερεοτύπων, δηλαδή καθότι η Ελληνική κοινωνία ήταν καθαρά μια πατριαρχική κοινωνία, ο άντρας είχε ανέκαθεν το ρόλο του αρχηγού είτε οικογένειας, είτε κοινωνίας κ.λπ. Θεωρώ όμως ότι τα τελευταία χρόνια αρχίζει να αλλάζει αυτό το κατεστημένο, με αργούς ρυθμούς.*

Τέλος ερωτήθηκαν αν υπάρχει διαφοροποίηση στο στυλ άσκησης ηγεσίας μεταξύ ηγετών ίδιου φύλου και οι οκτώ (Π1, Π2, Π3, Π4, Π5, Π6, Π7 και Π8) στις εννέα συμφώνησαν απόλυτα και απάντησαν εξαρτάται από τον χαρακτήρα την προσωπικότητα τα βιώματα του καθενός και όχι από το φύλο.

Π3:*Όπως σου είπα και πριν ναι θεωρώ ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και η εσωτερική ισορροπία και η αυτοεπίγνωση είναι οι κυριότεροι παράγοντες διαφοροποίησης του στυλ ηγεσίας και όχι τόσο το φύλο.*

Π6:*Όπως σου είπα και πριν ναι θεωρώ ότι ο χαρακτήρας και η εσωτερική ηρεμία και η επίγνωση του τι θες τελικά.....είναι οι κυριότεροι παράγοντες διαφοροποίησης του στυλ*

ηγεσίας και όχι τόσο το φύλο. Να υπάρχει ξεκάθαρος στόχος με παιδί μου όχι άντε πάμε και ότι γίνει..... (γέλια).

Π7: Όχι. Δε νομίζω ή τουλάχιστον δεν έχω εγώ αντίστοιχη εμπειρία. Νομίζω ότι εξαρτάται από τον χαρακτήρα του καθενός, δεν μπορεί να είσαι δημοκρατικός τύπος στη ζωή σου και σαν διευθυντής να παίρνεις όλες τις αποφάσεις μόνος, ανεξαρτήτως φύλου.

Π8: Κατά την γνώμη μου η ηγεσία που ασκείται από ηγέτες ίδιου φύλου μπορεί να διαφοροποιηθεί καθώς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι εκείνα που παίζουν σημαντικό ρόλο

Ενώ μόνο η Π9 υποστήριξε ότι υπάρχει διαφορά στον τρόπο σκέψης και αντίληψης των πραγμάτων και των προβλημάτων συγκριτικά με τις γυναίκες γενικότερα άρα και στον τρόπο άσκησης διοίκησης.

Π9:Ναι. Είμαι σίγουροι ότι είναι άλλοι οι κώδικες επικοινωνίας ανάμεσα στο ίδιο φύλο. Πιστεύω ότι οι άντρες δεν υπεραναλύουν καταστάσεις, αντιμετωπίζουν το σύμπτωμα. Η γυναίκα αναζητά τη ρίζα του προβλήματος, ώστε μετά να βρει την κατάλληλη λύση. Υπάρχει διαφορά κοσμοθεωρίας (Χαχα)...Βέβαια παντού υπάρχουν οι εξαιρέσεις, που απλά επιβεβαιώνουν τον κανόνα.

5^{ος} Άξονας: Έμφυλα στερεότυπα

	Τι είδους προβλήματα αντιμετωπίζουν οι γυναίκες-ηγέτες;	Υπάρχουν στερεοτυπικές συμπεριφορές;	Έχετε αντίστοιχη εμπειρία; Πώς το διαχειριστήκατε;	Μαθητές και γονείς προτιμούν άντρες διευθυντές;
Π1	Στερεοτυπικές αντιλήψεις	Ναι. Οι άντρες θεωρούνται αποτελεσματικότεροι σε θέματα πειθαρχίας	Ναι από μεγαλύτερους συναδέλφους. Με προσπάθεια και «αγώνα»	Πολύ πιθανό.
Π2	Στερεοτυπικές αντιλήψεις	Ναι. Γελοίες σεξιστικές διακρίσεις	Ναι. Προειδοποίηση για μήνυση	Ναι λόγω κοινωνικών στερεοτύπων που επικρατούν ακόμη

Π3	Στερεοτυπικές αντιλήψεις-υποτίμηση	Ναι υποτίμηση	Ναι. Μόνη με αυτομόρφωση, ενημέρωση και ενίσχυση αυτοπεποίθησης	Ναι λόγω κοινωνικών στερεοτύπων που επικρατούν ακόμη
Π4	Τα ίδια με τους άντρες-καμία διαφορά	Παλαιότερα ίσως ναι	Όχι καθόλου	Δεν νομίζω. Είναι θέμα προσωπικότητας-χαρακτήρα όχι φύλου
Π5	Όλα είναι θέμα αντιμετώπισης από τις ίδιες. Με αυτοπεποίθηση όλα λύνονται	Ναι αλλά είναι θέμα διαχείρισης από την ίδια	Όχι δεν το επέτρεψα ποτέ	Όχι τόσο τώρα όσο παλαιότερα.
Π6	Υποτίμηση	Ναι. Δύσκολα ικανοποιούνται τα αιτήματά της	Ναι. Με συζήτηση και επιχειρηματολογία	Ναι λόγω κοινωνικών στερεοτύπων που επικρατούν ακόμη.
Π7	Απομόνωση, αδικία, έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης	Ναι. Υποτίμηση, δυσπιστία, προκατάληψη	Ναι. Από συναδέλφους και γονείς αρνούνται οδηγίες από μια γυναίκα	Ναι λόγω κοινωνικών στερεοτύπων που επικρατούν ακόμη
Π8	Στερεοτυπικές αντιλήψεις-προκατάληψη	Ναι. Στερεότυπα για συνδυασμό οικογένειας δουλειάς σε αντίθεση με τον άντρα που θεωρείται «μπόνους» η οικογένεια.	Ναι. Κοινωνικά στερεότυπα γενικότερα.	Ίσως σε μεγαλύτερες βαθμίδες όχι στο νηπιαγωγείο. Τα κοινωνικών στερεοτύπων είναι βαθιά ριζωμένα
Π9	Στερεοτυπικές αντιλήψεις	Ναι. Στερεοτυπικές συμπεριφορές λόγω ηλικιακής μου διαφοράς.	Ναι. Στερεοτυπικές συμπεριφορές λόγω ηλικιακής μου διαφοράς. Οδηγοί ταξί π.χ.	Όχι τόσο. Οι γυναίκες ίσως είναι πιο οικείες ενώ οι άντρες αποπνέουν

				σταθερότητα. Διαφορετικός τρόπος χειρισμού των καταστάσεων.
--	--	--	--	--

5. Έμφυλα Στερεότυπα

Στον 5^ο και τελευταίο άξονα της συνέντευξης οι ερωτήσεις εστίασαν στα έμφυλα στερεότυπα τα οποία διερευνάται αν επικρατούν ακόμη και στον εκπαιδευτικό κλάδο. Η πρώτη ερώτηση διερευνά τις απόψεις των προϊσταμένων σχετικά με το είδος των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες που αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης. Οι επτά (Π1, Π2, Π3, Π6, Π7, Π8, Π9) από τις εννέα ανέφεραν ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες είναι κυρίως στερεοτυπικού χαρακτήρα, με κυρίαρχη την υποτίμηση αλλά και την προκατάληψη απέναντί τους. Μόνο δυο (Π4 και Π5) από τις εννέα απάντησαν ότι αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα με τους άντρες τα οποία και λύνονται αν ενισχύσουν οι ίδιες την αυτοπεποίθησή τους, είναι δηλαδή θέμα χειρισμού από τις ίδιες. Ενδεικτικά παρουσιάζονται κάποιες από τις απαντήσεις τους:

Π2: *Το φύλο επηρεάζει τον τρόπο που σε βλέπει η κοινωνία. Ο άντρας διευθυντής θεωρείται πάντα πιο σοβαρός, υπεύθυνος και γνώστης*

Π8: *Οι γυναίκες που κατέχουν ηγετικές θέσεις τόσο στην εκπαίδευση αλλά και σε άλλους χώρους αντιμετωπίζουν κυρίως προκατάληψη και αμφισβήτηση όχι εξαιτίας της έλλειψης προσόντων αλλά εξαιτίας των στερεοτύπων που υπάρχουν στον χώρο εργασίας όπως αυτή αποτυπώνεται στα κριτήρια πρόσληψης, στα συστήματα αμοιβών κ.α.*

Π9: *Από ποιους είναι το βασικό ερώτημα;; Αν εννοείς τους συναδέλφους επιδέχεσαι αμφισβήτηση για τις προθέσεις σου, για την αποτελεσματικότητα τους ακόμα και για τις γνώσεις σου. Γενικά, είναι δύσκολο να ηγείσαι και να μοιράζεσαι το ίδιο όραμα με τους άλλους.*

Π4: *Ότι προβλήματα τυχόν αντιμετωπίζουν και οι άντρες. Δεν διαφοροποιείται κάτι ως προς το φύλο.*

Π5: *Νομίζω ότι όσα ορατά προβλήματα και αν υπάρχουν αν υπάρχει καλή διαχείριση από την ίδια την προϊσταμένη – διευθύντρια, όλα λύνονται. Άρα πιστεύω ότι το βασικότερο είναι η σχέση που έχει η ίδια με τον εαυτό της η αυτοπεποίθησή της και η αποφασιστικότητα. Τα υπόλοιπα δεν τα βλέπεις κατά τη γνώμη μου. Τα λύνεις εύκολα.*

Στην επόμενη ερώτηση οι συνεντευξιαζόμενες κλήθηκαν να απαντήσουν αν θεωρούν ότι υπάρχουν στερεοτυπικές συμπεριφορές απέναντι στις γυναίκες που κατέχουν ηγετικές θέσεις. Το ίδιο με την προηγούμενη ερώτηση οι ίδιες (Π1, Π2, Π3, Π6, Π7, Π8, Π9) προϊσταμένες που μίλησαν για προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες ηγέτες, μίλησαν και για στερεοτυπικές συμπεριφορές εναντίον τους, σε θέματα διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων καθώς επίσης και στη λήψη αποφάσεων. Ενώ οι υπόλοιπες δυο μίλησαν πάλι για θέμα διαχείρισης των συμπεριφορών από τις ίδιες και την αυτοπεποίθησή τους (Π4 και Π5).

Π1: *Ναι. Ότι δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν το ίδιο αποτελεσματικά θέματα πειθαρχίας.*

Π2: *Υπάρχουν συνήθως γελοία και σεξιστικά σχόλια ή άρνηση να σε πάρουν στα σοβαρά. Κάποτε, γονιός στον οποίο έκανα παρατήρηση για συστηματική παραβίαση του ωραρίου λειτουργίας του νηπιαγωγείου, πήγε να διαμαρτυρηθεί στον διευθυντή του συστεγαζόμενου δημοτικού και τον έφερε να με επιπλήξει ως άντρας*

Π3: *Περιπτώσεις όπως όταν πρέπει να ληφθεί μια σημαντική απόφαση η πρόταση που θα τεθεί από τη γυναίκα στέλεχος θα αμφισβητηθεί περισσότερο διότι θα θεωρηθεί ότι είναι λάθος ή δεν θα ληφθεί υπόψη γιατί δεν κατατέθηκε από άνδρα.*

Π6: *Γενικά ναι νομίζω. Όταν πρέπει να ληφθεί μια σημαντική απόφαση ίσως η γυναίκα στέλεχος να αμφισβητηθεί περισσότερο διότι μπορεί και να θεωρηθεί ότι είναι λάθος ή να μην ληφθεί υπόψη γιατί δεν κατατέθηκε από άνδρα. Πολλά γίνονται σε δημοτικά συμβούλια ας πούμε πολλές φορές παραβλέπονται αιτήματα γυναικών διευθυντριών και δει νηπιαγωγών διότι πάντα σχεδόν οι άντρες έχουν πιο σοβαρά και επείγοντα ζητήματα...τι να πω, αδιανόητο το 2019.*

Π9: *Φυσικά και υπάρχει στερεοτυπική συμπεριφορά απέναντι στις γυναίκες. Συγκεκριμένα ένα παράδειγμα που γνωρίζω όχι όμως προσωπικό, διότι δεν έχω συνάδελφο σε επίπεδο τάξης είναι 1/θέσιο. Σε εμένα πάντα οι γυναίκες που συνεργαστήκαμε αμφισβητούσαν την επαγγελματική μου ωριμότητα. Δεν δεχόντουσαν να τους βάλεις να κάνουν κάτι, χωρίς να γίνουν μακροσκελής συζητήσεις επί της νομιμότητας και της ηθικής του ζητήματος.*

Π4: Δεν έχω αντιμετωπίσει, ούτε έχω αντιληφθεί κάτι τέτοιο από τη μικρή μου εμπειρία μέχρι τώρα. Παλιότερα ίσως να συνέβαινε αυτό, σήμερα θεωρώ πως όχι.

Π5: Υπάρχουν αλλά σου είπα και πριν συμβαίνουν σε γυναίκες που το επιτρέπουν. Όταν υπάρχει πρόσφορο έδαφος ακόμα και οι μικροί μαθητές μπορούν αν σου πουν κάτι που θα σε θίξει. Εκεί μετράει το πως θα το διαχειριστείς η ίδια. Γνωρίζω συνάδελφο η οποία δέχτηκε κριτική από γονιό για τον τρόπο άσκησης του διδακτικού της έργου και ο ίδιος γονιός απευθύνθηκε στο διευθυντή του διπλανού δημοτικού για να τη συνετίσει. Εντάξει.....αδιανόητο.

Στο ίδιο μοτίβο κινήθηκαν οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων και στην ερώτηση που ακολούθησε η οποία σκοπό είχε τη διερεύνηση εμπειριών στερεοτυπικών συμπεριφορών από τις ίδιες καθώς και τον τρόπο με τον οποίο τις διαχειρίστηκαν. Οι επτά (Π1, Π2, Π3, Π6, Π7, Π8, Π9) στις εννέα απάντησαν ότι έχουν συναντήσει τέτοιου είδους συμπεριφορές ενώ παραθέτουν και τους τρόπους με τους οποίους προσπάθησαν να «υπερασπιστούν» τους εαυτούς τους:

Π1: Ναι από συναδέλφους, μεγαλύτερης ηλικίας οι οποίοι θεωρούσαν τον τρόπο σκέψης μου για ορισμένα ζητήματα πολύ «ονειροπόλο» και δύσκολο να πετύχω όσα είχα βάλει ως στόχο. Σε κάποια είχαν δίκιο.....κάποια άλλα όμως τα πέτυχα!!

Π2: Αυτό που σου είπα πριν ήταν το χειρότερο γιατί με απείλησε και με έσπρωξε. Τον απείλησα και εγώ πως θα κάνω μήνυση αν δεν συμμορφωθεί και ασφαλιστικά μέτρα. Από την επόμενη μέρα ερχόταν μόνο η μαμά και ήταν τυπικότερη στο ωράριο. Πιστεύω πως σε έναν άντρα δεν θα το έκανε αυτό.

Π6: Ναι όπως σου είπα σε διάφορα δημοτικά συμβούλια που συζητούσαμε προβλήματα του σχολείου ένιωσα ότι δυσανασχετούσαν μαζί μου.....με τα επιχειρήματά μου προσπάθησα να τους πείσω όχι πάντα με επιτυχία δυστυχώς.

Π9: Φυσικά και έχω αντιμετωπίσει με τους οδηγούς των ταξί που μεταφέρουν τους μαθητές, επειδή είμαι ηλικιακά μικρή (γι αυτούς). Όταν για παράδειγμα ήταν να κάνω τις βεβαιώσεις των δρομολογίων, ήρθε ένας (ο εκπρόσωπος) μέσα στην τάξη και μου έλεγε: «Επειδή δεν ξέρεις, εμείς εδώ δεν τα κόβουμε τα δρομολόγια όταν δεν γίνονται ...Σου τα λέω για να ξέρεις...». Επίσης, όταν έρχονταν ένας συγκεκριμένα, ενώ έπρεπε να παίρνει το παιδί και να το τοποθετεί στο κάθισμα και να κλείνει την ασφάλεια, να βάζει ζώνη, εκείνος καθόταν και περίμενε να του τα κάνω εγώ.. Πολλά τέτοια έχουμε ζήσει. Όχι ότι

από τις γυναίκες δεν τα βιώνεις!!! «Δεν θα μου πεις εσύ που δεν έχεις βγει από τα αβγά σου τι θα κάνω... όσα πτυχία και να πάρεις δεν θα γίνεις άνθρωπος» και άλλα πολλά έχω εισπράξει όλα αυτά τα χρόνια.

Στον αντίποδα, οι Π4 και Π5 ανέφεραν ότι δεν τους έχει συμβεί ποτέ ίσως όπως λένε επειδή δεν το επέτρεψαν οι ίδιες:

Π5: *Όχι δεν έχω αντιμετωπίσει γιατί δεν το επέτρεψα η ίδια. Νομίζω ότι παίζει ρόλο πως θα σε δουν από την αρχή γονείς, παιδιά, συνάδελφοι, τοπική κοινωνία. Αν δείξεις αδύναμη σίγουρα κάποιος θα βρεθεί να το εκμεταλλευτεί.*

Η τελευταία ερώτηση του 5^{ου} άξονα της συνέντευξης αναφέρεται στο αν οι μαθητές και οι γονείς προτιμούν άντρες διευθυντές από τις γυναίκες. Οι επτά (Π1, Π2, Π3, Π6, Π7, Π8 και Π9) από τις εννέα προϊσταμένες απάντησαν θετικά στο ερώτημα παραθέτοντας διαφορετικά επιχειρήματα η καθεμία ώστε να στηρίξουν την απάντησή τους αυτή. Ενώ μόνο οι Π4 και Π5 απάντησαν κατηγορηματικά όχι καθώς αυτό που έχει σημασία είναι η προσωπικότητα όπως αναφέρουν και όχι το φύλο.

Π2:*Νομίζω πως η ίδια η κοινωνία περνάει το μήνυμα πως τους άντρες τους φοβόμαστε παραπάνω γιατί είναι πιο δυνατοί. Το βλέπω έντονα όταν υπηρετώ σε συστεγαζόμενα και υπάρχει άντρας διευθυντής. Εγώ θέλω να με σέβονται τα παιδιά, όχι να με φοβούνται.*

Π3:*Ναι, δυστυχώς αλλιώς αντιμετωπίζεται ένας άνδρας διευθυντής από τους γονείς. Λόγω των στερεοτυπικών πατριαρχικών αντιλήψεων που είναι βαθιά ριζωμένες στη κουλτούρα των Ελλήνων και δύσκολα μπορούν να εμπιστευτούν μια γυναίκα σε θέση ευθύνης.*

Π7: *Οι γονείς δυστυχώς προτιμούν άντρα διευθυντή καθώς θεωρούν πως αυτός μπορεί πιο εύκολα να επιβληθεί και να επιβάλει την τάξη καθώς και να διεκδικήσει και να υπερασπιστεί καλύτερα τα συμφέροντα του σχολείου.*

Π8: *Δεν έχω παρατηρήσει στον χώρο που υπηρετώ (νηπιαγωγείο) κάποια διαφορά στις προτιμήσεις των γονέων. Ίσως στις μεγαλύτερες βαθμίδες εκπαίδευσης να προτιμώνται οι άνδρες ως διευθυντές ακριβώς επειδή έχει ριζώσει για τα καλά το πρότυπο αυτό.*

Π4: *Δεν νομίζω. Και πάλι θεωρώ ότι παίζει ρόλο ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του ατόμου που κατέχει την ηγετική θέση.*

Π5: Όχι τόσο τώρα πια μπορεί παλαιότερα. Όχι όμως από σεβασμό από φόβο περισσότερο στο ανδρικό φύλο. Τώρα πιστεύω υπάρχουν γυναίκες πολύ πιο αυστηρές αλλά και δυναμικές από τους άντρες όπως βέβαια συμβαίνει και το αντίθετο.

5.7. Συμπεράσματα έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνηθούν οι απόψεις των γυναικών προϊσταμένων νηπιαγωγών του νομού Αρκαδίας σχετικά με τη διοίκηση και το βαθμό στον οποίο είναι διατεθειμένες να αναλάβουν θέσεις ευθύνης. Διερευνήθηκαν αρχικά οι απόψεις τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούν ότι είναι απαραίτητο να διαθέτει μια αποτελεσματική προϊσταμένη ώστε να μην έρχεται αντιμέτωπη με στερεοτυπικές συμπεριφορές φύλου.

Εν συνεχεία διερευνήθηκαν τα τυχόν προβλήματα με τα οποία πιθανόν να έχουν έρθει αντιμέτωπες κατά τη διάρκεια άσκησης των ηγετικών τους καθηκόντων, καθώς και οι τρόποι με τους οποίους τα διαχειρίστηκαν σε συνδυασμό με το στυλ άσκησης ηγεσίας που ακολουθούν. Τέλος, διερευνήθηκαν πιο λεπτομερώς τυχόν στερεοτυπικές συμπεριφορές προς το πρόσωπό τους από διάφορους εμπλεκόμενους φορείς και άτομα.

