



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή –
Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών
σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.**

Της

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΣ Γ. ΤΟΓΚΟΥΡΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΑΦΕΤΖΟΠΟΥΛΟΣ

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση**

Δεκέμβριος 2022

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου, στους συναδέλφους μου που με την συμμετοχή τους στην έρευνα συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της εργασίας μου, αλλά και στην οικογένειά μου που με στήριξε σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Δημήτριο Καφετζόπουλο για την εμπιστοσύνη που μου επέδειξε, τη συνέπεια και την επιστημονική καθοδήγηση που μου παρείχε όλο το διάστημα της εκπόνησης της εργασίας μου.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία ασχολείται με τη συμβολή της νέας δημόσιας διοίκησης στην προσχολική αγωγή και τον ρόλο του διευθυντή-ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών, με εστίαση στους παιδικούς σταθμούς του Δήμου Θεσσαλονίκης. Αρχικά, στην εργασία γίνεται αναφορά στην έννοια και σημασία της ηγεσίας. Επίσης, αναφέρονται τα γενικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας, ενώ ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας στην πρώιμη παιδική ηλικία. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται πρωτογενής ποσοτική έρευνα σε εκπαιδευτικούς προσχολικής εκπαίδευσης με στόχο να αναδειχθούν οι απόψεις τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά ικανότητας της ηγεσίας, καθώς και οι απόψεις τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που αφορούν τον μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτουν ιδιαίτερα θετικά συμπεράσματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά ικανότητας ηγεσίας των διευθυντών/ντριών των συμμετεχόντων, καθώς σε όλα τα χαρακτηριστικά ηγεσίας που εξετάστηκαν οι συμμετέχοντες υποστήριξαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι τα διαθέτει ο/η διευθυντής/ντρια τους. Όμοια συμπεράσματα προκύπτουν και για τα χαρακτηριστικά ικανότητας ηγεσίας των διευθυντών/ντριών των συμμετεχόντων για τον μετασχηματισμό παιδικών σταθμών, όπου και πάλι, σε όλα τα χαρακτηριστικά ηγεσίας για τον μετασχηματισμό παιδικών σταθμών που εξετάστηκαν, οι συμμετέχοντες υποστήριξαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι τα διαθέτει ο/η διευθυντής/ντρια τους.

Λέξεις-κλειδιά: προσχολική αγωγή, μετασχηματισμός, ηγεσία, διευθυντής, παιδικοί σταθμοί

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ABSTRACT

This paper deals with the contribution of the new public administration in preschool education and the role of the director-leader in the transformation of kindergartens, with a focus on the childcare centers of the Municipality of Thessaloniki. Initially, the paper mentions the concept and importance of leadership. Also, the general characteristics of leadership are mentioned, while special reference is made to the qualitative characteristics of leadership in early childhood. Next, a primary quantitative survey of early childhood education teachers is conducted to elicit their views on leadership competency characteristics, as well as their views on leadership characteristics related to kindergarten transformation. According to the results of the research, particularly positive conclusions are drawn regarding the leadership ability characteristics of the participants' managers, as in all the leadership characteristics examined, the participants claimed to an above average degree that their manager has them. Similar conclusions are drawn for the leadership competence characteristics of the participants' kindergarten transformation leaders, where again, in all of the kindergarten transformation leadership characteristics examined, the participants indicated to an above average degree that the their manager.

Keywords: early childhood education, transformation, leadership, principal, kindergartens

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	14
2.1 Η έννοια και σημασία της ηγεσίας.....	14
2.2 Γενικά Χαρακτηριστικά Ηγεσίας.....	17
2.3 Ποιοτικά χαρακτηριστικά ηγεσίας στην πρώιμη παιδική ηλικία	19
2.4 Πρακτικές που χαρακτηρίζουν τα εκπαιδευτικά πλαίσια της προσχολικής εκπαίδευσης	24
2.5 Αποτελεσματική Ηγεσία στην προσχολική εκπαίδευση	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	28

*Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη
στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του
Δήμου Θεσσαλονίκης.*