1^ο ερευνητικό ερώτημα:

- «Ποιες είναι οι αντιλήψεις των νηπιαγωγών απέναντι στη διοίκηση και σε ποιο βαθμό είναι διατεθειμένες να αναλάβουν θέσεις στη διοικητική ιεραρχία;»

Όσων αφορά στις απόψεις των συνεντευξιζόμενων σχετικά με τη διοίκηση, σχεδόν όλες απάντησαν ότι η ανάληψη των καθηκόντων τους έγινε κατά κύριο λόγο από την Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας, καθώς οι ίδιες το θεωρούν αρκετά δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία συνδυαστικά και με τη διδασκαλία. Μόνο δυο προϊσταμένες υποστήριξαν ότι τις ενδιαφέρει η ενασχόληση με τα διοικητικά καθήκοντα κατά προτίμηση όμως χωρίς συνδυασμό με τα διδακτικά καθήκοντα. Όλες οι προϊσταμένες υποστήριξαν ότι η ενασχόληση με τη διοίκηση ενισχύει το άγχος τους καθώς χρειάζεται αρκετό χρόνο και από την προσωπική τους ζωή. Επιπλέον, σχεδόν όλες ανέφεραν ότι δεν επέλεξαν την ενασχόλησή τους με τη διοίκηση αλλά τους ανατέθηκε αναγκαστικά.

Οι συγκεκριμένες απαντήσεις συμφωνούν απόλυτα με την έρευνα της Αργυροπούλου (2010) καθώς και της ίδιας ερευνήτριας το 2013, η οποία διαπίστωσε ότι ο ρόλος της προϊσταμένης δεν επιλέγεται εκούσια και οι περισσότερες νηπιαγωγοί θεωρούν, είτε ότι δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα για να τον ασκήσουν, είτε ότι οι αποδοχές για τη συγκεκριμένη θέση δεν επαρκούν. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι προϊστάμενες δεν απαλλάσσονται από το διδακτικό τους έργο, όπως γίνεται με τους διευθυντές δημοτικών σχολείων, με αποτέλεσμα να επωμίζονται πολλαπλά και διαφορετικά καθήκοντα. Όλα αυτά οδηγούν τις περισσότερες νηπιαγωγούς να αποστρέφονται το

ρόλο της προϊσταμένης και να τον ασκούν αναγκαστικά, όταν καλούνται από τους ανωτέρους τους με αποτέλεσμα να εκφράζουν μεγαλύτερη ευχαρίστηση από τη διδασκαλία παρά από την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων.

Επιπλέον, στην έρευνα των Athanassoula-Reppa και Koutouzis (2002), διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες διστάζουν να διεκδικήσουν και να αναρριχηθούν στις μεγαλύτερες βαθμίδες επαγγελματικής ανάπτυξης της εργασίας τους, αν και κατέχουν τη γνώση και διαθέτουν την εμπειρία για την άσκηση αυτών των καθηκόντων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση να συνεχίσουν την καριέρα τους ως απλοί εκπαιδευτικοί, ώστε να γεφυρώσουν την ασυμφωνία μεταξύ οικογενειακών και επαγγελματικών υποχρεώσεων (Arnot, 2006· πηγή: Eurobarometer, May, 1998, όπως αναφέρεται στο: Ζιώγου -Καραστεργίου, 2006). Στο ίδιο ύφος και η έρευνα της Δαράκη (2007), η οποία απέδωσε το χαμηλό ενδιαφέρον, για την ανάληψη θέσεων ευθύνης, και στην έλλειψη αυτοπεποίθησης που χαρακτηρίζει τις γυναίκες εκπαιδευτικούς και λειτουργεί ως εμπόδιο για τη διεκδίκηση θέσεων εξουσίας.

Στην έρευνα του Σαΐτη (2008) διαπιστώθηκε κάτι ακόμα το οποίο αναφέρεται και από τις συνεντευξιαζόμενες της παρούσας έρευνας και αφορά στον ελάχιστο χρόνο που έχουν στη διάθεσή τους για την επίλυση των προβλημάτων και στην πίεση από τη διεύθυνση Πρωτοβάθμιας για τήρηση αυστηρών χρονοδιαγραμμάτων. Στην έρευνα των Eagly & Carli (2007) επισημάνθηκε επίσης ότι οι αυξανόμενες απαιτήσεις των ηγετικών θέσεων στους σχολικούς οργανισμούς δρουν αρνητικά στην επιθυμία των γυναικών να τις διεκδικήσουν και τελικά να τις αναλάβουν. Το ζήτημα της διαχείρισης του χρόνου θίγεται ακόμη στην έρευνα του Μπουραντά (2005), καθώς όπως διαπιστώνει υπάρχουν συνεχείς διακοπές στο ηγετικό έργο της προϊσταμένης από θέματα καθημερινότητας που επιζητούν επίλυση.

Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά τα οποία οφείλει να διαθέτει ένας διευθυντής ώστε να είναι αποτελεσματικός όλες οι ερωτώμενες απάντησαν ότι οφείλει να διαθέτει αυξημένες ακαδημαϊκές γνώσεις, να γνωρίζει τη νομοθεσία, να συνεργάζεται, να είναι οργανωτικός και αποφασιστικός και να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν. Στο ίδιο μοτίβο κινούνται και τα ευρήματα των ερευνών των Deal & Peterson (1994) και του Σαΐτη (2007), στις οποίες επισημαίνεται ότι ένας αποτελεσματικός διευθυντής οφείλει να διαθέτει αυξημένα προσόντα, απαραίτητο ηθικό και αξιακό υπόβαθρο, ώστε να πετυχαίνει τους στόχους του αντιμετωπίζοντας τα καθημερινά προβλήματα, αλλά και τις ιδιαίτερες προκλήσεις.

Τέλος η αποτελεσματικότητα του διευθυντή αποτυπώνεται και στις έρευνες των Μπρίνια (2008), Κωτσίκη (1993), Μπαγάκη (2005) και Murphy (1992), όπου αναφέρεται ότι ένας διευθυντής οφείλει να διαθέτει κάτι παραπάνω από απλές γνώσεις και γραφειοκρατικές-διεκπεραιωτικές. Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της σχολικής ηγεσίας ως πιο σημαντικά θεωρούνται η σταθερότητα, η πρωτοβουλία, η υπευθυνότητα, η αυτογνωσία - αυτοπεποίθηση, η επαγγελματικότητα και η συμμετοχή στην προσέγγιση ευθυνών με τη βοήθεια άλλων. Συνεπώς, η ικανότητα του «συνεργάζεσθαι», καθώς και η αντιληπτική ικανότητα βοηθούν τον διευθυντή να αναλάβει το έργο του και να το εκτελέσει με επιτυχία.

2^ο ερευνητικό ερώτημα:

- **«Αντιμετωπίζουν οι προϊστάμενες νηπιαγωγείου προβλήματα κατά την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων; Και αν ναι ποια;»**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων προϊσταμένων νηπιαγωγών, οι γυναίκες αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα κατά την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων. Υποστηρίζουν ότι η έλλειψη εμπειρίας τους αρχικά αλλά και η ελλιπής ή ανύπαρκτη επιμόρφωσή τους στο διοικητικό κομμάτι τους στερεί την απαραίτητη αυτοπεποίθηση που απαιτείται για την επιτυχή πορεία σε θέσεις ευθύνης. Ακόμη, η κριτική και η υποτίμηση από διάφορους εμπλεκόμενους φορείς και πρόσωπα, δημιουργεί αρκετά προβλήματα στην καθημερινότητα των προϊσταμένων γυναικών καθώς και στην επιτυχή διατέλεση των καθηκόντων τους. Τέλος, ο συνδυασμός οικογένειας και καριέρας αποτελεί για ορισμένες προϊσταμένες ανασταλτικό παράγοντα κατά την άσκηση της διοίκησης καθώς έρχονται αντιμέτωπες με το άγχος και το χρόνο.

Αντίστοιχες έρευνες της Αργυροπούλου (2010) και (2013), στις οποίες έγινε αναφορά και σε προηγούμενο ερευνητικό ερώτημα, αναφέρουν ότι η ταυτόχρονη εκτέλεση διδακτικών και διοικητικών καθηκόντων αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την ανάληψη θέσης ευθύνης από τις νηπιαγωγούς και επιπλέον, η έλλειψη επιμόρφωσης πάνω σε διοικητικά θέματα τους δημιουργεί άγχος λόγω άγνοιας των υποχρεώσεων και των καθηκόντων τους ως προϊστάμενες.

Σχετικά με τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες απέναντι στην κριτική, η οποία αναφέρθηκε από ορισμένες συνεντευξιαζόμενες, συναντάται στην έρευνα της Coleman (1996).

Λαμβάνοντας υπόψιν ότι η ύπαρξη πιθανού υποστηρικτικού πλαισίου για τις γυναίκες εκπαιδευτικούς στην ανάληψη διευθυντικής θέσης θα βοηθούσε τις ίδιες, επιχειρήθηκε στην έρευνα του Dunning (1996) να παρατεθεί τρόποι ενίσχυσης της γυναικείας αυτοπεποίθησης. Με δεδομένο ότι η προσωπικότητα φαίνεται να διαδραματίζει τον πιο σημαντικό υποστηρικτικό ρόλο ανάληψης και διευθυντικής πορείας για τις συμμετέχουσες στην έρευνα διευθύντριες, παρατίθεται η παραπάνω έρευνα η οποία προτείνει τη συστηματική επιμόρφωση των προϊσταμένων σε διοικητικά ζητήματα, ώστε οι γυναίκες εκπαιδευτικοί να προετοιμάζονται για τη θέση που θα αναλάβουν.

Σύμφωνα με τους Brown & Irby, 1998, έρευνα η οποία ασχολείται με τις παραμέτρους που θα πρέπει να έχουν ανάλογα υποστηρικτικά δίκτυα, τονίζεται τόσο η ανάγκη των γυναικών εκπαιδευτικών να μάθουν μέσα από τις εμπειρίες των άλλων συναδέλφων τους, όσο και να ενισχύσουν την αυτοπεποίθησή τους και τις διοικητικές τους τεχνικές. Ωστόσο, η προσωπικότητα από μόνη της δεν μπορεί πάντα να επιφέρει αλλαγές στην επαγγελματική εξέλιξη. Έτσι, η βελτίωση των σπουδών και της επιμόρφωσης και η σύνδεση τους με τις πραγματικές ανάγκες του εκπαιδευτικού, μπορεί να αλλάξει την υπάρχουσα κατάσταση.

Τέλος, οι ερωτώμενες προϊσταμένες ανέφεραν ότι παρά τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, καταφέρνουν να αναλαμβάνουν ορισμένες πρωτοβουλίες προς όφελος των παιδιών και του σχολείου. Σε αντίθεση με αντίστοιχες έρευνες των Αθανασούλα-Ρέππα, Δακοπούλου, Κουτούζης, Μαυρογιώργος και Χαλκιώτης Τόμος Α (1999), όπου αναφέρεται ότι σε ένα τέτοιο συγκεντρωτικό σύστημα, μια κεντρική υπηρεσία (το υπουργείο) αποφασίζει για τη λειτουργία του με αποτέλεσμα οι ενδιάμεσες εξουσίες να εκτελούν απλώς, χωρίς να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

3^ο ερευνητικό ερώτημα:

- «Ποιο στυλ ηγεσίας χρησιμοποιούν οι προϊσταμένες νηπιαγωγοί;»

Σύμφωνα με τις απαντήσεις και των εννέα συνεντευξιαζόμενων προϊσταμένων νηπιαγωγών, όλες χρησιμοποιούν δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και είναι υπέρ της συλλογικής λήψης αποφάσεων στα θέματα του σχολείου. Οι ίδιες υποστηρίζουν ότι οι άντρες διευθυντές είναι πιο αποτελεσματικοί στην επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν ενώ έχουν και άλλο τρόπο άσκησης εξουσίας και αντίδρασης σε έκτακτες περιπτώσεις. Επομένως, υπάρχει διαφορετικός τρόπος άσκησης ηγεσίας των γυναικών σε σύγκριση με τους άντρες.

Οι απαντήσεις αυτές συμφωνούν με τον Burton (1993), ο οποίος υποστήριξε ότι οι γυναίκες διευθύντριες τείνουν να ακολουθούν ένα δημοκρατικό, συμμετοχικό και συνεργατικό τύπο διοίκησης, σε αντίθεση με τους άνδρες διευθυντές, οι οποίοι υιοθετούν το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας, βασιζόμενοι στο γεγονός ότι το σύστημα είναι συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Acker (1995), το γυναικείο διοικητικό στυλ παραπέμπει σε αξίες, όπως φροντίδα, συναίσθημα, συμμετοχή, συνδετικότητα, κλίμα δημοκρατικό, συμμετοχικό και συναδελφικό καθώς και ενδυνάμωση των ανθρώπων.

Σύμφωνα με την έρευνα των Hopkins, O'Neil, Passarelli, & Bilimoria, (2008), οι γυναίκες προτιμούν τη συμμετοχική ηγεσία και είναι λιγότερο αυταρχικές από τους άνδρες συναδέλφους τους, ενώ, σύμφωνα με την Μαραγκουδάκη 1997, η γυναίκα εκπαιδευτικός, όπως και η γυναίκα διευθύντρια, είναι πιο συνεργατικές με το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου- μαθητές και καθηγητές.

Επιπλέον, στις μελέτες της Hard, (2011) και Hard & Jonsdottir (2013), αναφέρεται η λεπτότητα (niceness) στη γυναικεία ηγεσία. Η λεπτότητα θεωρείται ένα χαρακτηριστικό της γυναικείας φύσης που αντικατοπτρίζεται και στην ηγετική φυσιογνωμία των γυναικών οι οποίες επιδιώκουν συνεργατική ηγεσία που αναπτύσσεται μέσα σε ένα περιβάλλον φιλικό, αρμονικό και διαλογικό όπου αποφεύγονται οι διενέξεις και τα προβλήματα επιλύονται χωρίς συγκρούσεις και όπου δεν δύνανται να αντιληφθούν το εαυτό τους ως διευθυντές.

Τέλος, στην έρευνα της Coleman (2004) προκύπτει το συμπέρασμα ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο στυλ ηγεσίας μεταξύ των ανδρών διευθυντών και γυναικών διευθυντριών και πιο συγκεκριμένα ότι οι άντρες και οι γυναίκες ηγούνται και διαχειρίζονται με διαφορετικούς τρόπους τις καταστάσεις που προκύπτουν.

4^ο ερευνητικό ερώτημα:

- **«Αντιμετωπίζουν οι προϊσταμένες νηπιαγωγοί έμφυλες στερεοτυπικές συμπεριφορές κατά την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων;»**

Οι ερωτώμενες προϊσταμένες στην ερώτηση αυτή στην πλειονότητά τους απάντησαν ότι αντιμετωπίζουν στερεοτυπικές συμπεριφορές λόγω φύλου, κατά την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων. Πολλές φορές τις θεωρούν αδύναμες να ανταποκριθούν με επιτυχία και ταχύτητα στα καθήκοντά τους, ενώ παράλληλα τις συγκρίνουν με άντρες διευθυντές. Η έρευνα των Mwebi και Lazaridou (2008), συμφωνεί με τις

απόψεις των συμμετεχουσών. Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι η κοινωνία, λόγω του φύλου τους, αντιμετωπίζει τις γυναίκες ως άτομα που αδυνατούν να διαχειριστούν ορισμένα καθήκοντα και καταστάσεις. Συνεπώς, για τις ίδιες, η διεύθυνση είναι μία καριέρα για άντρες.

Στην έρευνα της Μαράκη (2010) αναδεικνύεται, επίσης, ότι η γυναικεία φύση, σε συνάρτηση με κάποια χαρακτηριστικά που στερεοτυπικά αφορούν τη γυναικεία προσωπικότητα, συνιστούν την αδυναμία των ίδιων των γυναικών να επιλέξουν θέσεις ευθύνης.

Επιπλέον, στην έρευνα των Mitroussi & Mitroussi (2009) διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες δεχόμενες καθημερινά προκλήσεις τόσο από τους μαθητές όσο και από το εκπαιδευτικό προσωπικό, κυρίως τους άντρες, είναι διαρκώς αναγκασμένες να αποδεικνύουν την αξία τους, για το οποίο απαιτείται μεγάλη ψυχική δύναμη, δέσμευση και αυτοπεποίθηση.

Τέλος, η άποψη πως η εκπαιδευτική διοίκηση θεωρείται μία “ανδρική” δουλειά από την κοινωνία αλλά και ειδικότερα από το μαθητικό και εκπαιδευτικό δυναμικό, επιβεβαιώνεται και στην έρευνα των Koutouzis & Athanassoula-Reppa (2002), όπου αναδεικνύεται και η στερεότυπη αντίληψη των μαθητών πως η αποτελεσματικότητα του σχολείου αυξάνεται όταν διοικείται από άντρα διευθυντή, ο οποίος ανέχεται λιγότερη σπατάλη του χρόνου.

5.8. Περιορισμοί της έρευνας

Στο πλαίσιο διεξαγωγής της ποιοτικής συνέντευξης, επειδή η ερευνήτρια είναι και η ίδια εκπαιδευτικός της Α/θμιας Εκπαίδευσης, υπάρχει η πιθανότητα οι συμμετέχοντες να διατυπώσουν τις απόψεις τους επιλέγοντας ποιες πληροφορίες θα αποκαλύψουν. Για να αποφευχθεί αυτή η πιθανότητα παρασχέθηκαν οι απαραίτητες διαβεβαιώσεις για την προστασία της ανωνυμίας τους και των εμπιστευτικών πληροφοριών.

5.9. Μελλοντικές προεκτάσεις της έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για τις απόψεις των προϊσταμένων νηπιαγωγών αναφορικά με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων από γυναίκες, οι οποίες θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν στο μέλλον στο πλαίσιο σχεδιασμού και αναβάθμισης γενικότερα της διοίκησης στα νηπιαγωγεία. Τα θέματα συζήτησης που προτείνονται περιλαμβάνουν:

- Διεξαγωγή συναφών ερευνών σε μεγαλύτερο δείγμα και σε διαφορετικές περιοχές της Ελλάδας για σύγκριση αποτελεσμάτων και διατύπωση προτάσεων σχετικά με τη διοίκηση των νηπιαγωγείων.
- Διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των προϊσταμένων νηπιαγωγών με σκοπό τη βελτίωση του παρεχόμενου έργου τους στον τομέα της διοίκησης.
- Αξιοποίηση των ευρημάτων της παραπάνω έρευνας από φορείς και εκπαιδευτικά ιδρύματα που οργανώνουν και υλοποιούν επιμορφωτικές δράσεις για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων ελλείψεων και αδυναμιών των προϊσταμένων νηπιαγωγών σε ζητήματα διοίκησης και για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των δράσεων αυτών.
- Εκπόνηση ερευνών με αντικείμενο την αξιολόγηση των παρεχόμενων διοικητικών υπηρεσιών των προϊσταμένων νηπιαγωγών για τον εντοπισμό τυχόν αδύνατων σημείων με στόχο τη βελτίωσή τους.
- Μελέτη της σύνδεσης της γνώσης των διοικητικών ζητημάτων με την επαγγελματική εξέλιξη των νηπιαγωγών σε αντίστοιχα ζητήματα.
- Διεξαγωγή μελέτης στα Παιδαγωγικά τμήματα για την αναγκαιότητα ύπαρξης μαθημάτων διοίκησης στις σχολικές μονάδες στο πρόγραμμα σπουδών τους.

Βιβλιογραφία

- Αγγελάκος, Κ., (2005). *Ο μύθος περί αξιοκρατίας στην επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης. Η περίπτωση των Προϊσταμένων Διευθύνσεων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης* (2002). *Νέα Παιδεία* (115), σ.σ. 24-41.
- Αθανασίου, Ι., (2016). *Το εκπαιδευτικό συγκείμενο και η ηγεσία ως αλληλεπιδρώντες παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας*, στα Πρακτικά Εισηγήσεων του 3^{ου} Επιστημονικού Συνεδρίου Πανελλήνιας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων: Προοπτικές για ένα Σύγχρονο και δημοκρατικό σχολείο, Β' Τόμος, σ.σ. 2-19, Αθήνα
- Ανδρέου, Α.& Παπακωνσταντίνου, Γ., (1994). *Εξουσία και οργάνωση - διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Λιβάνης - Νέα Σύνορα.
- Αργυροπούλου, Ε., (2007). *Οργάνωση και διοίκηση της προσχολικής εκπαίδευσης*. Αθήνα: Κριτική
- Αργυροπούλου, Ε., (2010, Μάιος). *Νηπιαγωγοί και θέσεις ευθύνης στην εκπαίδευση Νέες τάσεις, διαφοροποιημένες επιθυμίες*. 2ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, Αθήνα.
- Βασιλού-Παπαγεωργίου, Β., (1994). *Το γυναικείο φύλο στο διδασκαλικό επάγγελμα. Η ελληνική περίπτωση: Διαπιστώσεις-συγκρίσεις-προοπτικές*. Τα Εκπαιδευτικά (33), σ.σ. 52-62
- Βοσνιάδου, Στ., (1989, Μάιος). *Ψυχολογική ανάπτυξη του παιδιού κατά την προσχολική ηλικία και σχολική ηλικία*, Ψυχοπαιδαγωγική Ενημέρωση, Α(1)
- Βοσνιάδου, Στ., Δενδρινού, Β. & Βαΐου, Λ., (2004). Συμπεράσματα από το συνέδριο με θέμα: «*Η θέση των γυναικών στην ακαδημαϊκή κοινότητα και οι πολιτικές φύλου στα Πανεπιστήμια*». Αθήνα: ΠΜΣ. ΘΕ.ΦΥΛ.ΙΣ.
- Γαϊτανίδου Α., (2014). *Διερεύνηση της υποαντιπροσώπησης των γυναικών στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Καβάλα: Σαΐτα
- Γεραρής, Η. & Σταυριανουδάκη Α., (2016). *Ο ρόλος της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας*, στα Πρακτικά Εισηγήσεων του 3ου Επιστημονικού Συνεδρίου Πανελλήνιας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων: Προοπτικές για ένα Σύγχρονο και δημοκρατικό σχολείο, Β' Τόμος, σ.σ. 36-45, Αθήνα.

- Γεωργογιάννης, Π., Λάγιος, Β. & Κουνέλη, Β., (2005). *Διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα των διευθυντών σχολικών μονάδων*. Άρθρο που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο για τη Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης του Π.Τ.Δ.Ε. Πατρών, 2-4 Δεκεμβρίου 2005. Τα εκπαιδευτικά, τεύχος 101-102/68
- Δαράκη, Ε., (2007). *Εκπαιδευτική ηγεσία και φύλο*. Αθήνα: Εκδόσεις Επίκεντρο
- Δεληλίγκα Σ., Ταρατόρη Ε. & Μπεκιάρη Α., (2015). *Αποτελεσματική ηγεσία και πρακτικές ηγεσίας σε σχολικές μονάδες: Η οπτική του φύλου*, Παιδαγωγική Επιθεώρηση, τεύχος 60, σ.σ. 29-47
- Ζαμπέτα, Ε., (1998). *Αγωγή και εκπαίδευση της πρώιμης παιδικής ηλικίας στην Ευρώπη: συγκριτική προσέγγιση*. Αθήνα: Θεμέλιο
- Ζαφειρόπουλος, Κ., (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία*. Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών. Εκδόσεις Κριτική
- Ζιάκα, Β., (2014, Ιούλιος). *Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία μιας Σχολικής Μονάδας*, Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής, 11(1), σ. 41–54
- Ζιώγου-Καραστεργίου, Σ., (2008). *Γυναίκες εκπαιδευτικοί στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. Παρουσία και ρόλος στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα-Αριθμοί και δεδομένα ερευνών. Στο Β. Δεληγιάννη -Κουϊμτζή (Επιμ.), *Εκπαιδευτικοί και φύλο* (184-203). Αθήνα: ΚΕΘΙ
- Ζωγόπουλος, Ε., (2012, Ιανουάριος- Ιούνιος). *Σχολική Μονάδα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Τα εκπαιδευτικά, (101-102), 37. Ανακτήθηκε από http://www.taekpaideutika.gr/ekp_101-102/periexomena_101-102.pdf
- Θεοχαρίδη, Α. & Χριστόπουλος, Κ., (2012). *Ο διοικητικός ρόλος των Προϊσταμένων Νηπιαγωγείου: τα κενά στην νομοθεσία και στις επιμορφωτικές δράσεις*. Τα εκπαιδευτικά, Τεύχος 101-102, σ. 61-68
- Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ., (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας Εφαρμογές στην Ψυχολογία και την Εκπαίδευση*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.
- Ιωσηφίδης, Θ., (2003). *Εισαγωγή στην ανάλυση δεδομένων ποιοτικής κοινωνικής έρευνας*. Ανακτήθηκε από: www.cultural-representation
- Κανταράκη, Μ., Παγκάκη, Μ. & Σταματελοπούλου, Ε., (2008). *Κατά φύλο επαγγελματικός διαχωρισμός (Κάθετος και Οριζόντιος)*. Αθήνα: ΚΕΘΙ
- Κανταρτζή, Ε., & Ανθόπουλος, Κ., (2006). *Η συμμετοχή των δύο φύλων στη στελέχωση της Α/θμιας Εκπαίδευσης*. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών θεμάτων (11), σ.σ. 5-19

- Κιτσαράς, Γ., (1991). *Εισαγωγή στην Προσχολική Παιδαγωγική. Ο Θεσμός του Νηπιαγωγείου άλλοτε και τώρα*. Αθήνα: Παπαζήση
- Κιτσαράς, Γ., (2001). *Προσχολική Παιδαγωγική*. Αθήνα
- Κιτσαράς, Γ., (2004). *Προγράμματα διδακτική μεθοδολογία προσχολικής αγωγής*. Αθήνα: Ιδίου
- Κογκίδου, Δ., & Τάκη, Π., (2005). *Γυναίκες στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Τα οργανωσιακά εμπόδια*, στο Πρακτικά 1ου Πανελληνίου Συνεδρίου Διοίκησης Α΄/θμιας και Β΄/θμιας Εκπαίδευσης, Άρτα.
- Κουτούζης, Ε., (2008). *Η Εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός*. Στο: Αθανασούλα – Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. (2008). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τομ.: Α΄, Πάτρα: ΕΑΠ
- Λαϊνάς, Α., (2000). «*Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων: επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα*» στο Ζωή Παπαναούμ (επιμ.) *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*, Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο-Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
- Λιακοπούλου, Ε., (2005). *Γυναίκες και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Στο: Γεωργογιάννης Π. (επιμ.) *Διοίκηση εκπαίδευσης*
- Μαραγκουδάκη, Ε., (1997). *Οι γυναίκες διδάσκουν και οι άνδρες διοικούν*. Στο Β. Δεληγιάννη, & Σ. Ζιώγου, *Φύλο και σχολική πράξη: συλλογή εισηγήσεων* (σ.σ. 258-292). Θεσσαλονίκη: Βάνιας
- Μαραγκουδάκη, Ε., (2008). *Γυναίκες εκπαιδευτικοί και συμμετοχή στη διοίκηση της εκπαίδευσης*. Στο Β. Δεληγιάννη - Κουϊμτζή, *Εκπαιδευτικοί και φύλο*. Αθήνα: Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας
- Μαράκη, Ε., (2010). *Η θέση της γυναίκας στην αγορά εργασίας. Τα αίτια για την υποαντιπροσώπηση της στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας*. Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων(57), σ.σ. 24-36
- Μαρκόπουλος, Ι., & Αργυρίου, Α., (2014). *Η Απουσία των Γυναικών Εκπαιδευτικών από την Εκπαιδευτική Διοίκηση*. 9th Mibes International Conference, (σ.σ. 529-547)
- Μαυρογιώργος, Γ., και συν. (1999), «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*», Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Τόμος Γ, Ε.Α.Π., Πάτρα
- Μουρίκη, Μ., (2016). *Ηγεσία στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Vīrapharm

- Μπάκας, Θ., (2009). *Η ιστορική εξέλιξη του ΑΠ του Ελληνικού νηπιαγωγείου*. Στο Κ.Δ. Μαλαφάντης, Μ. Σακελλαρίου & Θ. Μπάκας (επ.). *Αναλυτικά Προγράμματα και Σχολικά Εγχειρίδια: Ελληνική Πραγματικότητα και Διεθνής Εμπειρία*, Πρακτικά, ΙΓ΄ Διεθνές Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος, Ιωάννινα, 20-22 Νοεμβρίου 2009. Αθήνα: Διάδραση, σ.σ. 246-254
- Μπάκας, Θ. Σ., (2010). *Οργάνωση-διοίκηση & λειτουργία του σύγχρονου νηπιαγωγείου*. Μονογραφία, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων. Ανακτήθηκε από <http://olympias.lib.uoi.gr/jspui/handle/123456789/25517?mode=more>
- Μπάκας, Θ., (2014). *Οργάνωση και λειτουργία του νηπιαγωγείου. Η διεύθυνση και η διαχείριση του νηπιαγωγείου*. Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων. Ανακτήθηκε από: <http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1152>
- Μπουραντάς, Δ., (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική
- Μπρίνια, Β., (2008). *Management Εκπαιδευτικών μονάδων και Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης
- Μπρίνια, Β., (2014). *Μελέτες περιπτώσεων εκπαιδευτικών μονάδων*. Αθήνα: Σταμούλης
- Νικολαΐδου, Μ., (2012). *Εκπαιδευτική Ηγεσία ε, και;*. Εκδόσεις Ίων
- Νικολακούδη, Χ., (2016). *Ο μετασχηματιστικός ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας στη Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*. 1ο Διεθνές Συνέδριο: Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση, Οργάνωση, Διοίκηση, Διδακτικό Υλικό και Αναλυτικά Προγράμματα, σ.σ. 508-520, Επιστημονική σειρά: Διαπολιτισμική Αγωγή και Εκπαίδευση, Πάτρα
- Ντερμανάκης, Ν., (2004). *Το εύρος της «γυάλινης οροφής» σε επιλεγμένους κλάδους στην Ελλάδα*. Στατιστικό Δελτίο 1ο. Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας
- Ντολιοπούλου, Ε., (2003). *Το Ολοήμερο Νηπιαγωγείο στην Ελλάδα και σε άλλες 12 χώρες (Επιστ. Επιμέλεια)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Παντελίδου-Μαλούτα, Μ., (2002). *Το φύλο της Δημοκρατίας: Ιδιότητα του Πολίτη και Έμφυλα Υποκείμενα*. Αθήνα: Σαββάλας
- Παπακωνσταντίνου, Γ., (2012). *Κράτος - Αποκέντρωση - Αυτοτέλεια: Σκοπούμενες Αλλαγές*. Νέα Παιδεία(141), σ.σ. 25-50
- Παπασταμάτης, Α. & Κανταρτζή, Ε., (2006). *Φύλο και Ηγεσία. Εμπειρίες γυναικών στελεχών της εκπαίδευσης*. Στο: Γεωργογιάννης Π. (επιμ.) Διοίκηση εκπαίδευσης
- Παπαχρήστου, Ε., (2007, Μάιος). *Το Ελληνικό δημόσιο νηπιαγωγείο ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής*. Στο Γ. Καψάλης

- & Α. Κατσίκης (Επιμ.), Συνέδριο της Σχολής Επιστημών Αγωγής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, *Η Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση Και Οι Προκλήσεις Της Εποχής Μας*, 17 – 20 Μαΐου (σ.1392-1397), Ιωάννινα
- Πασιαρδής, Π. & Σαββίδης, Γ., (2002). *Η Γυναίκα στην Εκπαιδευτική Διοίκηση*, Λευκωσία
- Πασιαρδής, Π., (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Πατσιομίτου, Σ., (2015,Μάιος). *Ισότητα των φύλων στην εκπαίδευση: Οι γυναίκες διδάσκουν-οι άνδρες διοικούν*; Conference Paper. Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/profile/Stavroula_Patsiomitou
- Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ., (2007). *Ηγεσία και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων. Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Σαΐτη Α. (2000α). *Γυναίκες εκπαιδευτικοί και σχολική διοίκηση στην Ελλάδα. Τα Εκπαιδευτικά*, 57-8, σσ.150-63
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ., (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Τόμος Α'. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ., (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης - Θεωρία και πράξη*, Αθήνα
- Σαΐτης, Χ., (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα, Εκδόσεις Ιδιωτική
- Σαΐτης, Χ., (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*, Αθήνα: Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές
- Σακελλαρίου, Μ., (2007). *Κατανοώντας το πλαίσιο της Προσχολικής Εκπαίδευσης: Ποιότητα περιβάλλοντος τάξης και κοινωνική συμπεριφορά μέσα από την έρευνα –δράση*, Πρακτικά, 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο, Σχολή Επιστημών Αγωγής, Ιωάννινα
- Στραβάκου, Π., (2003). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως κινητήρια δύναμη λειτουργίας της*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Τάκη, Π., (2006). *Γυναίκες εκπαιδευτικοί στη διοίκηση της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Διδακτορική Διατριβή

- Τάκη, Π., (2009). *Έμφυλη Απουσία. Γυναίκες στη διοίκηση της εκπαίδευσης, ένα εναλλακτικό μοντέλο*, Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο
- Τζουριάδου, Μ., (1995). *Ο λόγος του παιδιού της προσχολικής ηλικίας*. Θεσσαλονίκη: Προμηθεύς
- Τσικαλάκη, Κ., (2009). *Γυναικών Διαδρομές στη Διοίκηση των σχολικών μονάδων: Μία ποιοτική διερεύνηση*. Ηράκλειο: Ιτανός
- Τσιώλη, Σ., (2011). *Ο Ρόλος του Διευθυντή στο Νηπιαγωγείο*. (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
- Φραγκουδάκη, Α., (1985). *Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης - Θεωρίες για την Κοινωνική Ανισότητα στο σχολείο*. Αθήνα: Παπαζήση
- Χατζηπαναγιώτου, Π., (1997). *Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης της σχολικής μονάδας. Η επίδραση του παράγοντα φύλου*. Στο Β. Δεληγιάννη, & Σ. Ζιώγου (Επιμ.), *Φύλο και σχολική πράξη*. Συλλογή εισηγήσεων (σ.σ. 293-301). Θεσσαλονίκη: Βάνιας
- Χατζηπαναγιώτου, Π., (2008). *Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού*. Στο Μαυροσκούφης, Δ. (Επιμ.), *Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο (γυμνάσιο)- Οδηγός Επιμόρφωσης*. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή, Θεσσαλονίκη: ΥΠ.Ε.Π.Θ., σ. 213-230
- Χατζησαββίδης, Σ., (2002). *Η Γλωσσική Αγωγή στο Νηπιαγωγείο*. Θεσσαλονίκη: Βάνιας

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

- Adler, S.; Laney, P. & Packer, M., (1993). *Managing women. Feminism and power in educational management. Gender and Education Series*, Open University Press, Buckingham, Philadelphia
- Argyropoulou, E., (2013). *Managing and Leading in Early Childhood Education: A Study of Heads of Centers in Greece*. US-China Education Review, Vol. 3, (No. 9), 663-679
- Bell, J., (2005). *Πως να συντάξετε μία επιστημονική εργασία. Οδηγός ερευνητικής μεθοδολογίας*. Αθήνα: Μεταίχμιο

- Beyer, J.M., (1999). *Taming and promoting charisma to change organizations*. Leadership Quarterly, 10, 307-330
- Blase, J.& Blase, J., (2000). *Effective instructional leadership Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools*. Journal of Educational Administration, Vol. 38, No. 2. MCB University Press, 0957-8234
- Bredenkamp, S. & Copple, C., (1998). *Καινοτομίες στην προσχολική εκπαίδευση: Αναπτυξιακά κατάλληλες πρακτικές στα προσχολικά προγράμματα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Brinia, V. & Didaskalou, M., (2015). *Women and Educational Management: Perceptions of teachers in primary education*. Scholars Journal of Economics, Business and Management, 2(4), σ.σ. 334-339
- Bush, T., (2003). *Theories of educational leadership and management* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications
- Bush, T. & Glover, D., (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. National College for School Leadership
- Chirichello, M., (1999). *Building Capacity for Change: Transformational Leadership for School Principals*
- Cohen, L., Manion, L. & Morisson, K., (2007). *Μεθοδολογία έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Coleman, M., (1996). *Barriers to career progress for women in education: the perceptions of female Headteachers*. Educational Research 38 (3)
- Coleman, M., (2001). *Achievement Against the Odds: The female secondary head teachers in England and Wales*. School Leadership & Management, 21 (1)
- Coleman, M., (2002). *Women as Headteachers: Striking the Balance*. Trentham Books Ltd
- Creswell, J.W., (2011). *Η έρευνα στην εκπαιδευτική πράξη. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην
- Dunn, D.; Gerlach, M. J. & Hyle, E. A., (2014). *Gender and Leadership: Reflections of women in Higher Education Administration*, International Journal of Leadership and Change, vol.2, iss.1, pp.8-18
- Fullan, M., (2006). *Turnaround Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass
- Gardner, J. W., (1990). *The Nature of Leadership*. In Jossey- Bass, *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*, (2007). USA: John Wiley & Sons

- House, R.J., (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J.G. Hunt & L.L.Larsen (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp.189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press
- Kaparou, M. & Bush, T., (2007). *Invisible barriers: the career progress of women secondary school principals in Greece*. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 37(2), σ.σ. 221-237
- Koutouzis, M. & Athanassoula-Reppa, A., (2002). *Women in Managerial Positions in Greek Education: Evidence of Inequality*. *Education Policy Analysis Archives*, 10(11)
- Kyriakoussis, A. & Saiti, A., (2006). *Underrepresentation of Women in Public Primary School Administration: The experience of Greece*. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 10(5)
- Lavery, S. D., (2011). *Transactional, transformative and a servant! Principal Matters* Spring, 28-31
- Leithwood K; Jantzi D & Steinbach R., (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press
- Morris, J., (1999). “*Managing women: secondary school principals in Trinidad and Tobago*”, *Gender and Education*, 11(3), 343-55
- Morris, S.B.; Tin, L.G. & Coleman, M., (1999). “*Leadership stereotypes and styles of female Singaporean principals*”, *Compare*, 29 (2), 191-202
- Mwebi, B., & Lazaridou, A., (2008). *An International Perspective on Underrepresentation of Female Leaders in Kenya's Primary Schools*. *Canadian and International Education*, 37(1)
- Oplatka, I., (2006). *Women in educational administration within developing countries. Towards a new international research agenda*. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 604-624
- Papatheodorou, T., (2010). *Being, Belonging and Becoming: Some Worldviews of Early Childhood in Contemporary Curricula*, [forumonpublicpolicyonline,v2010nol2010](http://forumonpublicpolicyonline.v2010nol2010)
- Robson, C., (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. Αθήνα: Gutenberg
- Rodd, J., (1996). *Leadership in early childhood: The pathway to professionalism* (4th ed.). NY: Open University Press

- Scrivens, S., (2002). *Constructions of leadership: Does gender make a difference?— Perspectives from an English speaking country in Veijo Nivala & Eeva Hujala* (eds), Leadership in early childhood education (25-32) Oulu: Oulu University Press
- Shakeshaft, C., (1989). *Women in Educational Administration*. Newbury Park, California: Sage Publications
- Senge, P.; Cambron-McCabe, N.; Lucas, T.; Smith, B.; Dutton, J. & Kleiner, A., (2012). *Schools that learn: A Fifth Discipline Field book for Educators and Everyone Who Cares About Education*. New York: Crown Business.
- Sergiovanni, T., (1984). *Leadership and excellence in schooling. Educational Leadership, 41(5), 4-13*
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R., (1993). *Supervision: A redefinition*. New York: McGraw-Hill, Inc
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B., (1993). *The motivational effects of Charismatic leadership: A self-concept based theory*. Organization Science, 4(4)577-594
- Trice, H.M. & Beyer, J.M., (1986). *Charisma and its routinization in two social Movement groups*. Research in Organizational Behavior, 8, 113-164
- Weber, M., (1947). *Max Weber: The theory of social and economic organization*. New York: Free Press
- Wong, K., (1998). *Culture and moral leadership in education. Peabody Journal of Education, 73 (2), 106-125*

Πηγές

Πρόγραμμα Σπουδών Νηπιαγωγείου, (2011). Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
Πρόγραμμα Σπουδών Νηπιαγωγείου, 1ο Μέρος, Παιδαγωγικό Πλαίσιο και αρχές
Προγράμματος Σπουδών Νηπιαγωγείου, Π.Ι., 2011

Νόμοι - Προεδρικά Διατάγματα

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Νόμος 3848/2010
«Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης
και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ 71/Α/19-5-2017).

Ανακτήθηκε

από: https://www.kodiko.gr/nomologia/download_fek?f=fek/2010/a/fek_a_71_2010.pdf&t=8920d47182b3247d5c30226272fbd3c4

Προεδρικό Διάταγμα 79/2017 «Οργάνωση και λειτουργία νηπιαγωγείων και δημοτικών
σχολείων» (ΦΕΚ 109/Α/1-8-2017). Ανακτήθηκε από

http://www.karagilanis.gr/files/pd_79_2017.pdf

Νόμος ΒΤΜΘ', άρθρο 2,

Ν.1566/1985, αρθ.3, παρ.1, ΦΕΚ 167/30-9-1895

Φ.Ε.Κ. 1376/18-10-2001, τ. Β'

Φ.Ε.Κ. 304/13-3-2003, τχ.Β'

Νόμος 3518/2006

Άρθρο 33 του νόμου 4521/2018

Φ.15/27268/Δ1/26-02-2019

Φ.361.22/152/159720/Ε3

Φ.353.1./324/105657/Δ1/8-10-2002

Παράρτημα

Εκφώνηση

Στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μου εργασίας μελετώ τις απόψεις των νηπιαγωγών Αρκαδίας σχετικά με τη διοίκηση στο Νηπιαγωγείο. Λόγω της γεωμορφολογικής θέσης του νομού, υπάρχει μεγάλη ανομοιομορφία από σχολείο σε σχολείο, καθώς συναντούμε σχολεία σε πολύ ορεινές περιοχές αλλά και σχολεία στο παραθαλάσσιο τμήμα του νομού. Η ποικιλομορφία αυτή στη γεωμορφολογία των διαφορετικών περιοχών εκτιμάται ότι θα διαφοροποιήσει και τις απαντήσεις των προϊσταμένων νηπιαγωγών ως προς τις αντιλήψεις, τις εμπειρίες, τις ανάγκες και τις δυσκολίες στην άσκηση διοίκησης στο Νηπιαγωγείο.