3.1	Σκοπός.....	28
3.2	Δείγμα	28
3.3	Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων	28
3.4	Διαδικασία συλλογής δεδομένων	30
3.5	Στατιστική ανάλυση.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		32
4.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	32
4.2	Ερωτηματολόγιο Χαρακτηριστικών Ηγεσίας	41
4.3	Ερωτηματολόγιο Χαρακτηριστικών Ηγεσίας για τον μετασχηματισμό παιδικών σταθμών	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....		71
5.1	Βασικά συμπεράσματα	71
5.2	Περιορισμοί έρευνας.....	74
5.3	Μελλοντικές προτάσεις	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ		84

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Φύλο.....	32
Πίνακας 2: Ηλικία	34
Πίνακας 3: Επίπεδο σπουδών	35
Πίνακας 4: Προϋπηρεσία	36
Πίνακας 5: Φύλο διευθυντή/ντριας	38
Πίνακας 6: Έτη συνεργασίας με τον ίδιο διευθυντή	39
Πίνακας 7: Επαγγελματική μάθηση	42
Πίνακας 8: Αποτελεσματικές σχέσεις	45
Πίνακας 9: Κοινή ευθύνη.....	47
Πίνακας 10: Χρήση δεδομένων.....	49
Πίνακας 11: Αποτελεσματική επικοινωνία.....	50
Πίνακας 12: Παροχή διορατικότητας και επίγνωσης του οράματος και της αποστολής	53
Πίνακας 13: Αναπτύσσοντας μια στάση σεβασμού.....	54
Πίνακας 14: Δίνοντας εμπιστοσύνη στους υφισταμένους.....	56
Πίνακας 15: Αύξηση νοημοσύνης.....	58
Πίνακας 16: Λογική	59
Πίνακας 17: Ατομική εκτίμηση.....	61

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Πίνακας 18: Καθοδήγηση	62
Πίνακας 19: Αυξανόμενες προσδοκίες	64
Πίνακας 20: Εστιάζοντας στις προσπάθειες	66
Πίνακας 21: Κοινοποίηση σημαντικών στόχων	69

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Φύλο	33
Γράφημα 2: Ηλικία.....	35
Γράφημα 3: Επίπεδο σπουδών.....	36
Γράφημα 4: Προϋπηρεσία	37
Γράφημα 5: Φύλο διευθυντή	39
Γράφημα 6: Έτη συνεργασίας με τον/την ίδιο/α διευθυντή/ντρια	41
Γράφημα 7: Επαγγελματική μάθηση	44
Γράφημα 8: Αποτελεσματικές σχέσεις	47
Γράφημα 9: Κοινή ευθύνη	48
Γράφημα 10: Χρήση δεδομένων	50
Γράφημα 11: Αποτελεσματική επικοινωνία	52
Γράφημα 12: Παροχή διορατικότητας και επίγνωσης του οράματος και της αποστολής.....	54
Γράφημα 13: Αναπτύσσοντας μια στάση σεβασμού	56
Γράφημα 14: Δίνοντας εμπιστοσύνη στους υφισταμένους	57
Γράφημα 15: Αύξηση νοημοσύνης	59
Γράφημα 16: Λογική.....	60
Γράφημα 17: Ατομική εκτίμηση	62

*Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη
στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του
Δήμου Θεσσαλονίκης.*

Γράφημα 18: Καθοδήγηση	64
Γράφημα 19: Αυξανόμενες προσδοκίες.....	66
Γράφημα 20: Εστιάζοντας στις προσπάθειες	68
Γράφημα 21: Κοινοποίηση σημαντικών στόχων	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι απαιτητικοί ρυθμοί και οι νέες ανάγκες στην εκπαίδευση έχει, χωρίς αμφισβήτηση, επηρεάσει το γενικό πλαίσιο της εκπαίδευσης (Reimers, 2003), έχοντας δημιουργήσει νέες καταστάσεις που πρέπει να ανταπεξέλθουν οι εκπαιδευτικοί, (Day, 2003). Οι παραπάνω εξελίξεις απαιτούν συνεχή εκπαίδευση των εκπαιδευτικών και ιδιαίτερος των Διευθυντών των σχολικών μονάδων εστιασμένη στην διοίκηση που αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση (Desimone et al., 2007; Smith et al., 2005).