Σας διαβεβαιώνω ρητά ότι η ανωνυμία όλων των ερωτηθέντων θα διασφαλιστεί τόσο κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας και της σύνταξης όσο και της δημοσιοποίησης/ παρουσίασης των δεδομένων. Γνωρίζοντας το φόρτο εργασίας που έχετε σας ευχαριστώ που δεχτήκατε να συμμετάσχετε στην έρευνά μου.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία σας

Πρωτόκολλο συνέντευξης

Θέμα: "Οι γυναίκες στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων. Διερευνώντας τις απόψεις των προϊσταμένων νηπιαγωγών του νομού Αρκαδίας "

Ωρα Συνέντευξης:

Τόπος:

Άτομο που Δίνει τη Συνέντευξη:

Αγαπητή συνάδελφε,

Ονομάζομαι Κάτρη Χριστίνα και στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση στην Εκπαίδευση» του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, διεξάγω μια έρευνα σχετικά με τις αντιλήψεις των γυναικών προϊσταμένων νηπιαγωγών, σχετικά με την άσκηση διοίκησης, στην Περιφέρεια της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Αρκαδίας. Η συλλογή των δεδομένων θα προκύψει από τις συνεντεύξεις γυναικών προϊσταμένων νηπιαγωγών, οι οποίες έχουν μεγαλύτερη ή μικρότερη εμπειρία στην άσκηση διοίκησης στο νηπιαγωγείο. Τα δεδομένα των συνεντεύξεων θα είναι εμπιστευτικά, θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας,

θα τηρηθεί η απόλυτη ανωνυμία των ατόμων που θα λάβουν μέρος σ' αυτήν και ο χρόνος της συνέντευξης ορίζεται περίπου στα 15-20 λεπτά.

1^{ος} Άξονας Συνέντευξης: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

- Ηλικία – χρόνια υπηρεσίας- χρόνια ως προϊσταμένη- σχέση εργασίας (μόνιμη, αναπληρώτρια)- οργανικότητα σχολείου (1/Θ, 2/Θ, ολόημερο)
- Σπουδές (πτυχίο-εξομοίωση-μεταπτυχιακό-διδακτορικό)
- Ξένες γλώσσες
- Γνώσεις Η/Υ
- Επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης

2^{ος} Άξονας Συνέντευξης: Απόψεις σχετικά με τη διοίκηση

- Ήταν συνειδητή επιλογή η ενασχόληση με τη διοίκηση ή σας ανατέθηκε από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης;
- Προτιμάτε τα διοικητικά καθήκοντα ή τη διδασκαλία στην τάξη; Για ποιο λόγο;
- Θεωρείται ότι η διοίκηση του νηπιαγωγείου έχει γίνει περισσότερο απαιτητική διαδικασία τα τελευταία χρόνια σε σχέση με παλαιότερα;
- Ποιες γνώσεις και δεξιότητες θεωρείται ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής;
- Από την εμπειρία σας μέχρι τώρα, ποια εκτιμάτε ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής για να θεωρείται αποτελεσματικός;

3^{ος} Άξονας Συνέντευξης: Προβλήματα-Δυσκολίες σχετικά με τη διοίκηση

- Παρά την αριθμητική υπεροχή των γυναικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, η παρουσία τους σε θέσεις διευθυντριών σχολικών μονάδων παραμένει χαμηλή. Πώς το εξηγείτε;
- Έχετε αντιμετωπίσει δυσκολίες στον τομέα της διοίκησης; Και αν ναι, ποιες;
- Ποιοι παράγοντες, εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος, λειτουργούν αποτρεπτικά για τη διεκδίκηση μιας διευθυντικής θέσης από τις γυναίκες (οικογένεια, προσωπική επιλογή, κοινωνικό περιβάλλον);
- Οι υπόλοιπες υποχρεώσεις σας, οικογενειακές-κοινωνικές, επηρεάζονται από τον χρόνο και τις ευθύνες που απαιτεί ο διοικητικός ρόλος σας;

- Αισθάνεστε ότι σας δίνεται το περιθώριο να αναλάβετε πρωτοβουλίες σχετικά με την εξέλιξη και το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, στο πλαίσιο ενός τόσο συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος όπως του ελληνικού;
- Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας κατά την άσκηση των καθηκόντων σας ως προϊσταμένη, υπάρχει κάτι που θα λειτουργούσε αποτρεπτικά στο να ξαναδιεκδικήσετε τη θέση;

4^{ος} Άξονας Συνέντευξης: Στυλ Ηγεσίας

- Ποιο στυλ ηγεσίας υιοθετείτε στην καθημερινή σας πρακτική στην άσκηση διοίκησης;
- Έχετε αλλάξει το στυλ άσκησης διοίκησης με το πέρασμα των χρόνων; Αν ναι τι σας οδήγησε στην αλλαγή αυτή (π.χ. επιμόρφωση, εμπειρία, περιστάσεις);
- Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο;
- Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται μεταξύ ηγετών ίδιου φύλου;

5^{ος} Άξονας Συνέντευξης: Έμφυλα στερεότυπα

- Τι είδους προβλήματα πιστεύετε ότι αντιμετωπίζουν - αν αντιμετωπίζουν - οι γυναίκες που στελεχώνουν ηγετικές θέσεις στην εκπαίδευση;
- Θεωρείτε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές συμπεριφορές απέναντι στις γυναίκες που ασκούν διοίκηση; Μπορείτε να αναφέρετε κάποια σχετικά παραδείγματα;
- Έχετε αντιμετωπίσει τέτοιες συμπεριφορές και αν ναι από ποιους και με τι τρόπο; Πώς τις διαχειριστήκατε;
- Πιστεύετε πως οι μαθητές και οι γονείς έχουν προτίμηση υπέρ του αρσενικού φύλου έναντι του θηλυκού στις ηγετικές θέσεις μέσα στις σχολικές μονάδες; Για ποιους λόγους;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Π1- Προϊσταμένη 1

1ος Άξονας Συνέντευξης: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

- **Ηλικία – χρόνια υπηρεσίας- χρόνια ως προϊσταμένη- σχέση εργασίας (μόνιμη, αναπληρώτρια)- οργανικότητα σχολείου (1/Θ, 2/Θ, ολόημερο)**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : 44-12- 1- αναπληρώτρια

- **Σπουδές (πτυχίο-εξομοίωση-μεταπτυχιακό-διδακτορικό)**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : πτυχίο Παιδαγωγικού τμήματος Νηπιαγωγών Α.Π.Θ.

- **Ξένες γλώσσες**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Αγγλικά, Γερμανικά, Ιταλικά

- **Γνώσεις Η/Υ**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Ναι έχω ecdl

- **Επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Όχι καθόλου

2ος Άξονας Συνέντευξης: Απόψεις σχετικά με τη διοίκηση

- **Ήταν συνειδητή επιλογή η ενασχόληση με τη διοίκηση ή σας ανατέθηκε από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Μου ανατέθηκε από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης

- **Προτιμάτε τα διοικητικά καθήκοντα ή τη διδασκαλία στην τάξη; Για ποιο λόγο;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Τη διδασκαλία στην τάξη. Μου αρέσει η επαφή με τα παιδιά νιώθω πιο δημιουργική πιο ζωντανή θα σου πω καλύτερα.

- **Θεωρείται ότι η διοίκηση του νηπιαγωγείου έχει γίνει περισσότερο απαιτητική διαδικασία τα τελευταία χρόνια σε σχέση με παλαιότερα;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Ναι μετά το myschool όλα άλλαξαν έπρεπε να έχεις διαβάσει πολύ γιατί προκύπτουν διαρκώς καινούρια θέματα και πρέπει να τα λύσεις άμεσα.

- **Ποιες γνώσεις και δεξιότητες θεωρείται ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Γνώση των νέων τεχνολογιών. Θα πρέπει να είναι οργανωτικός, αποφασιστικός, ευέλικτος. Όλα περνάνε από εκείνον για να λειτουργεί το σχολείο σωστά.

- Από την εμπειρία σας μέχρι τώρα, ποια εκτιμάτε ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής για να θεωρείται αποτελεσματικός;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : *Να είναι επικοινωνιακός, αντικειμενικός, δίκαιος, να εμπνέει τους συναδέλφους. Να επιλύει προβλήματα και να συμβιβάζει και να ισορροπεί πρόσωπα και καταστάσεις.*

3ος Άξονας Συνέντευξης: Προβλήματα-Δυσκολίες σχετικά με τη διοίκηση

- Παρά την αριθμητική υπεροχή των γυναικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, η παρουσία τους σε θέσεις διευθυντριών σχολικών μονάδων παραμένει χαμηλή. Πώς το εξηγείτε;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : *Συνήθως δεν το επιδιώκουν πιστεύω. Όλη αυτή η ενασχόληση με τα διοικητικά με θέματα κτηριακά, οικονομικά και γενικά τόσα και τόσα προβλήματα που ζητούν λύση χρειάζονται χρόνο και όρεξη που ορισμένες συνάδελφοι δε διαθέτουν.*

- Έχετε αντιμετωπίσει δυσκολίες στον τομέα της διοίκησης; Και αν ναι, ποιες;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : *Όχι ιδιαίτερες ίσως λίγο στην αρχή αλλά ξεπεράστηκαν με την εμπειρία των χρόνων.*

- Ποιοι παράγοντες, εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος, λειτουργούν αποτρεπτικά για τη διεκδίκηση μιας διευθυντικής θέσης από τις γυναίκες (οικογένεια, προσωπική επιλογή, κοινωνικό περιβάλλον);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : *Κυρίως οι οικογενειακές υποχρεώσεις και οι στερεοτυπικές αντιλήψεις της κοινωνίας μας.*

- Οι υπόλοιπες υποχρεώσεις σας, οικογενειακές-κοινωνικές, επηρεάζονται από τον χρόνο και τις ευθύνες που απαιτεί ο διοικητικός ρόλος σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : *Σε κάποιο βαθμό , ελάχιστα θα έλεγα γιατί πάντα φροντίζω να μην ξεπερνάω τα όρια.*

- Αισθάνεστε ότι σας δίνεται το περιθώριο να αναλάβετε πρωτοβουλίες σχετικά με την εξέλιξη και το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, στο πλαίσιο ενός τόσο συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος όπως του ελληνικού;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : *Υπάρχει η δυνατότητα για άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία.*

- Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας κατά την άσκηση των καθηκόντων σας ως προϊσταμένη, υπάρχει κάτι που θα λειτουργούσε αποτρεπτικά στο να ξαναδιεκδικήσετε τη θέση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Το γεγονός ότι κάποιες φορές κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας απαιτείται διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων.

4ος Άξονας Συνέντευξης: Στυλ Ηγεσίας

- **Ποιο στυλ ηγεσίας υιοθετείτε στην καθημερινή σας πρακτική στην άσκηση διοίκησης;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Το δημοκρατικό στυλ. Είμαι υπέρ της συνεννόησης του διαλόγου της συνεργασίας, να ακούγονται όλες οι γνώμες και οι ιδέες έτσι πιας μπροστά και το σχολείο και τον εαυτό σου πιστεύω.

- **Έχετε αλλάξει το στυλ άσκησης διοίκησης με το πέρασμα των χρόνων; Αν ναι σας οδήγησε στην αλλαγή αυτή (π.χ. επιμόρφωση, εμπειρία, περιστάσεις);**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Όχι από την αρχή ήμουν υπέρ όλων όσων σου είπα και πριν.

- **Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Ναι σίγουρα. Οι άντρες είναι πιο αυταρχικοί πιστεύω και οι γυναίκες έχουν πιο δημοκρατικό στυλ άσκησης ηγεσίας.

- **Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται μεταξύ ηγετών ίδιου φύλου;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Έχω συναντήσει γυναίκες δημοκρατικές με όρεξη για διάλογο και συνεννόηση αλλά και γυναίκες πολύ αυταρχικές με συγκεκριμένο πρόγραμμα και στόχοι οι οποίες ήθελαν μόνο να «κλικάρουν» το κουτάκι «οκ» χωρίς να υπολογίζουν τον ανθρώπινο παράγοντα. Είναι και θέμα προσωπικότητας, εμπειριών, της κατάστασης που βιώνει ο καθένας εκείνη την φάση. Πολλά πιστεύω, όχι όμως θέμα φύλου.

5ος Άξονας Συνέντευξης: Έμφυλα στερεότυπα

- **Τι είδους προβλήματα πιστεύετε ότι αντιμετωπίζουν - αν αντιμετωπίζουν - οι γυναίκες που στελεχώνουν ηγετικές θέσεις στην εκπαίδευση;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Να ξεπεράσουν τυχόν στερεοτυπικές αντιλήψεις σχετικά με τα δύο φύλα.

- **Θεωρείτε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές συμπεριφορές απέναντι στις γυναίκες που ασκούν διοίκηση; Μπορείτε να αναφέρετε κάποια σχετικά παραδείγματα;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Ναι. Ότι δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν το ίδιο αποτελεσματικά θέματα πειθαρχίας.

- Έχετε αντιμετωπίσει τέτοιες συμπεριφορές και αν ναι από ποιους και με τι τρόπο; Πώς τις διαχειριστήκατε;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : *Ναι από συναδέλφους, μεγαλύτερης ηλικίας οι οποίοι θεωρούσαν τον τρόπο σκέψης μου για ορισμένα ζητήματα πολύ «ονειροπόλο» και δύσκολο να πετύχω όσα είχα βάλει ως στόχο. Σε κάποια είχαν δίκιο.....κάποια άλλα όμως τα πέτυχα!!*

- Πιστεύετε πως οι μαθητές και οι γονείς έχουν προτίμηση υπέρ του αρσενικού φύλου έναντι του θηλυκού στις ηγετικές θέσεις μέσα στις σχολικές μονάδες; Για ποιους λόγους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : *Ισως κάποιες φορές. Λόγω στερεοτυπικών αντιλήψεων.*

Π2- Προϊσταμένη 2

1ος Άξονας Συνέντευξης: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

- Ηλικία – χρόνια υπηρεσίας- χρόνια ως προϊσταμένη- σχέση εργασίας (μόνιμη, αναπληρώτρια)- οργανικότητα σχολείου (1/Θ, 2/Θ, ολοήμερο)

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Είμαι 36 χρονών και δουλεύω από το 2009 σε δημόσια νηπιαγωγεία, δηλαδή 10 χρόνια αναπληρώτρια. Προϊσταμένη ήμουν 4 φορές. Το σχολείο που υπηρετώ ως προϊσταμένη φέτος είναι 2/θ με δύο κλασικά και ένα ολοήμερο τμήμα*

- Σπουδές (πτυχίο-εξομοίωση-μεταπτυχιακό-διδακτορικό)

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Τελείωσα το ΤΕΕΑΠΗ Πάτρας το 2005 και είμαι φοιτήτρια μεταπτυχιακού στο ΕΑΠ*

- Ξένες γλώσσες

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Αγγλικά αλλά δεν έχω πτυχίο*

- Γνώσεις Η/Υ

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Γνωρίζω να χειρίζομαι υπολογιστή και γενικά τα πάω καλά με την τεχνολογία. Έχω ecdl και παρακολουθώ το Β1 επίπεδο που τελειώνει τον Ιούλιο. Έχω παρακολουθήσει και εξ αποστάσεως σεμινάρια προγραμματισμού scratch στο ΕΑΠ*

- Επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Το 2010 παρακολούθησα τα ΠΕΚ αλλά δεν θεωρώ πως πήρα κάτι από την συγκεκριμένη επιμόρφωση*

2ος Άξονας Συνέντευξης: Απόψεις σχετικά με τη διοίκηση

- **Ήταν συνειδητή επιλογή η ενασχόληση με τη διοίκηση ή σας ανατέθηκε από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Την πρώτη φορά ήταν αναγκαίο κακό γιατί ήμουν σε μονοθέσιο. Τώρα που νιώθω πιο σίγουρη για τον εαυτό μου, το επιλέγω γιατί έχω ανάγκη τα παραπάνω χρήματα

- **Προτιμάτε τα διοικητικά καθήκοντα ή τη διδασκαλία στην τάξη; Για ποιο λόγο;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Και τα δυο μου αρέσουν γιατί διαφέρουν μεταξύ τους. Αυτό που νομίζω πως είναι λάθος είναι να τα συνδυάζεις, δηλαδή αυτή που είναι προϊσταμένη δεν θα πρέπει να είναι στην τάξη και το αντίστροφο. Είναι πολλή δουλειά να τα κάνεις ταυτόχρονα και να είσαι σωστή και στα δυο. Ειδικά αν το σχολείο είναι μεγάλο, είναι δύσκολο.

- **Θεωρείται ότι η διοίκηση του νηπιαγωγείου έχει γίνει περισσότερο απαιτητική διαδικασία τα τελευταία χρόνια σε σχέση με παλαιότερα;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Καμία σχέση με παλιά. Το ακούω και από μεγαλύτερες συναδέλφους. Πολλή γραφειοκρατία, το myschool που ελέγχει τα πάντα, τα οικονομικά.... Οι γονείς πιο απαιτητικοί... Γενικά μια τρέλα

- **Ποιες γνώσεις και δεξιότητες θεωρείται ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Να ξέρει Η/Υ, γιατί είναι πολλές που δεν ξέρουν ούτε το on/off. Να είναι οργανωτικός, συνεπής και να μπορεί να διακρίνει τις ανάγκες της σχολικής μονάδας

- **Από την εμπειρία σας μέχρι τώρα, ποια εκτιμάτε ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής για να θεωρείται αποτελεσματικός;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Να είναι δίκαιος, οργανωτικός και αμερόληπτος προς συνάδελφους, γονείς και παιδιά, να είναι διπλωμάτης και να έχει εμπειρία στη διδασκαλία, όχι όπως στο δημοτικό που κάποιοι έχουν να μπουν 20 χρόνια σε τάξη.

3ος Άξονας Συνέντευξης: Προβλήματα-Δυσκολίες σχετικά με τη διοίκηση

- **Παρά την αριθμητική υπεροχή των γυναικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, η παρουσία τους σε θέσεις διευθυντριών σχολικών μονάδων παραμένει χαμηλή. Πώς το εξηγείτε;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Στα νηπιαγωγεία που είμαστε κυρίως γυναίκες, γινόμαστε εμείς αναγκαστικά. Στα δημοτικά, συνήθως πάνε οι άντρες για διευθυντές γιατί όσο

μεγαλώνουν δεν έχουν υπομονή να διδάζουν και θέλουν να είναι εκτός τάξης. Επίσης οι γυναίκες, λόγω οικογένειας, δεν θέλουν να έχουν άλλες ευθύνες και τρεξίματα εκτός ωραρίου, που μπορεί ένας διευθυντής να έχει.

- Έχετε αντιμετωπίσει δυσκολίες στον τομέα της διοίκησης; Και αν ναι, ποιες;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Είναι δύσκολο, όπως σου είπα, να είσαι και στο γραφείο και στη τάξη. Την διεύθυνση δεν την νοιάζει αν κάνεις μάθημα. Παίρνουν τηλέφωνο ό,τι ώρα θέλουν και ζητάνε ό,τι τους λείπει. Και φωνάζουν κιόλας αν πεις δεν μπορώ τώρα.

- Ποιοι παράγοντες, εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος, λειτουργούν αποτρεπτικά για τη διεκδίκηση μιας διευθυντικής θέσης από τις γυναίκες (οικογένεια, προσωπική επιλογή, κοινωνικό περιβάλλον);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Σίγουρα η οικογένεια γιατί νιώθω πως στερώ χρόνο από το σπίτι μου τρέχοντας για τα διοικητικά

- Οι υπόλοιπες υποχρεώσεις σας, οικογενειακές-κοινωνικές, επηρεάζονται από τον χρόνο και τις ευθύνες που απαιτεί ο διοικητικός ρόλος σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Πάρα πολύ. Αυτό που σου είπα πριν το πιστεύω. Χάνω χρόνο από το παιδί μου για να είμαι σωστή και τυπική. Η πίεση καμία φορά είναι αφόρητη. Και τάξη και προϊσταμένη και οικογένεια... Χαμός

- Αισθάνεστε ότι σας δίνεται το περιθώριο να αναλάβετε πρωτοβουλίες σχετικά με την εξέλιξη και το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, στο πλαίσιο ενός τόσο συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος όπως του ελληνικού;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Να σου πω την αλήθεια, εγώ παίρνω πρωτοβουλίες και δεν περιμένω την βοήθεια του συστήματος. Το σύστημα υπάρχει για να μας δυσκολεύει. Προσπαθώ να είμαι τυπική αλλά πάνω από όλα βάζω τους μαθητές μου και τη χαρά που μπορεί να προσφέρει το σχολείο στην κοινωνία και ειδικά στα μικρά χωριά που τα ερεθίσματα είναι λίγα

- Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας κατά την άσκηση των καθηκόντων σας ως προϊσταμένη, υπάρχει κάτι που θα λειτουργούσε αποτρεπτικά στο να ξαναδιεκδικήσετε τη θέση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η πολλή γραφειοκρατία μπορεί να με τρελάνει..... δε μπορώ τόσες λεπτομέρειες και εμπόδια χωρίς λόγο. Τα περισσότερα υπάρχουν μόνο για να μας δυσκολεύουν πιστεύω....

4ος Άξονας Συνέντευξης: Στυλ Ηγεσίας

- Ποιο στυλ ηγεσίας υιοθετείτε στην καθημερινή σας πρακτική στην άσκηση διοίκησης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Τι εννοείς; Αν είμαι αυστηρή και συγκεντρωτική; Προσπαθώ να είμαι δίκαιη και σωστή απέναντι σε όλους γιατί εγώ θα είμαι υπόλογη σε ό,τι συμβεί.*

• Έχετε αλλάξει το στυλ άσκησης διοίκησης με το πέρασμα των χρόνων; Αν ναι τι σας οδήγησε στην αλλαγή αυτή (π.χ. επιμόρφωση, εμπειρία, περιστάσεις);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Ποια επιμόρφωση; Αυτό δεν το αγγίζει κανείς γιατί κανείς δεν ξέρει το σωστό. Πάμε στα τυφλά και ό,τι πει η κάθε διεύθυνση, γιατί έχω περάσει και από άλλα μέρη. Αν έχω αλλάξει, νομίζω πως ναι και προς το καλύτερο. Τώρα πια ξέρω περισσότερα και πατάω καλύτερα στα πόδια μου. Η εμπειρία και αυτά που έχω ζήσει με άλλαξαν*

• Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Ναι. Οι γυναίκες χρησιμοποιούν την αυστηρότητα και έχουν πιο απόμακρο στυλ για να της πάρουν σοβαρά. Σου λέει ο άλλος, σιγά τη διευθύντρια, μια νηπιαγωγός είναι, όλο τραγούδια και ζωγραφιές. Για να έρθει στο δημοτικό με τόσες τάξεις και τόσους συνάδελφους*

• Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται μεταξύ ηγετών ίδιου φύλου;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Αυτό είναι θέμα χαρακτήρα. Το πώς τα βλέπει ο καθένας*

5ος Άξονας Συνέντευξης: Έμφυλα στερεότυπα

• Τι είδους προβλήματα πιστεύετε ότι αντιμετωπίζουν - αν αντιμετωπίζουν - οι γυναίκες που στελεχώνουν ηγετικές θέσεις στην εκπαίδευση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Το φύλο επηρεάζει τον τρόπο που σε βλέπει η κοινωνία. Ο άντρας διευθυντής θεωρείται πάντα πιο σοβαρός, υπεύθυνος και γνώστης*

• Θεωρείτε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές συμπεριφορές απέναντι στις γυναίκες που ασκούν διοίκηση; Μπορείτε να αναφέρετε κάποια σχετικά παραδείγματα;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Υπάρχουν συνήθως γελοία και σεξιστικά σχόλια ή άρνηση να σε πάρουν στα σοβαρά. Κάποτε, γονιός στον οποίο έκανα παρατήρηση για συστηματική παραβίαση του ωραρίου λειτουργίας του νηπιαγωγείου, πήγε να διαμαρτυρηθεί στον διευθυντή του συστεγαζόμενου δημοτικού και τον έφερε να με επιπλήξει ως άντρας*

• Έχετε αντιμετωπίσει τέτοιες συμπεριφορές και αν ναι από ποιους και με τι τρόπο; Πώς τις διαχειριστήκατε;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Αυτό που σου είπα πριν ήταν το χειρότερο γιατί με απείλησε και με έσπρωξε. Τον απείλησα και εγώ πως θα κάνω μήνυση αν δεν συμμορφωθεί και ασφαλιστικά μέτρα. Από την επόμενη μέρα ερχόταν μόνο η μαμά και ήταν τυπικότερη στο ωράριο. Πιστεύω πως σε έναν άντρα δεν θα το έκανε αυτό.

- Πιστεύετε πως οι μαθητές και οι γονείς έχουν προτίμηση υπέρ του αρσενικού φύλου έναντι του θηλυκού στις ηγετικές θέσεις μέσα στις σχολικές μονάδες; Για ποιους λόγους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Νομίζω πως η ίδια η κοινωνία περνάει το μήνυμα πως τους άντρες τους φοβόμαστε παραπάνω γιατί είναι πιο δυνατοί. Το βλέπω έντονα όταν υπηρετώ σε συστεγαζόμενα και υπάρχει άντρας διευθυντής. Εγώ θέλω να με σέβονται τα παιδιά, όχι να με φοβούνται.

Π3-Προϊσταμένη 3

1ος Άξονας Συνέντευξης: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

- Ηλικία – χρόνια υπηρεσίας- χρόνια ως προϊσταμένη- σχέση εργασίας μόνιμη- οργανικότητα σχολείου 1/Θ & ολοήμερο

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: 39 χρονών είμαι και δουλεύω 15 χρόνια τα επτά ως προϊσταμένη. Είμαι μόνιμη σε 1/Θ ολοήμερο νηπιαγωγείο.

- Σπουδές

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Έχω μεταπτυχιακό.

- Ξένες γλώσσες :

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Γ2 (C2) = Άριστη Γνώση

- Γνώσεις Η/Υ:

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Πολύ καλές και το *ecdl* και *β* επίπεδο

- Επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης:

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: όχι τίποτα δυστυχώς

2ος Άξονας Συνέντευξης: Απόψεις σχετικά με τη διοίκηση

- Ήταν συνειδητή επιλογή η ενασχόληση με τη διοίκηση ή σας ανατέθηκε από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Μου ανατέθηκε από τη Διεύθυνση, δεν ήταν επιλογή μου.

- Προτιμάτε τα διοικητικά καθήκοντα ή τη διδασκαλία στην τάξη; Για ποιο λόγο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Προτιμώ τη διδασκαλία στην τάξη γιατί η άσκηση των διοικητικών καθηκόντων προϋποθέτει ανάληψη ευθυνών που προσθέτουν περισσότερο άγχος και πολλές φορές αποσπούν τις προϊσταμένες από τα διδακτικά τους καθήκοντα

- **Θεωρείται ότι η διοίκηση του νηπιαγωγείου έχει γίνει περισσότερο απαιτητική διαδικασία τα τελευταία χρόνια σε σχέση με παλαιότερα;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Φυσικά, λόγω των νέων συστημάτων που πρέπει να ενημερώνονται καθημερινά η δουλειά μέσω Η/Υ έχει διπλασιαστεί

- **Ποιες γνώσεις και δεξιότητες θεωρείται ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Πρέπει να διαθέτει πολύ καλή γνώση στον χειρισμό Η/Υ, να έχει ευελιξία, οργανωτικότητα, αποτελεσματικότητα να ανταποκρίνεται σε έκτακτες καταστάσεις ώστε να είναι αποτελεσματικός τόσο στα διοικητικά καθήκοντα όσο και στα διδακτικά του καθήκοντα.

- **Από την εμπειρία σας μέχρι τώρα, ποια εκτιμάτε ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής για να θεωρείται αποτελεσματικός;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

- ✓ Να θέτει μακροχρόνιους στόχους για τη σχολική μονάδα
- ✓ Να προσπαθεί να αναπτύξει ένα θετικό κλίμα-περιβάλλον ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς/γονείς και παιδιά
- ✓ Να κάνει καλή διαχείριση του χρόνου και των οικονομικών πόρων προς όφελος της σχολικής μονάδας
- ✓ Να επιλύει άμεσα προβλήματα, να είναι επικοινωνιακή, να έχει ενσυναίσθηση
- ✓ Να είναι συνεπής, διαθέσιμη, οργανωτική

3ος Άξονας Συνέντευξης: Προβλήματα-Δυσκολίες σχετικά με τη διοίκηση

- **Παρά την αριθμητική υπεροχή των γυναικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, η παρουσία τους σε θέσεις διευθυντριών σχολικών μονάδων παραμένει χαμηλή. Πώς το εξηγείτε;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Είναι ζήτημα ανισότητας μεταξύ των δυο φύλων. Η μειωμένη θέση γυναικών σε θέσεις διοίκησης αιτιολογείται βάσει των στερεοτυπικών διακρίσεων και προκαταλήψεων σύμφωνα με τις οποίες οι γυναίκες δεν μπορούν να συνδυάσουν

επαγγελματικές και οικογενειακές υποχρεώσεις ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις τέτοιων θέσεων

- Έχετε αντιμετωπίσει δυσκολίες στον τομέα της διοίκησης; Και αν ναι, ποιες;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Σε μια θέση ευθύνης όπως προϊσταμένη νηπιαγωγείου έρχεσαι σε επαφή με φορείς του Δήμου και με πρόσωπα που έχουν αξιώματα για ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση του σχολείου. Η αντιμετώπιση λόγω φύλου είναι πολύ διαφορετική πολλές φορές τα αιτήματα που θέτεις δεν υπολογίζονται ή τα θεωρούν *arriori* ως λάθος λόγω της γυναίκας σε θέση διοικητική.

- Ποιοι παράγοντες, εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος, λειτουργούν αποτρεπτικά για τη διεκδίκηση μιας διευθυντικής θέσης από τις γυναίκες (οικογένεια, προσωπική επιλογή, κοινωνικό περιβάλλον);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Κατά κύριο λόγο θεωρώ ότι οι οικογενειακοί λόγοι είναι ο πιο αποτρεπτικός παράγοντας. Καθώς μια τέτοια θέση ευθύνης προϋποθέτει αφιέρωση προσωπικού χρόνου.

- Οι υπόλοιπες υποχρεώσεις σας, οικογενειακές-κοινωνικές, επηρεάζονται από τον χρόνο και τις ευθύνες που απαιτεί ο διοικητικός ρόλος σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι πάντα, προσπαθώ να έχω οργάνωση και σωστή διαχείριση χρόνου για να μην επηρεάζονται οι υπόλοιποι τομείς της ζωής μου.

- Αισθάνεστε ότι σας δίνεται το περιθώριο να αναλάβετε πρωτοβουλίες σχετικά με την εξέλιξη και το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, στο πλαίσιο ενός τόσο συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος όπως του ελληνικού;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Πολύ δύσκολα, παρόλο που είναι προϋπόθεση το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία. Αλλά λόγω των περιορισμένων οικονομικών παροχών και η αδυναμία σωστής υλικοτεχνικής υποδομής δεν υπάρχει δυνατότητα.

- Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας κατά την άσκηση των καθηκόντων σας ως προϊσταμένη, υπάρχει κάτι που θα λειτουργούσε αποτρεπτικά στο να ξαναδιεκδικήσετε τη θέση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι αντιθέτως έχει ενδιαφέρον καθώς μαθαίνεις και νέα πράγματα εκτός της διδασκαλίας.

4ος Άξονας Συνέντευξης: Στυλ Ηγεσίας

- Ποιο στυλ ηγεσίας υιοθετείτε στην καθημερινή σας πρακτική στην άσκηση διοίκησης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δημοκρατικό συμμετοχικό στυλ όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά μέσα από τις διαδικασίες του συλλόγου διδασκόντων.

• Έχετε αλλάξει το στυλ άσκησης διοίκησης με το πέρασμα των χρόνων; Αν ναι τι σας οδήγησε στην αλλαγή αυτή (π.χ. επιμόρφωση, εμπειρία, περιστάσεις);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι ο χρόνος εμπειρίας και οι διάφορες καταστάσεις διαμόρφωσαν το στυλ ηγεσίας με την πάροδο των χρόνων. Στην αρχή υιοθετούσα ένα πιο συγκεντρωτικό στυλ χωρίς καταμερισμό εργασιών. Πλέον, η συμμετοχή και η ανάληψη καθηκόντων από το εκπαιδευτικό προσωπικό αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση.

• Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ίσως πλέον όχι διότι όλα τα στελέχη εκπαίδευση ανεξάρτητα από το φύλο είναι πλήρως καταρτισμένα και με υψηλά προσόντα σε επίπεδο μεταπτυχιακών/διδακτορικών σπουδών γεγονός που έχει διαμορφώσει προς το καλύτερο το στυλ που υιοθετούν. Παρόλα αυτά δεν μπορεί να μην αναφερθεί ο παράγοντας της προσωπικότητας. Ο κάθε διευθυντής είναι ξεχωριστό άτομο με διαφορετικές πτυχές στον χαρακτήρα που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας, το οποίο διαμορφώνεται ανάλογα και με την προσωπικότητα και κατά πόσο ο καθένας έχει «δουλέψει» σε προσωπικό επίπεδο για να βελτιώσει τα μειονεκτήματά του και το επίπεδο της αυτοαντίληψής του.

• Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται μεταξύ ηγετών ίδιου φύλου;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όπως σου είπα και πριν ναι θεωρώ ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και η εσωτερική ισορροπία και η αυτοεπίγνωση είναι οι κυριότεροι παράγοντες διαφοροποίησης του στυλ ηγεσίας και όχι τόσο το φύλο.

5ος Άξονας Συνέντευξης: Έμφυλα στερεότυπα

• Τι είδους προβλήματα πιστεύετε ότι αντιμετωπίζουν - αν αντιμετωπίζουν - οι γυναίκες που στελεχώνουν ηγετικές θέσεις στην εκπαίδευση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Σε ορισμένες περιπτώσεις ίσως μειωτικές συμπεριφορές και μια διάθεση ότι δεν λαμβάνουν τα αιτήματά τους στα σοβαρά.

• Θεωρείτε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές συμπεριφορές απέναντι στις γυναίκες που ασκούν διοίκηση; Μπορείτε να αναφέρετε κάποια σχετικά παραδείγματα;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Περιπτώσεις όπως όταν πρέπει να ληφθεί μια σημαντική απόφαση η πρόταση που θα τεθεί από τη γυναίκα στέλεχος θα αμφισβητηθεί περισσότερο διότι θα θεωρηθεί ότι είναι λάθος ή δεν θα ληφθεί υπόψη γιατί δεν κατατέθηκε από άνδρα.

- Έχετε αντιμετωπίσει τέτοιες συμπεριφορές και αν ναι από ποιους και με τι τρόπο; Πώς τις διαχειριστήκατε;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Οι καταστάσεις αυτές αντιμετωπίζονται μέσα από την αυτομόρφωση, τη μελέτη ώστε να μπορεί το πρόσωπο να ανταποκριθεί επαρκώς στα καθήκοντά του και να αποκτήσει αυτοπεποίθηση και σιγουριά σε θέματα διοίκησης

- Πιστεύετε πως οι μαθητές και οι γονείς έχουν προτίμηση υπέρ του αρσενικού φύλου έναντι του θηλυκού στις ηγετικές θέσεις μέσα στις σχολικές μονάδες; Για ποιους λόγους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι, δυστυχώς αλλιώς αντιμετωπίζεται ένας άνδρας διευθυντής από τους γονείς. Λόγω των στερεοτυπικών πατριαρχικών αντιλήψεων που είναι βαθιά ριζωμένες στη κουλτούρα των Ελλήνων και δύσκολα μπορούν να εμπιστευτούν μια γυναίκα σε θέση ευθύνης.

Π4-Προϊσταμένη 4

1ος Άξονας Συνέντευξης: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

- Ηλικία – χρόνια υπηρεσίας- χρόνια ως προϊσταμένη- σχέση εργασίας (μόνιμη, αναπληρώτρια)- οργανικότητα σχολείου (1/Θ, 2/Θ, ολοήμερο)

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Είμαι 42 ετών έχω 6 χρόνια υπηρεσίας - 4 χρόνια ως προϊσταμένη είμαι αναπληρώτρια και εργάζομαι συνήθως σε 1/Θ.

- Σπουδές (πτυχίο-εξομοίωση-μεταπτυχιακό-διδακτορικό)

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Πτυχίο και τίποτα άλλο....(γέλια)

- Ξένες γλώσσες

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Από αυτά έχω και Αγγλικά (Lower) και Γαλλικά (χωρίς τίτλο)

- Γνώσεις Η/Υ

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: IT Skills Standard (Vellum)

- Επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι

2ος Άξονας Συνέντευξης: Απόψεις σχετικά με τη διοίκηση

- Ήταν συνειδητή επιλογή η ενασχόληση με τη διοίκηση ή σας ανατέθηκε από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι, δεν ήταν συνειδητή επιλογή, αλλά όταν δούλευα σε Ι/Θ νηπιαγωγεία, αναγκαστικά οριζόμουν από τη Δ/ση προϊσταμένη.

• **Προτιμάτε τα διοικητικά καθήκοντα ή τη διδασκαλία στην τάξη; Για ποιό λόγο;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Προτιμώ τη διδασκαλία στην τάξη γιατί είναι πιο δημιουργική, αγαπώ τα παιδιά και μ' αρέσει να δουλεύω μαζί τους –παίρνω πολλά απ' αυτά κάθε χρονιά. Τα διοικητικά καθήκοντα είναι καθαρά γραφειοκρατική δουλειά και λίγο «αγχαρεία» αν λάβουμε υπόψη μας ότι πιέζεσαι χρονικά πολλές φορές.

• **Θεωρείται ότι η διοίκηση του νηπιαγωγείου έχει γίνει περισσότερο απαιτητική διαδικασία τα τελευταία χρόνια σε σχέση με παλαιότερα;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δεν μπορώ να σου απαντήσω γιατί δεν έχω παλαιότερη εμπειρία. Πάντως κάθε χρόνο όλο και κάτι αλλάζει, πρέπει να ενημερώνεσαι συνεχώς. Την τελευταία 5ετία πάντως δεν είναι τόσο ότι έχουν αλλάξει αυτά που πρέπει να κάνεις, όσο ο τρόπος με τον οποίο γίνονται.

• **Ποιες γνώσεις και δεξιότητες θεωρείται ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ένας διευθυντής πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά την εκπαιδευτική νομοθεσία και να ενημερώνεται συνεχώς. Πρέπει να είναι οργανωτικός, συνεργατικός, να έχει γνώσεις στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, αποφασιστικός και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Επίσης να είναι αντικειμενικός όσον αφορά τους μαθητές και το διδακτικό προσωπικό και να αποτελεί γι' αυτούς πηγή έμπνευσης.

• **Από την εμπειρία σας μέχρι τώρα, ποια εκτιμάτε ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής για να θεωρείται αποτελεσματικός;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ακαδημαϊκές γνώσεις, οργάνωση, δικαιοσύνη, όρεξη, δημοκρατία, εμπειρία διδακτική και σε θέση ευθύνης.

3ος Άξονας Συνέντευξης: Προβλήματα-Δυσκολίες σχετικά με τη διοίκηση

• **Παρά την αριθμητική υπεροχή των γυναικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, η παρουσία τους σε θέσεις διευθυντριών σχολικών μονάδων παραμένει χαμηλή. Πώς το εξηγείτε;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Παλιότερα ναι. Δεν αποτελούσε κοινωνικά αποδεκτό πρότυπο μια γυναίκα διευθυντής. Τα τελευταία χρόνια όμως δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο. Πολλές

γυναίκες κατέχουν θέσεις ευθύνης (προϊσταμένες / διευθύντριες) στις σχολικές μονάδες με μεγάλη επιτυχία.

- Έχετε αντιμετωπίσει δυσκολίες στον τομέα της διοίκησης; Και αν ναι, ποιες;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Οι μόνες δυσκολίες που αντιμετώπισα ήταν σε σχέση με την εμπειρία μου πάνω σε διοικητικά θέματα. Ξεπεράστηκαν όμως με τη συνεργασία και τη βοήθεια συναδέλφων και της Δ/σης Εκπ/σης και κάθε χρόνο είναι πιο εύκολο.

- Ποιοι παράγοντες, εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος, λειτουργούν αποτρεπτικά για τη διεκδίκηση μιας διευθυντικής θέσης από τις γυναίκες (οικογένεια, προσωπική επιλογή, κοινωνικό περιβάλλον);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όπως ανέφερα και παραπάνω δε θεωρώ ότι στην εποχή μας λειτουργεί κάτι αποτρεπτικά όσον αφορά στη διεκδίκηση μιας διευθυντικής θέσης από γυναίκα. Οι γυναίκες αποδεικνύουμε καθημερινά ότι μπορούμε να συνδυάσουμε όλες μας τις ιδιότητες εξίσου καλά. Όπως επίσης και η κοινωνία αποδεικνύει ότι είναι έτοιμη για κάτι τέτοιο.

- Οι υπόλοιπες υποχρεώσεις σας, οικογενειακές-κοινωνικές, επηρεάζονται από τον χρόνο και τις ευθύνες που απαιτεί ο διοικητικός ρόλος σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι, καθόλου.

- Αισθάνεστε ότι σας δίνεται το περιθώριο να αναλάβετε πρωτοβουλίες σχετικά με την εξέλιξη και το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, στο πλαίσιο ενός τόσο συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος όπως του ελληνικού;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Κάποιες φορές όχι όπως θα ήθελα. Υπάρχει όρεξη, ιδέες και σχεδιασμός, αλλά «κολλάμε» στη γραφειοκρατία. Ίσως μια μεγαλύτερη αυτονομία του σχολείου να λειτουργούσε καλύτερα.

- Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας κατά την άσκηση των καθηκόντων σας ως προϊσταμένη, υπάρχει κάτι που θα λειτουργούσε αποτρεπτικά στο να ξαναδιεκδικήσετε τη θέση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι, δεν νομίζω.

4ος Άξονας Συνέντευξης: Στυλ Ηγεσίας

- Ποιο στυλ ηγεσίας υιοθετείτε στην καθημερινή σας πρακτική στην άσκηση διοίκησης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Συνήθως στα 1/Θ νηπιαγωγεία που έχω δουλέψει ο σύλλογος διδασκόντων απαρτιζόταν από ένα άτομο, εμένα. Φέτος υπήρχαν άλλα δύο άτομα στο

σύλλογο διδασκόντων. Ο καθένας είχε άποψη στα καθημερινά δρώμενα του σχολείου, μπορούσε να προτείνει δράσεις, συζητούσαμε και παίρναμε αποφάσεις σχετικά με το τι θα κάνουμε, πώς ή πότε θα το κάνουμε. Ανταλλαγή απόψεων, συζήτηση και δημοκρατικότητα.

• Έχετε αλλάξει το στυλ άσκησης διοίκησης με το πέρασμα των χρόνων; Αν ναι τι σας οδήγησε στην αλλαγή αυτή (π.χ. επιμόρφωση, εμπειρία, περιστάσεις);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όπως ανέφερα παραπάνω, η μόνη αλλαγή έγινε φέτος που στο σύλλογο διδασκόντων ήμαστε περισσότερα άτομα.

• Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δεν νομίζω. Πιστεύω ότι παίζει ρόλο κυρίως ο χαρακτήρας του ατόμου και το πώς διαχειρίζεται τις καταστάσεις.

• Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται μεταξύ ηγετών ίδιου φύλου;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι. Όπως ανέφερα εξαρτάται από το χαρακτήρα του ανθρώπου.

5ος Άξονας Συνέντευξης: Έμφυλα στερεότυπα

• Τι είδους προβλήματα πιστεύετε ότι αντιμετωπίζουν - αν αντιμετωπίζουν - οι γυναίκες που στελεχώνουν ηγετικές θέσεις στην εκπαίδευση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ότι προβλήματα τυχόν αντιμετωπίζουν και οι άντρες. Δεν διαφοροποιείται κάτι ως προς το φύλο.

• Θεωρείτε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές συμπεριφορές απέναντι στις γυναίκες που ασκούν διοίκηση; Μπορείτε να αναφέρετε κάποια σχετικά παραδείγματα;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δεν έχω αντιμετωπίσει, ούτε έχω αντιληφθεί κάτι τέτοιο από τη μικρή μου εμπειρία μέχρι τώρα. Παλιότερα ίσως να συνέβαινε αυτό, σήμερα θεωρώ πως όχι.

• Έχετε αντιμετωπίσει τέτοιες συμπεριφορές και αν ναι από ποιους και με τι τρόπο; Πώς τις διαχειριστήκατε;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όπως είπα, όχι.

• Πιστεύετε πως οι μαθητές και οι γονείς έχουν προτίμηση υπέρ του αρσενικού φύλου έναντι του θηλυκού στις ηγετικές θέσεις μέσα στις σχολικές μονάδες; Για ποιους λόγους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δεν νομίζω. Και πάλι θεωρώ ότι παίζει ρόλο ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του ατόμου που κατέχει την ηγετική θέση.

Π5- Προϊσταμένη 5

1ος Άξονας Συνέντευξης: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

- **Ηλικία – χρόνια υπηρεσίας- χρόνια ως προϊσταμένη- σχέση εργασίας (μόνιμη, αναπληρώτρια)- οργανικότητα σχολείου (1/Θ, 2/Θ, ολοήμερο):**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Είμαι 33 ετών έχω 10 χρόνια υπηρεσίας τα 5 είμαι μόνιμη σε 1/Θ νηπ/γείο κλασσικό*

- **Σπουδές (πτυχίο-εξομοίωση-μεταπτυχιακό-διδακτορικό):**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Έχω μεταπτυχιακό*

- **Ξένες γλώσσες :**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *αγγλικά (lower)*

- **Γνώσεις Η/Υ:**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *β' επίπεδο, ecdl*

- **Επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης:**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *όχι*

2ος Άξονας Συνέντευξης: Απόψεις σχετικά με τη διοίκηση

- **Ήταν συνειδητή επιλογή η ενασχόληση με τη διοίκηση ή σας ανατέθηκε από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Όχι μου ανατέθηκε από τη διεύθυνση και τις περισσότερες φορές ήμουν σε μονοθέσιο άρα ήταν αναπόφευκτο.*

- **Προτιμάτε τα διοικητικά καθήκοντα ή τη διδασκαλία στην τάξη; Για ποιο λόγο;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Όχι προτιμώ τη διδασκαλία στην τάξη γιατί μου αρέσει η επαφή με τα παιδιά.*

- **Θεωρείται ότι η διοίκηση του νηπιαγωγείου έχει γίνει περισσότερο απαιτητική διαδικασία τα τελευταία χρόνια σε σχέση με παλαιότερα;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Νομίζω πως ναι. Χρειάζεται να αφιερώσεις περισσότερο χρόνο και να ενημερώνεσαι συνεχώς για τις αλλαγές που συμβαίνουν στο διοικητικό κομμάτι του νηπιαγωγείου. Υπάρχει επίσης πιο αυστηρό χρονοδιάγραμμα από τη διεύθυνση όσον αφορά στη διεκπεραίωση των εργασιών.*

- **Ποιες γνώσεις και δεξιότητες θεωρείται ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Είναι απαραίτητο να έχει καλή γνώση Η/Υ, να γνωρίζει καλά τη νομοθεσία, να είναι οργανωτικός, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να θέτει μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους στόχους, να έχει όραμα και να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς γονείς και φορείς της τοπικής κοινότητας στην οποία εδρεύει το σχολείο.

• **Από την εμπειρία σας μέχρι τώρα, ποια εκτιμάτε ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής για να θεωρείται αποτελεσματικός;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όπως σου είπα και πριν νομίζω ότι ένας διευθυντής πρέπει να διαθέτει όραμα για το σχολείο στο οποίο εργάζεται. Πρέπει να στοχεύει να το κάνει καλύτερο να βελτιώσει τις τυχόν αδυναμίες του, να εξελίξει την υλικοτεχνική υποδομή του και να το κάνει πιο ανοιχτό στην ευρύτερη κοινωνία στην οποία ανήκει. Επίσης βασικό χαρακτηριστικό του πρέπει να είναι η συνεργασία διότι μόνος του δεν θα μπορέσει ποτέ να επιτύχει. Τέλος ένας διευθυντής πρέπει να είναι ικανός να επιλύει άμεσα τα όποια προβλήματα προκύπτουν, να βρίσκει λύσεις δηλαδή να στο πω απλά.

3ος Άξονας Συνέντευξης: Προβλήματα-Δυσκολίες σχετικά με τη διοίκηση

• **Παρά την αριθμητική υπεροχή των γυναικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, η παρουσία τους σε θέσεις διευθυντριών σχολικών μονάδων παραμένει χαμηλή. Πώς το εξηγείτε;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Πολλές γυναίκες εκπαιδευτικοί διστάζουν να αναλάβουν θέσεις ευθύνης. Εκτός από τις νηπιαγωγούς οι οποίες στην πλειοψηφία μας είμαστε γυναίκες και αναπόφευκτα γινόμαστε και προϊσταμένες, πολλές συνάδελφοι στα δημοτικά δεν έχουν την αυτοπεποίθηση που χρειάζεται η θέση. Πιστεύουν ότι δε θα τα καταφέρουν, η ίδια η κοινωνία έχει όμως περάσει αυτή τη λογική, ότι ο άντρας μόνο μπορεί να τα καταφέρει ενώ η γυναίκα υστερεί. Κάποιες άλλες συνάδελφοι ισχυρίζονται ότι δεν μπορεί να συνδυαστεί οικογένεια και διευθυντικά καθήκοντα. Δεν συμφωνώ. Πιστεύω ότι αν θες όλα μπορείς να τα καταφέρεις δεν είναι και τόσο «βουνό» όσο θέλουν κάποιοι να πιστεύουν.

• **Έχετε αντιμετωπίσει δυσκολίες στον τομέα της διοίκησης; Και αν ναι, ποιες;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Στην αρχή λόγω έλλειψης εμπειρίας χρειαζόμουν πολύ περισσότερο χρόνο για να ολοκληρώσω μια εργασία που τελικά είναι πολύ απλή. Επίσης πολλές φορές ζητούσα τη βοήθεια περισσότερο έμπειρων συναδέλφων για το πως πρέπει να κινηθώ σε

ζητήματα πρωτόγνωρα για μένα. Τώρα γνωρίζω αρκετά όχι όλα βέβαια, αλλά μπορώ και ελίσσομαι πολύ πιο γρήγορα απ' ότι παλαιότερα.

- **Ποιοι παράγοντες, εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος, λειτουργούν αποτρεπτικά για τη διεκδίκηση μιας διευθυντικής θέσης από τις γυναίκες (οικογένεια, προσωπική επιλογή, κοινωνικό περιβάλλον);**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Νομίζω μόνο αν δεν θες κάτι δεν το κάνεις άρα μόνο θέμα προσωπικής επιλογής είναι για μένα. Όλα τα υπόλοιπα συνδυάζονται και ιδιαίτερα σε ένα μικρό σχολείο όπως τα μονοθέσια νηπιαγωγεία.

- **Οι υπόλοιπες υποχρεώσεις σας, οικογενειακές-κοινωνικές, επηρεάζονται από τον χρόνο και τις ευθύνες που απαιτεί ο διοικητικός ρόλος σας;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι καθόλου. Φροντίζω να διεκπεραιώνω τις δουλειές στο σχολείο και σπάνια παίρνω δουλειά για το σπίτι.

- **Αισθάνεστε ότι σας δίνεται το περιθώριο να αναλάβετε πρωτοβουλίες σχετικά με την εξέλιξη και το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, στο πλαίσιο ενός τόσο συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος όπως του ελληνικού;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όσο συγκεντρωτικό και αν είναι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα θεωρώ ότι αν έχεις διάθεση να κάνεις πράγματα υπάρχουν «παραθυράκια». Πολλά προγράμματα από το υπουργείο δίνουν την ευκαιρία για άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία αρκεί να προλάβεις να κάνεις τις απαραίτητες γραφειοκρατικές διαδικασίες ώστε να λάβεις μέρος.

- **Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας κατά την άσκηση των καθηκόντων σας ως προϊσταμένη, υπάρχει κάτι που θα λειτουργούσε αποτρεπτικά στο να ξαναδιεκδικήσετε τη θέση;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι δεν είχα κάποια τόσο άσχημη εμπειρία. Το άγχος για το άγνωστο στην αρχή ήταν το μόνο πρόβλημα, κάτι που κατάφερα να κατευνώσω μετά την ενημέρωση, τη μελέτη και την εμπειρία των ετών που πέρασαν.

4ος Άξονας Συνέντευξης: Στυλ Ηγεσίας

- **Ποιο στυλ ηγεσίας υιοθετείτε στην καθημερινή σας πρακτική στην άσκηση διοίκησης;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δημοκρατικό και συνεργατικό. Όταν έχω την τύχη να συνεργάζομαι με συναδέλφους πάντα ανταλλάσσουμε απόψεις για την καθημερινή λειτουργία του σχολείου. Επίσης πάντα μοιραζόμαστε τις δουλειές στο διοικητικό κομμάτι και μαθαίνει η μια από την άλλη.

- Έχετε αλλάξει το στυλ άσκησης διοίκησης με το πέρασμα των χρόνων; Αν ναι τι σας οδήγησε στην αλλαγή αυτή (π.χ. επιμόρφωση, εμπειρία, περιστάσεις);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Ναι παλαιότερα ήμουν περισσότερο συγκεντρωτική. Ήθελα να περνάνε όλα από μένα γιατί και εγώ είχα άγνοια οπότε πίστευα ότι κάτι πριν «φύγει» από το σχολείο πρέπει να τσεκαριστεί πολλές φορές. Τώρα πια προσπαθώ να μοιράζομαι και το βάρος της δουλειάς και των ευθυνών παρόλο που η τελική ευθύνη ανήκει πάντα στην προϊσταμένη.*

- Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Όχι νομίζω ότι είναι θέμα χαρακτήρα περισσότερο.*

- Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται μεταξύ ηγετών ίδιου φύλου;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Ναι γιατί όπως σου είπα και πριν θεωρώ ότι είναι θέμα προσωπικότητας χαρακτήρα και όχι φύλου.*

5ος Άξονας Συνέντευξης: Έμφυλα στερεότυπα

- Τι είδους προβλήματα πιστεύετε ότι αντιμετωπίζουν - αν αντιμετωπίζουν - οι γυναίκες που στελεχώνουν ηγετικές θέσεις στην εκπαίδευση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Νομίζω ότι όσα ορατά προβλήματα και αν υπάρχουν αν υπάρχει καλή διαχείριση από την ίδια την προϊσταμένη – διευθύντρια, όλα λύνονται. Άρα πιστεύω ότι το βασικότερο είναι η σχέση που έχει η ίδια με τον εαυτό της η αυτοπεποίθηση της και η αποφασιστικότητα. Τα υπόλοιπα δεν τα βλέπεις κατά τη γνώμη μου . Τα λύνεις εύκολα.*

- Θεωρείτε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές συμπεριφορές απέναντι στις γυναίκες που ασκούν διοίκηση; Μπορείτε να αναφέρετε κάποια σχετικά παραδείγματα;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Υπάρχουν αλλά σου είπα και πριν συμβαίνουν σε γυναίκες που το επιτρέπουν. Όταν υπάρχει πρόσφορο έδαφος ακόμα και οι μικροί μαθητές μπορούν αν σου πουν κάτι που θα σε θίξει. Εκεί μετράει το πως θα το διαχειριστείς η ίδια. Γνωρίζω συνάδελφο η οποία δέχτηκε κριτική από γονιό για τον τρόπο άσκησης του διδακτικού της έργου και ο ίδιος γονιός απευθύνθηκε στο διευθυντή του διπλανού δημοτικού για να τη συνετίσει. Εντάξει.....αδιανόητο.*

- Έχετε αντιμετωπίσει τέτοιες συμπεριφορές και αν ναι από ποιους και με τι τρόπο; Πώς τις διαχειριστήκατε;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι δεν έχω αντιμετωπίσει γιατί δεν το επέτρεψα η ίδια. Νομίζω ότι παίζει ρόλο πως θα σε δουν από την αρχή γονείς, παιδιά, συνάδελφοι, τοπική κοινωνία. Αν δείξεις αδύναμη σίγουρα κάποιος θα βρεθεί να το εκμεταλλευτεί.

- Πιστεύετε πως οι μαθητές και οι γονείς έχουν προτίμηση υπέρ του αρσενικού φύλου έναντι του θηλυκού στις ηγετικές θέσεις μέσα στις σχολικές μονάδες; Για ποιους λόγους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι τόσο τώρα πια μπορεί παλαιότερα. Όχι όμως από σεβασμό από φόβο περισσότερο στο ανδρικό φύλο. Τώρα πιστεύω υπάρχουν γυναίκες πολύ πιο αυστηρές αλλά και δυναμικές από τους άντρες όπως βέβαια συμβαίνει και το αντίθετο.

Π 6- Προϊσταμένη 6-

1ος Άξονας Συνέντευξης: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

- Ηλικία – χρόνια υπηρεσίας- χρόνια ως προϊσταμένη- σχέση εργασίας (μόνιμη, αναπληρώτρια)- οργανικότητα σχολείου (1/Θ, 2/Θ, ολοήμερο) :

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: 32 χρονών είμαι δουλεύω 3 χρόνια τα δυο ως προϊσταμένη σε 1/θ Νηπιαγωγείο

- Σπουδές (πτυχίο-εξομοίωση-μεταπτυχιακό-διδακτορικό)

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Έχω μόνο πτυχίο

- Ξένες γλώσσες

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Αγγλικά και γαλλικά τα γαλλικά χωρίς πτυχίο

- Γνώσεις Η/Υ

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ξέρω τα βασικά και αυτό από μόνη μου δεν έχω κάποιο πτυχίο

- Επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι κάτι σχετικό με τη διοίκηση

2ος Άξονας Συνέντευξης: Απόψεις σχετικά με τη διοίκηση

- Ήταν συνειδητή επιλογή η ενασχόληση με τη διοίκηση ή σας ανατέθηκε από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Ήταν συνειδητή η απόφαση, αν και ήρθε σε περίοδο με πολλές ευθύνες και υποχρεώσεις και σε άλλους τομείς.*

- **Προτιμάτε τα διοικητικά καθήκοντα ή τη διδασκαλία στην τάξη; Για ποιο λόγο;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Προτιμώ τη διδασκαλία στην τάξη, διότι η επαφή με τα παιδιά είναι περισσότερο άμεση.*

- **Θεωρείται ότι διοίκηση του νηπιαγωγείου έχει γίνει περισσότερο απαιτητική διαδικασία τα τελευταία χρόνια σε σχέση με παλαιότερα;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Θεωρώ ότι ναι, η διοίκηση του νηπιαγωγείου έχει γίνει πιο απαιτητική τα τελευταία χρόνια, γιατί έχουν προστεθεί παράγοντες και κανονισμοί που παλαιότερα δεν υπήρχαν.*

- **Ποιες γνώσεις και δεξιότητες θεωρείται ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Απαραίτητες δεξιότητες που χρειάζεται ένας διευθυντής, είναι η αποτελεσματικότητα, η ευελιξία αλλά και η ψυχραιμία στην επίλυση έκτακτων περιστατικών.*

- **Από την εμπειρία σας μέχρι τώρα, ποια εκτιμάτε ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής για να θεωρείται αποτελεσματικός;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Η ευελιξία θεωρώ ότι είναι ένα σημαντικό στοιχείο που θα έπρεπε να έχει ένας διευθυντής καθώς επίσης και η ψυχραιμία να επιβληθεί σε κάποιες καταστάσεις, διότι πάντα υπάρχει και ο απρόβλεπτος παράγοντας ενός έκτακτου συμβάντος που απαιτεί λύση.*

3ος Άξονας Συνέντευξης: Προβλήματα-Δυσκολίες σχετικά με τη διοίκηση

- **Παρά την αριθμητική υπεροχή των γυναικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, η παρουσία τους σε θέσεις διευθυντριών σχολικών μονάδων παραμένει χαμηλή. Πώς το εξηγείτε;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Είναι θέμα ανισότητας μεταξύ αντρών και γυναικών. Ακόμη και σήμερα συναντώνται στερεοτυπικές διακρίσεις ακόμη και στον κλάδο μας που υποτίθεται καλλιεργεί το ανοιχτό πνεύμα, την ισότητα, την αποδοχή

- Έχετε αντιμετωπίσει δυσκολίες στον τομέα της διοίκησης; Και αν ναι, ποιες;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Πολλές φορές η συνεννόηση και η άμεση εξυπηρέτηση από πλευράς δημοτικής αρχής ήταν δύσκολη. Παρατηρούσα ότι σε σχολεία με περισσότερα παιδιά και άντρες διευθυντές στα δημοτικά κυρίως, η συνεργασία και η ανταπόκριση από το δήμο και τις υπηρεσίες που παρείχε ήταν αμεσότερη συγκριτικά με τηνταπεινή νηπιαγωγό.....(γέλια)... Πολλές φορές υποτιμήθηκαν οι απαιτήσεις μου για το νηπιαγωγείο και μπήκαν στοαρχείο. Δυστυχώς!

- Ποιοι παράγοντες, εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος, λειτουργούν αποτρεπτικά για τη διεκδίκηση μιας διευθυντικής θέσης από τις γυναίκες (οικογένεια, προσωπική επιλογή, κοινωνικό περιβάλλον);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η αλήθεια είναι ότι η σύγχρονη εποχή έχει πολλές απαιτήσεις. Η σύγχρονη γυναίκα έχει πολλούς ρόλους στους οποίους έχει την ανάγκη να φανεί αντάξια, όπως για παράδειγμα η μητρότητα, η εργασία, αλλά και οι κοινωνικές υποχρεώσεις. Οι πολλές ευθύνες όμως μερικές φορές προκαλούν άγχος και ανασφάλεια για το αποτέλεσμα. Ίσως, η έλλειψη πείρας και καθηκόντων να σταθούν αποτρεπτικά για να διεκδικήσει μια γυναίκα μια διευθυντική θέση.

- Οι υπόλοιπες υποχρεώσεις σας, οικογενειακές-κοινωνικές, επηρεάζονται από τον χρόνο και τις ευθύνες που απαιτεί ο διοικητικός ρόλος σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δυστυχώς, υπάρχουν περίοδοι κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς που απαιτούν προετοιμασία, άρα και περισσότερο χρόνο προσωπικής δουλειάς. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να πηγαίνουν πίσω κοινωνικές υποχρεώσεις. Αλλά τι να κάνουμε.....φάσεις είναι και περνάνε.

- Αισθάνεστε ότι σας δίνεται το περιθώριο να αναλάβετε πρωτοβουλίες σχετικά με την εξέλιξη και το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, στο πλαίσιο ενός τόσο συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος όπως του ελληνικού;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Θα μπορούσα να πω πως ναι. Μας δίνεται η ευκαιρία να αναλάβουμε πρωτοβουλίες προβολής του σχολείου μας, όπως για παράδειγμα η ανταλλαγή δώρων με σχολεία του εξωτερικού.

- Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας κατά την άσκηση των καθηκόντων σας ως προϊσταμένη, υπάρχει κάτι που θα λειτουργούσε αποτρεπτικά στο να ξαναδιεκδικήσετε τη θέση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι αντιθέτως έχει ενδιαφέρον καθώς μαθαίνεις και νέα πράγματα εκτός της διδασκαλίας, να αναλαμβάνεις καινούρια κομμάτια να βλέπεις το επάγγελμά σου από άλλη οπτική, πως να στο πω....

4ος Άξονας Συνέντευξης: Στυλ Ηγεσίας

- Ποιο στυλ ηγεσίας υιοθετείτε στην καθημερινή σας πρακτική στην άσκηση διοίκησης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δημοκρατικό συμμετοχικό στυλ όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά μέσα από τις διαδικασίες του συλλόγου διδασκόντων.

- Έχετε αλλάξει το στυλ άσκησης διοίκησης με το πέρασμα των χρόνων; Αν ναι τι σας οδήγησε στην αλλαγή αυτή (π.χ. επιμόρφωση, εμπειρία, περιστάσεις);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι ο χρόνος εμπειρίας και οι διάφορες καταστάσεις διαμόρφωσαν το στυλ ηγεσίας με την πάροδο των χρόνων. Στην αρχή υιοθετούσα ένα πιο συγκεντρωτικό στυλ χωρίς καταμερισμό εργασιών. Πλέον, η συμμετοχή και η ανάληψη καθηκόντων από το εκπαιδευτικό προσωπικό αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση.

- Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Πιστεύω όχι. Ανεξάρτητα από το φύλο οι εκπαιδευτικοί διαθέτουν υψηλά προσόντα σε επίπεδο ακαδημαϊκών γνώσεων γεγονός που έχει διαμορφώσει προς το καλύτερο το στυλ που υιοθετούν. Άρα ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του καθενός διαμορφώνουν και το στυλ άσκησης ηγεσίας το οποίο θα ακολουθήσουν.

- Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται μεταξύ ηγετών ίδιου φύλου;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όπως σου είπα και πριν ναι θεωρώ ότι ο χαρακτήρας και η εσωτερική ηρεμία και η εσωτερική ηρεμία και η επίγνωση του τι θες τελικά.....είναι οι κυριότεροι παράγοντες διαφοροποίησης του στυλ ηγεσίας και όχι τόσο το φύλο. Να υπάρχει ξεκάθαρος στόχος ρε παιδί μου όχι άντε πάμε και ότι γίνει..... (γέλια).

5ος Άξονας Συνέντευξης: Έμφυλα στερεότυπα

- **Τι είδους προβλήματα πιστεύετε ότι αντιμετωπίζουν - αν αντιμετωπίζουν - οι γυναίκες που στελεχώνουν ηγετικές θέσεις στην εκπαίδευση;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Σε ορισμένες περιπτώσεις ίσως υποτιμητικές συμπεριφορές και ίσως να μην λαμβάνουν τα αιτήματά τους στα σοβαρά.

- **Θεωρείτε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές συμπεριφορές απέναντι στις γυναίκες που ασκούν διοίκηση; Μπορείτε να αναφέρετε κάποια σχετικά παραδείγματα;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Γενικά ναι νομίζω. Όταν πρέπει να ληφθεί μια σημαντική απόφαση ίσως η γυναίκα στέλεχος να αμφισβητηθεί περισσότερο διότι μπορεί και να θεωρηθεί ότι είναι λάθος ή να μην ληφθεί υπόψη γιατί δεν κατατέθηκε από άνδρα. Πολλά γίνονται σε δημοτικά συμβούλια ας πούμε πολλές φορές παραβλέπονται αιτήματα γυναικών διευθυντριών και δει νηπιαγωγών διότι πάντα σχεδόν οι άντρες έχουν πιο σοβαρά και επείγοντα ζητήματα...τι να πω, αδιανόητο το 2019.

- **Έχετε αντιμετωπίσει τέτοιες συμπεριφορές και αν ναι από ποιους και με τι τρόπο; Πώς τις διαχειριστήκατε;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι όπως σου είπα σε διάφορα δημοτικά συμβούλια που συζητούσαμε προβλήματα του σχολείου ένιωσα ότι δυσανασχετούσαν μαζί μου.....με τα επιχειρήματά μου προσπάθησα να τους πείσω όχι πάντα με επιτυχία δυστυχώς.

- **Πιστεύετε πως οι μαθητές και οι γονείς έχουν προτίμηση υπέρ του αρσενικού φύλου έναντι του θηλυκού στις ηγετικές θέσεις μέσα στις σχολικές μονάδες; Για ποιους λόγους;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι, δυστυχώς. Οι Έλληνες δύσκολα θα ξεπεράσουμε το πατριαρχικό πρότυπο όσο και αν θέλουμε να λεγόμαστε Ευρωπαίοι και εκσυγχρονιστές.

Π7- Προϊσταμένη 7

- **Ηλικία – χρόνια υπηρεσίας- χρόνια ως προϊσταμένη- σχέση εργασίας αναπληρώτρια- οργανικότητα σχολείου 2/Θ & ολοήμερο**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Είμαι 37 χρονών είμαι αναπληρώτρια και δουλεύω 10 χρόνια όλα ως προϊσταμένη σε 1/Θ*

- **Σπουδές**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Έχω μεταπτυχιακό*

- **Ξένες γλώσσες :**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Αγγλικά: Γ2 (C2) = Άριστη Γνώση και Γαλλικά: Γ2 (C2) = Άριστη Γνώση*

- **Γνώσεις Η/Υ:**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Πολύ καλή γνώση β' επίπεδο*

- **Επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης:**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *ΟΧΙ*

2ος Άξονας Συνέντευξης: Απόψεις σχετικά με τη διοίκηση

- **Ήταν συνειδητή επιλογή η ενασχόληση με τη διοίκηση ή σας ανατέθηκε από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Μετά από συνεννόηση με την συνάδελφο νηπιαγωγό.*

- **Προτιμάτε τα διοικητικά καθήκοντα ή τη διδασκαλία στην τάξη; Για ποιο λόγο;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Προτιμώ τη διδασκαλία στην τάξη, νιώθω πιο δημιουργική, πιο ζωντανή. Τα παιδιά σου παίρνουν ενέργεια αλλά σου δίνουν και πάρα πολλή ταυτόχρονα....και αυτό έχει μακροχρόνια αποτελέσματα....δε γερνάς τόσο γρήγορα όπως συμβαίνει σε άλλα επαγγέλματα..... (χαχαχα)*

- **Θεωρείται ότι η διοίκηση του νηπιαγωγείου έχει γίνει περισσότερο απαιτητική διαδικασία τα τελευταία χρόνια σε σχέση με παλαιότερα;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Φυσικά, λόγω των νέων συστημάτων που πρέπει να ενημερώνονται καθημερινά η δουλειά μέσω Η/Υ έχει διπλασιαστεί*

- **Ποιες γνώσεις και δεξιότητες θεωρείται ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Άριστη γνώση Η/Υ, να είναι ευέλικτη/ος κι έτοιμη/ος να βρει λύσεις σε έκτακτες καταστάσεις, οργανωτική/ός.*

- Από την εμπειρία σας μέχρι τώρα, ποια εκτιμάτε ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής για να θεωρείται αποτελεσματικός;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

- ✓ Να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για την ανάληψη εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών
- ✓ Να χειρίζεται κατάλληλα το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου
- ✓ Να χειρίζεται σωστά τις διαφορές που παρουσιάζονται στο σχολείο
- ✓ Να είναι και να ενεργεί ως μέλος της ομάδας
- ✓ Να είναι συνεπής, διαθέσιμη/ος, οργανωτική/ός

3ος Άξονας Συνέντευξης: Προβλήματα-Δυσκολίες σχετικά με τη διοίκηση

- Παρά την αριθμητική υπεροχή των γυναικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, η παρουσία τους σε θέσεις διευθυντριών σχολικών μονάδων παραμένει χαμηλή. Πώς το εξηγείτε;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Τα σημαντικότερα εμπόδια στην άνοδο των γυναικών σε θέσεις ηγεσίας εντοπίζονται οι κοινωνικο-πολιτισμικές νόρμες και στερεότυπα για το ρόλο των γυναικών και η κυριαρχούσα πατριαρχική κουλτούρα.

- Έχετε αντιμετωπίσει δυσκολίες στον τομέα της διοίκησης; Και αν ναι, ποιες;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δεν έχω αντιμετωπίσει δυσκολίες

- Ποιοι παράγοντες, εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος, λειτουργούν αποτρεπτικά για τη διεκδίκηση μιας διευθυντικής θέσης από τις γυναίκες (οικογένεια, προσωπική επιλογή, κοινωνικό περιβάλλον);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η γυναίκα διαθέτει λιγότερο ελεύθερο χρόνο απ' ότι ένας άντρας γιατί τον χρόνο της τον απορροφάει η οικογένειά της. Επίσης τα κοινωνικά στερεότυπα είναι τόσο βαθιά ριζωμένα ώστε έχουν επηρεάσει σημαντικά ακόμα και τον τρόπο σκέψης των γυναικών, οι οποίες ενστερνίζονται την άποψη ότι η διοίκηση είναι «αντρική» υπόθεση.

- Οι υπόλοιπες υποχρεώσεις σας, οικογενειακές-κοινωνικές, επηρεάζονται από τον χρόνο και τις ευθύνες που απαιτεί ο διοικητικός ρόλος σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Συνήθως ναι

- Αισθάνεστε ότι σας δίνεται το περιθώριο να αναλάβετε πρωτοβουλίες σχετικά με την εξέλιξη και το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, στο πλαίσιο ενός τόσο συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος όπως του ελληνικού;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δύσκολα κυρίως λόγω έλλειψης χρημάτων

- Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας κατά την άσκηση των καθηκόντων σας ως προϊσταμένη, υπάρχει κάτι που θα λειτουργούσε αποτρεπτικά στο να ξαναδιεκδικήσετε τη θέση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι. Όσο και αν γκρινιάζουμε κάποιες φορές κατά βάθος μας αρέσει... τουλάχιστον σε εμένα αυτό συμβαίνει (χαχα)

4ος Άξονας Συνέντευξης: Στυλ Ηγεσίας

- Ποιο στυλ ηγεσίας υιοθετείτε στην καθημερινή σας πρακτική στην άσκηση διοίκησης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δημοκρατικό, συμμετοχικό όπου όλος ο σύλλογος έχει λόγο και αποφασίζει.

- Έχετε αλλάξει το στυλ άσκησης διοίκησης με το πέρασμα των χρόνων; Αν ναι τι σας οδήγησε στην αλλαγή αυτή (π.χ. επιμόρφωση, εμπειρία, περιστάσεις);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Λόγω της εμπειρίας θεωρώ ότι το στυλ ηγεσίας έχει βελτιωθεί.

- Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Θεωρώ ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται ανάλογα με τον χαρακτήρα, την προσωπικότητα, τα βιώματα και την επιμόρφωση του κάθε ανθρώπου.

- Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται μεταξύ ηγετών ίδιου φύλου;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι. Δε νομίζω ή τουλάχιστον δεν έχω εγώ αντίστοιχη εμπειρία. Νομίζω ότι εξαρτάται από τον χαρακτήρα του καθενός, δεν μπορεί να είσαι δημοκρατικός τύπος στη ζωή σου και σαν διευθυντής να παίρνεις όλες τις αποφάσεις μόνος, ανεξαρτήτως φύλου.

5ος Άξονας Συνέντευξης: Έμφυλα στερεότυπα

- Τι είδους προβλήματα πιστεύετε ότι αντιμετωπίζουν - αν αντιμετωπίζουν - οι γυναίκες που στελεχώνουν ηγετικές θέσεις στην εκπαίδευση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Υπάρχει αίσθημα απομόνωσης, αδικίας και μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση

- Θεωρείτε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές συμπεριφορές απέναντι στις γυναίκες που ασκούν διοίκηση; Μπορείτε να αναφέρετε κάποια σχετικά παραδείγματα;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Συνήθως δεν δίνουν σημασία στις απόψεις και τις προτάσεις μιας γυναίκας διευθύντριας πιστεύοντας πως είναι λάθος. Οι άντρες, αλλά και πολλές γυναίκες δυστυχώς, αντιμετωπίζουν την γυναίκα ηγέτη με δυσπιστία, προκατάληψη κι επιφυλακτικότητα.

- Έχετε αντιμετωπίσει τέτοιες συμπεριφορές και αν ναι από ποιους και με τι τρόπο; Πώς τις διαχειριστήκατε;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Από συναδέλφους κυρίως και γονείς οι οποίοι δε μπορούν να δεχτούν οδηγίες από μια γυναίκα.

- Πιστεύετε πως οι μαθητές και οι γονείς έχουν προτίμηση υπέρ του αρσενικού φύλου έναντι του θηλυκού στις ηγετικές θέσεις μέσα στις σχολικές μονάδες; Για ποιους λόγους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Οι γονείς δυστυχώς προτιμούν άντρα διευθυντή καθώς θεωρούν πως αυτός μπορεί πιο εύκολα να επιβληθεί και να επιβάλει την τάξη καθώς και να διεκδικήσει και να υπερασπιστεί καλύτερα τα συμφέροντα του σχολείου.

Π8- Προϊσταμένη 8

1ος Άξονας Συνέντευξης: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

- Ηλικία – χρόνια υπηρεσίας- χρόνια ως προϊσταμένη- σχέση εργασίας (μόνιμη, αναπληρώτρια)- οργανικότητα σχολείου (1/Θ, 2/Θ, ολόημερο)

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Είμαι 30 ετών είμαι αναπληρώτρια και δουλεύω 5 χρόνια τα τρία ως προϊσταμένη 1/θέσιου νηπιαγωγείου

- Σπουδές (πτυχίο- εξομοίωση- μεταπτυχιακό- διδακτορικό)

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Έχω μεταπτυχιακό στην ειδική αγωγή

- Ξένες γλώσσες:

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Γνωρίζω πολύ καλά Αγγλικά, Ιταλικά και Ισπανικά

- Γνώσεις Η/Υ:

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι, έχω πιστοποίηση ECDL

- **Επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης:**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι

2ος Άξονας Συνέντευξης: Απόψεις σχετικά με τη διοίκηση

- **Ήταν συνειδητή επιλογή η ενασχόληση με τη διοίκηση ή σας ανατέθηκε από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ανατέθηκε από την διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

- **Προτιμάτε τα διοικητικά καθήκοντα ή τη διδασκαλία στην τάξη; Για ποιο λόγο;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Και τα δύο για διαφορετικούς λόγους. Η διδασκαλία στην τάξη είναι πιο δημιουργική και υπάρχει μεγαλύτερη διάδραση. Η ενασχόληση με τα διοικητικά καθήκοντα μπορεί να καταστεί ενδιαφέρουσα ωστόσο ο συνδυασμός και των δύο κάποιες φορές μπορεί να αποδειχτεί δύσκολος.

- **Θεωρείται ότι η διοίκηση του νηπιαγωγείου έχει γίνει περισσότερο απαιτητική διαδικασία τα τελευταία χρόνια σε σχέση με παλαιότερα;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Οι απαιτήσεις έχουν σαφώς αυξηθεί.

- **Ποιες γνώσεις και δεξιότητες θεωρείτε ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ο διευθυντής θεωρείται η κύρια δύναμη μιας σχολικής μονάδας και καλείται να αναλάβει ποικίλους ρόλους . Όσον αφορά τις γνώσεις θεωρώ ότι θα πρέπει να έχει εμπειρία τόσο διδακτική όσο και σε θέσεις ευθύνης, να κατέχει τίτλους στην πληροφορική/ξένες γλώσσες, να μετέχει σε συνεχείς επιμορφώσεις και να υποστηρίζει την δια βίου μάθηση ενώ ιδιαίτερα χρήσιμη θα ήταν η ειδίκευση στην εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία. Η πολύ καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας, η οργανωτικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών είναι κάποιες από τις δεξιότητες που θεωρώ ότι πρέπει να διαθέτει ένας ικανός διευθυντής

- **Από την εμπειρία σας μέχρι τώρα, ποια εκτιμάτε ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής για να θεωρείται αποτελεσματικός;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Κατά την γνώμη μου ένας αποτελεσματικός διευθυντής θα πρέπει να έχει όραμα για το σχολείο που υπηρετεί, να διαθέτει χαρακτηριστικά ηγέτη ώστε μέσα από την δημιουργία ενός θετικού κλίματος και κουλτούρας όπου θα κυριαρχεί η δικαιοσύνη, η αμεροληψία, η δημοκρατικότητα στην λήψη αποφάσεων, θα ωθήσει στην εξωστρέφεια του σχολείου (μέσα από καινοτόμα προγράμματα) και την σύνδεσή του με την κοινωνία.

3ος Άξονας Συνέντευξης: Προβλήματα-Δυσκολίες σχετικά με τη διοίκηση

• Παρά την αριθμητική υπεροχή των γυναικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, η παρουσία τους σε θέσεις διευθυντριών σχολικών μονάδων παραμένει χαμηλή. Πώς το εξηγείτε;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Ηυποεκτίμηση των γυναικώνόσον αφορά την ανάληψη θέσεων ευθύνης αποτελεί ένα γενικευμένο φαινόμενο στην Ελληνική πραγματικότητα. Συγκεκριμένα στο χώρο της εκπαίδευσης υπάρχει ταύτιση του ρόλου του διευθυντή με το ανδρικό πρότυπο καθώς λανθασμένα εκτιμάται ότι οι γυναίκες δεν θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις αυξημένες απαιτήσεις των διοικητικών θέσεων λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων*

• Έχετε αντιμετωπίσει δυσκολίες στον τομέα της διοίκησης; Και αν ναι, ποιες;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Στην μικρή διαδρομή μου στο χώρο της εκπαιδευτικής διοίκησης δεν συνάντησα αζεπέραστα προβλήματα ή δυσκολίες που δεν μπόρεσαν να επιλυθούν μέσα σε κλίμα συνεργασίας και θετικού κλίματος.*

• Ποιοι παράγοντες, εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος, λειτουργούν αποτρεπτικά για τη διεκδίκηση μιας διευθυντικής θέσης από τις γυναίκες (οικογένεια, προσωπική επιλογή, κοινωνικό περιβάλλον);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Θεωρώ ότι το κοινωνικό περιβάλλον αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο στην επαγγελματική ανέλιξη μιας γυναίκας. Τα κοινωνικά στερεότυπα αποτελούν ισχυρό τροχοπέδη στην διεκδίκηση μιας διευθυντικής θέσης από την γυναίκα*

• Οι υπόλοιπες υποχρεώσεις σας, οικογενειακές-κοινωνικές, επηρεάζονται από τον χρόνο και τις ευθύνες που απαιτεί ο διοικητικός ρόλος σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Κατά περιόδους η εμπλοκή με το διοικητικό έργο μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα απαιτητική ωστόσο θεωρώ ότι ο βαθμός στον οποίο επηρεάζονται οι υπόλοιπες υποχρεώσεις είναι ζήτημα εργασιακής συνείδησης και όχι φύλου.

- **Αισθάνεστε ότι σας δίνεται το περιθώριο να αναλάβετε πρωτοβουλίες σχετικά με την εξέλιξη και το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, στο πλαίσιο ενός τόσο συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος όπως του ελληνικού;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η ύπαρξη ενός τόσο συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος όπως του Ελληνικού και η ανύπαρκτη σχεδόν αυτονομία της σχολικής μονάδας μειώνουν εξαιρετικά την δυνατότητα λήψης αποφάσεων σχετικά με την εξέλιξη και το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και καθιστούν το ρόλο του διευθυντή εντελώς διεκπεραιωτικό

- **Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας κατά την άσκηση των καθηκόντων σας ως προϊσταμένη, υπάρχει κάτι που θα λειτουργούσε αποτρεπτικά στο να ξαναδιεκδικήσετε τη θέση;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η μέχρι τώρα εμπειρία μου στον χώρο της διοίκησης ήταν θετική, συνεπώς θα ήθελα να διεκδικήσω εκ νέου αυτή την θέση

4ος Άξονας Συνέντευξης: Στυλ Ηγεσίας

- **Ποιο στυλ ηγεσίας υιοθετείτε στην καθημερινή σας πρακτική στην άσκηση διοίκησης;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Επιδιώκω την δημιουργία ενός φιλικού κλίματος όπου καθείς αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και συμμετέχει ενεργά στην λήψη αποφάσεων που αφορούν την σχολική μονάδα.

- **Έχετε αλλάξει το στυλ άσκησης διοίκησης με το πέρασμα των χρόνων; Αν ναι τι σας οδήγησε στην αλλαγή αυτή (π.χ. επιμόρφωση, εμπειρία, περιστάσεις);**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Οι βελτιωτικές αλλαγές στην άσκηση διοίκησης δεν έχουν επηρεάσει τον κεντρικό πυρήνα αυτής που παραμένει πιστός στις αρχές της δημοκρατικότητας και της συλλογικότητας.

- **Θεωρείτε ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Θεωρώ ότι το φύλο δεν αποτελεί τόσο κυρίαρχο παράγοντα διαφοροποίησης στο στυλ ηγεσίας όσο η προσωπικότητα του ατόμου που ασκεί την ηγεσία

- **Θεωρείτε ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται μεταξύ ηγετών ίδιου φύλου;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Κατά την γνώμη μου η ηγεσία που ασκείται από ηγέτες ίδιου φύλου μπορεί να διαφοροποιηθεί καθώς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι εκείνα που παίζουν σημαντικό ρόλο

5ος Άξονας Συνέντευξης: Έμφυλα στερεότυπα

- **Τι είδους προβλήματα πιστεύετε ότι αντιμετωπίζουν - αν αντιμετωπίζουν - οι γυναίκες που στελεχώνουν ηγετικές θέσεις στην εκπαίδευση;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Οι γυναίκες που κατέχουν ηγετικές θέσεις τόσο στην εκπαίδευση αλλά και σε άλλους χώρους αντιμετωπίζουν κυρίως προκατάληψη και αμφισβήτηση όχι εξαιτίας της έλλειψης προσόντων αλλά εξαιτίας των στερεοτύπων που υπάρχουν στον χώρο εργασίας όπως αυτή αποτυπώνεται στα κριτήρια πρόσληψης, στα συστήματα αμοιβών κ.α.

- **Θεωρείτε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές συμπεριφορές απέναντι στις γυναίκες που ασκούν διοίκηση; Μπορείτε να αναφέρετε κάποια σχετικά παραδείγματα;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δυστυχώς ακόμη και σήμερα δεν έχουν εκλείψει οι στερεοτυπικές συμπεριφορές απέναντι στις γυναίκες που επιδιώκουν την επαγγελματική τους ανέλιξη. Ένα από τα κυρίαρχα στερεότυπα αποτελεί και η ανατροφή των παιδιών, η οποία ανήκει στην γυναίκα γεγονός που αποτελεί όχι μόνο εμπόδιο για την επαγγελματική της εξέλιξη αλλά μπορεί να αποτελέσει λόγο απόλυσης από την εργασία της. Την ίδια στιγμή η ύπαρξη οικογένειας έχει θετικό πρόσημο στο επαγγελματικό προφίλ του άνδρα.

- **Έχετε αντιμετωπίσει τέτοιες συμπεριφορές και αν ναι από ποιους και με τι τρόπο; Πώς τις διαχειριστήκατε;**

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η μικρή μου πορεία στο χώρο της εκπαίδευσης δεν μου επιτρέπει να έχω σαφή εικόνα τι συμβαίνει μέσα σε αυτό. Ωστόσο μια ματιά στην κοινωνία επιβεβαιώνει την ύπαρξη στερεοτύπων

- Πιστεύετε πως οι μαθητές και οι γονείς έχουν προτίμηση υπέρ του αρσενικού φύλου έναντι του θηλυκού στις ηγετικές θέσεις μέσα στις σχολικές μονάδες; Για ποιους λόγους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δεν έχω παρατηρήσει στον χώρο που υπηρετώ (νηπιαγωγείο) κάποια διαφορά στις προτιμήσεις των γονέων. Ίσως στις μεγαλύτερες βαθμίδες εκπαίδευσης να προτιμώνται οι άνδρες ως διευθυντές ακριβώς επειδή έχει ριζώσει για τα καλά το πρότυπο αυτό.

Π9- Προϊσταμένη 9

1ος Άξονας Συνέντευξης: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

- Ηλικία – χρόνια υπηρεσίας- χρόνια ως προϊσταμένη- σχέση εργασίας (μόνιμη, αναπληρώτρια)- οργανικότητα σχολείου (1/Θ, 2/Θ, ολοήμερο)

Απάντηση: Είμαι 37 χρονών, εννέα (9) χρόνια στην Ειδική Αγωγή και πέντε (5) χρόνια στους Παιδικούς Σταθμούς του Δήμου Ν. Σμύρνης.

- Σπουδές (πτυχίο-εξομοίωση-μεταπτυχιακό-διδακτορικό)

Απάντηση: Αποφοίτησα από το Παιδαγωγικό Τμήμα Νηπιαγωγών Ιωαννίνων (2004). Το πρώτο Μεταπτυχιακό μου είναι στην Ειδική Αγωγή, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου και το δεύτερο Μεταπτυχιακό είναι στα Εκπαιδευτικά Προγράμματα και Υλικό στο Τμήμα Εκπαιδευτικής & Κοινωνικής πολιτικής στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

- Ξένες γλώσσες

Απάντηση: Proficiency Αγγλικά (Με δυσκολία) χαχαχα

- Γνώσεις Η/Υ

Απάντηση: ECDL και τις επτά ενότητες και φυσικά το Α επίπεδο του ΥΠΕΘ (ολοκληρώθηκα σαν άνθρωπος μετά από αυτό).

- Επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης

Απάντηση: Όχι δεν έτυχε να παρακολουθήσω κάποια επιμόρφωση αναφορικά με θέματα Δημόσιας διοίκησης. Το μόνο που έκανα παρακολούθησα μια επιμόρφωση που υλοποιήθηκε από τα ΠΕΚ Τρίπολης για κάποιες ώρες πριν από 2 χρόνια.

2ος Άξονας Συνέντευξης: Απόψεις σχετικά με τη διοίκηση

- **Ήταν συνειδητή επιλογή η ενασχόληση με τη διοίκηση ή σας ανατέθηκε από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης;**

Απάντηση: Καθόλου συνειδητή, ήταν πριν από πέντε χρόνια που τοποθετήθηκα στο μονοθέσιο Ειδικό Νηπιαγωγείο Τρίπολης. Αναγκαστικά μου ανατέθηκαν όλες οι διοικητικές υποχρεώσεις, χωρίς να γνωρίζω βασικά πράγματα όπως για παράδειγμα το πρωτόκολλο (εισερχόμενα, εξερχόμενα, κ.λπ). Δυστυχώς, προς μεγάλη μου θλίψη ούτε η προκάτοχος μου γνώριζε αρκετά πράγματα και βρέθηκα να προσπαθώ να οργανώσω πολλά πράγματα, χωρίς φυσικά μεγάλη επιτυχία.

- **Προτιμάτε τα διοικητικά καθήκοντα ή τη διδασκαλία στην τάξη; Για ποιο λόγο;**

Απάντηση: Δεν εκπαιδεύτηκα στη σχολή μου πάνω σε θέματα Δημόσιας διοίκησης πράγμα που με καθιστά ανεπαρκή γι αυτό το ρόλο. Επομένως, προτιμώ να εκτελώ μόνο τα διδακτικά μου καθήκοντα. Ακόμα ένα μειονέκτημα των νηπιαγωγών είναι ότι δεν έχουν άλλο χώρο ώστε να μπορούν να εκτελούν τα εν λόγω καθήκοντα, σε αντίθεση με τους δασκάλους.

- **Θεωρείται ότι η διοίκηση του νηπιαγωγείου έχει γίνει περισσότερο απαιτητική διαδικασία τα τελευταία χρόνια σε σχέση με παλαιότερα;**

Απάντηση: Φυσικά!!! Μέσα στην πενταετία υπάρχει τεράστια διαφορά στις διοικητικές υποχρεώσεις. Εμφανίστηκε το myschool, τα έγγραφα που οφείλεις να συντάσσεις για τους μεταφερόμενους μαθητές, τα τρέξιμο έξω να πας τα τιμολόγια, τα δρομολόγια κ.λπ. όλα αυτά είσαι υποχρεωμένος να τα ξεκινάς με την λήξη του διδακτικού και να τα ολοκληρώνεις μετά τη λήξη του εργασιακού προγράμματος. Δεν νομίζω ότι πληρώνεσαι ούτε για τις ώρες σου, ούτε για το άγχος με τις υπογραφές.

- **Ποιες γνώσεις και δεξιότητες θεωρείται ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής;**

Απάντηση: Νομίζω ότι πρέπει να συγκεντρώνει πολλά χαρακτηριστικά, όπως:

Να έχει ομαδικό πνεύμα

να έχει αρκετές γνώσεις στα εκπαιδευτικά θέματα

να μπορεί να διαχειρίζεται τα προβλήματα με διπλωματία

να γνωρίζει τους νόμους

να είναι ενημερωμένος

να είναι μεθοδικός

να ξέρει να ελίσσεται

- Από την εμπειρία σας μέχρι τώρα, ποια εκτιμάτε ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής για να θεωρείται αποτελεσματικός;

Απάντηση: *Νομίζω έχω αναφέρει αρκετά παραπάνω.... Η μέχρι τώρα εμπειρία μου μου έδειξε ότι πρέπει να έχεις αρκετή υπομονή, να μπορείς να κρατάς τα όρια, να είσαι ενημερωμένος τόσο σε θέματα διοικητικά όσο και εκπαιδευτικά και να μπορείς να κρατάς ισορροπίες.*

3ος Άξονας Συνέντευξης: Προβλήματα-Δυσκολίες σχετικά με τη διοίκηση

- Παρά την αριθμητική υπεροχή των γυναικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, η παρουσία τους σε θέσεις διευθυντριών σχολικών μονάδων παραμένει χαμηλή. Πώς το εξηγείτε;

Απάντηση: *Νομίζω ότι στους νηπιαγωγούς είναι υψηλότερα τα ποσοστά των γυναικών σε πόστα ευθύνης, λόγω της ποσοτικής υπεροχής τους στον κλάδο. Στους δασκάλους δεν έχω ξεκάθαρη εικόνα. Νομίζω ότι αυτό πλέον γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια και όχι με κοινωνικά στερεότυπα.*

- Έχετε αντιμετωπίσει δυσκολίες στον τομέα της διοίκησης; Και αν ναι, ποιες;

Απάντηση: *Φυσικά και έχω αντιμετωπίσει πάρα πολλά προβλήματα, κυρίως από γυναίκες συναδέλφους. Πιο συγκεκριμένα, επειδή είμαι ηλικιακά μικρότερη από το μέσο όσο των διευθυντριών πάντα με αντιμετώπιζαν σαν τη μικρή της παρέας... που δεν ξέρει... που σιγά μην ακούσουμε αυτή κ.λπ. Μετά όταν έρχεται η ώρα της επιβολής από τη μεριά μου πάντα υπήρχαν συγκρούσεις. Μια κούραση!!! Επί πέντε χρόνια τραβάμε κουπί εκεί μέσα... Αυτός είναι ένας από τους λόγους που δεν θέλω να ξαναπάω εκεί... Βαρέθηκα!!!*

- Ποιοι παράγοντες, εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος, λειτουργούν αποτρεπτικά για τη διεκδίκηση μιας διευθυντικής θέσης από τις γυναίκες (οικογένεια, προσωπική επιλογή, κοινωνικό περιβάλλον);

Απάντηση: *Νομίζω για εμένα, μόνο το κομμάτι της οικογένειας μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά για τη διεκδίκηση αυτής της θέσης, καθώς και οι παραπάνω λόγοι.*

- Οι υπόλοιπες υποχρεώσεις σας, οικογενειακές-κοινωνικές, επηρεάζονται από τον χρόνο και τις ευθύνες που απαιτεί ο διοικητικός ρόλος σας;

Απάντηση: Επειδή είναι 1/θέσιο όχι δεν έχω τόσα πολλά να κάνω... Πιστεύω σε μια μεγαλύτερη σχολική Μονάδα τα πράγματα θα είναι δυσκολότερα. Μια άδεια να πρέπει να στείλεις κάθε μέρα...

- **Αισθάνεστε ότι σας δίνεται το περιθώριο να αναλάβετε πρωτοβουλίες σχετικά με την εξέλιξη και το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, στο πλαίσιο ενός τόσο συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος όπως του ελληνικού;**

Απάντηση: Στην περίπτωση μου ναι, ανέλαβα αρκετές πρωτοβουλίες για την απειρία μου... Διοργανώσαμε γιορτές με άλλα Νηπιαγωγεία, κάναμε δράσεις στη αυλή, ήρθαν οδοντογιατροί να εξετάσουν τα παιδιά στο πλαίσιο υλοποίησης προγράμματος Αγωγής Υγείας.

- **Από τη μέχρι τώρα εμπειρία σας κατά την άσκηση των καθηκόντων σας ως προϊσταμένη, υπάρχει κάτι που θα λειτουργούσε αποτρεπτικά στο να ξαναδιεκδικήσετε τη θέση;**

Απάντηση: Τους ανάφερα παραπάνω τους λόγους και φυσικά υπάρχουν αποτρεπτικοί λόγοι να αναλάβεις τη θέση αυτή. Είναι αν αντέχεις να παίζεις τον ρόλο του κακού, να αγχώνεσαι για τις υπογραφές σου και να τρως αρκετό εξωσχολικό χρόνο.

4ος Άξονας Συνέντευξης: Στυλ Ηγεσίας

- **Ποιο στυλ ηγεσίας υιοθετείτε στην καθημερινή σας πρακτική στην άσκηση διοίκησης;**

Απάντηση: Νομίζω ότι είναι μονόδρομος.. Αφού επί της ουσίας είναι 1/θέσιο όλοι οι υπόλοιποι που συνεργαζόμαστε ανήκουν στο Ειδικό Δημοτικό, πράγμα που δημιουργεί πολλά προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία του Ωρολογίου Προγράμματος του Νηπιαγωγείου. Το μόνο μοντέλο είναι της συνεργασίας.

- **Έχετε αλλάξει το στυλ άσκησης διοίκησης με το πέρασμα των χρόνων; Αν ναι τι σας οδήγησε στην αλλαγή αυτή (π.χ. επιμόρφωση, εμπειρία, περιστάσεις);**

Απάντηση: Δεν έχω επιλογές για αλλαγή του μοντέλου εκ πεποιθήσεως, είμαι υποχρεωμένη να προσαρμοστώ εγώ και οι άλλοι στις ανάγκες του σχολείου και των παιδιών. Αν έχω διαπιστώσει αλλαγές αναφορικά με τη συμπεριφορά μου, έμαθα να ερευνώ τον λόγο που κάποιος μπορεί να δυσανασχετήσει μαζί μου και να προσπαθώ να συμβιβάσω τα πράγματα. Όχι πάντα με επιτυχία βέβαια!!!

- **Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο;**

Απάντηση: Πιστεύω πως ναι. Υπάρχει άλλη αντιμετώπιση στον άντρα Διευθυντή απ' ότι στη γυναίκα. Νομίζω ότι είναι απόρροια των κοινωνικών στερεοτύπων, δηλαδή καθότι

η Ελληνική κοινωνία ήταν καθαρά μια πατριαρχική κοινωνία, ο άντρας είχε ανέκαθεν το ρόλο του αρχηγού είτε οικογένειας, είτε κοινωνίας κ.λπ. Θεωρώ όμως ότι τα τελευταία χρόνια αρχίζει να αλλάζει αυτό το κατεστημένο, με αργούς ρυθμούς.

- **Θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται μεταξύ ηγετών ίδιου φύλου;**

Απάντηση: *Ναι. Είμαι σίγουροι ότι είναι άλλοι οι κώδικες επικοινωνίας ανάμεσα στο ίδιο φύλο. Πιστεύω ότι οι άντρες δεν υπεραναλύουν καταστάσεις, αντιμετωπίζουν το σύμπτωμα. Η γυναίκα αναζητά τη ρίζα του προβλήματος, ώστε μετά να βρει την κατάλληλη λύση. Υπάρχει διαφορά κοσμοθεωρίας (Χαχα)...Βέβαια παντού υπάρχουν οι εξαιρέσεις, που απλά επιβεβαιώνουν τον κανόνα.*

5ος Άξονας Συνέντευξης: Έμφυλα στερεότυπα

- **Τι είδους προβλήματα πιστεύετε ότι αντιμετωπίζουν - αν αντιμετωπίζουν - οι γυναίκες που στελεχώνουν ηγετικές θέσεις στην εκπαίδευση;**

Απάντηση: *Από ποιους είναι το βασικό ερώτημα;; Αν εννοείς τους συναδέλφους επιδέχεται αμφισβήτηση για τις προθέσεις σου, για την αποτελεσματικότητα τους ακόμα και για τις γνώσεις σου. Γενικά, είναι δύσκολο να ηγείσαι και να μοιράζεσαι το ίδιο όραμα με τους άλλους.*

- **Θεωρείτε ότι υπάρχουν στερεοτυπικές συμπεριφορές απέναντι στις γυναίκες που ασκούν διοίκηση; Μπορείτε να αναφέρετε κάποια σχετικά παραδείγματα;**

Απάντηση: *Φυσικά και υπάρχει στερεοτυπική συμπεριφορά απέναντι στις γυναίκες. Συγκεκριμένα ένα παράδειγμα που γνωρίζω όχι όμως προσωπικό, διότι δεν έχω συνάδελφο σε επίπεδο τάξης είναι 1/θέσιο. Σε εμένα πάντα οι γυναίκες που συνεργαστήκαμε αμφισβητούσαν την επαγγελματική μου ωριμότητα. Δεν δεχόντουσαν να τους βάλεις να κάνουν κάτι, χωρίς να γίνουν μακροσκελής συζητήσεις επί της νομιμότητας και της ηθικής του ζητήματος.*

- **Έχετε αντιμετωπίσει τέτοιες συμπεριφορές και αν ναι από ποιους και με τι τρόπο; Πώς τις διαχειριστήκατε;**

Απάντηση: *Φυσικά και έχω αντιμετωπίσει με τους οδηγούς των ταξί που μεταφέρουν τους μαθητές, επειδή είμαι ηλικιακά μικρή (γι αυτούς). Όταν για παράδειγμα ήταν να κάνω τις βεβαιώσεις των δρομολογίων, ήρθε ένας (ο εκπρόσωπος) μέσα στην τάξη και μου έλεγαν: «Επειδή δεν ξέρεις, εμείς εδώ δεν τα κόβουμε τα δρομολόγια όταν δεν γίνονται ...Σου τα λέω για να ξέρεις...». Επίσης, όταν έρχονταν ένας συγκεκριμένα, ενώ*

έπρεπε να παίρνει το παιδί και να το τοποθετεί στο κάθισμα και να κλείνει την ασφάλεια, να βάζει ζώνη, εκείνος καθόταν και περίμενε να του τα κάνω εγώ.. Πολλά τέτοια έχουμε ζήσει. Όχι ότι από τις γυναίκες δεν τα βιώνεις!!! «Δεν θα μου πεις εσύ που δεν έχεις βγει από τα αβγό σου τι θα κάνω... όσα πτυχία και να πάρεις δεν θα γίνεις άνθρωπος» και άλλα πολλά έχω εισπράξει όλα αυτά τα χρόνια.

• **Πιστεύετε πως οι μαθητές και οι γονείς έχουν προτίμηση υπέρ του αρσενικού φύλου έναντι του θηλυκού στις ηγετικές θέσεις μέσα στις σχολικές μονάδες; Για ποιους λόγους;**

Απάντηση: *Δεν πιστεύω ακριβώς αυτό, αλλά νομίζω ότι υπάρχει διαφορά στον τρόπο που θα μιλήσουν, που θα ζητήσουν κάτι. Από την άλλη ως γυναίκα πιστεύω ότι στις μικρές ηλικίες είναι ίσως καλύτερα να είναι γυναίκες και σε αυτή τη θέση, γιατί ο γονιός νιώθει πιο οικεία. Ο άντρας διευθυντής αποπνέει μια αίσθηση σταθερότητας, ενώ η γυναίκα ίσως βγάζει μια ευαισθησία.*