Επομένως, η αποτελεσματικότητα των σχολείων εξαρτάται από την ποιότητα της σχολικής διεύθυνσής τους, εξαρτάται, δηλαδή, από πόσο επιτυχημένα ασκεί τον ηγετικό του ρόλο ο διευθυντής και άρα από τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που τον διέπουν.

Στη σχετική βιβλιογραφία υπάρχουν θεωρητικές και εμπειρικές έρευνες που αναφέρονται στον ρόλο του διευθυντή του σχολείου ως πολυδιάστατο και πολυσήμαντο. Ο Greenfield (1987) σε μια έρευνα περίπτωσης οχτώ διευθυντών αναφέρει ότι οι αποτελεσματικοί διευθυντές έχουν τα επόμενα χαρακτηριστικά:

1. Θέτουν σαφείς και πραγματοποιήσιμους στόχους
2. Έχουν υψηλές προσδοκίες και έχουν αυτοπεποίθηση
3. Έχουν υψηλό αίσθημα προσωπικής ευθύνης για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του σχολείου
4. Έχουν συνεργατική-συμμετοχική νοοτροπία στην αντιμετώπιση των δυσκολιών του σχολείου και τέλος
5. Είχαν εγρήγορση σε θέματα αλλαγής και βελτίωσης

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Επίσης, όπως συμπεραίνουν οι Hall και George (1999), οι αποτελεσματικοί διευθυντές έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: α) ανεπτυγμένη ευαισθησία στα προσωπικά ζητήματα των εκπαιδευτικών β) διαθέτουν οργάνωση και γ) διαθέτουν όραμα για μακροπρόθεσμο προγραμματισμό στη σχολική μονάδα, τον οποίο μεταδίδουν στο εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου με έμμεσους και άμεσους τρόπους και (Ματσαγούρας, 2003).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της συμβολής της νέας δημόσιας διοίκησης στην προσχολική αγωγή και του ρόλου του διευθυντή-ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα που πραγματοποιείται γίνεται προσπάθεια να αναδειχτούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα χαρακτηριστικά ικανότητας της ηγεσίας, καθώς και οι απόψεις τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που αφορούν τον μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών. Το κεντρικό ερευνητικό εγχείρημα της παρούσας μελέτης έχει ως σκοπό τη περιγραφή του νέου ρόλου των διευθυντών των Νηπιαγωγείων του Δήμου Θεσσαλονίκης όπως τον αντιλαμβάνονται οι ίδιοι. Για την διερεύνηση του σκοπού της εργασίας εξετάζονται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πως βλέπουν οι Διευθυντές τη θέση του προϊσταμένου στην προσχολική εκπαίδευση.
2. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά διοίκησης που θα πρέπει να έχει ένας διευθυντής.
3. Ποια είναι τα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι διευθυντές στο «νέο» Νηπιαγωγείο.
4. Ποιος ο νέος ρόλος του διευθυντή στην προσχολική εκπαίδευση.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Μέσα από την παρούσα εργασία αναμένεται να προκύψουν ιδιαίτερα σημαντικά συμπεράσματα τα οποία θα ενισχύσουν θετικά τον εκπαιδευτικό κλάδο σε ότι αφορά τη συμβολή του διευθυντή στον μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών. Η παρούσα εργασία περιλαμβάνει απόψεις εκπαιδευτικών, οπότε τα συμπεράσματά της αφορούν αποκλειστικά αυτόν τον επαγγελματικό κλάδο. Τα συμπεράσματα της μελέτης μπορεί να αποτελέσουν έναυσμα για τη δημιουργία ή τη βελτίωση κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης ή/και αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών ώστε να ανταποκρίνονται περισσότερο στις απαιτήσεις και προσδοκίες των εργαζομένων του εκπαιδευτικού τομέα. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της μελέτης μπορεί να φανούν χρήσιμα σε ενδεχόμενη συγκριτική μελέτη με αποτελέσματα από άλλους επαγγελματίες. Αυτό θα συντελέσει στην εξαγωγή συγκριτικών συμπερασμάτων και στη διαμόρφωση των ανάλογων πρακτικών. Επίσης, η διενέργεια της παρούσας έρευνας αναμένεται να συμβάλει σημαντικά και στην ενίσχυση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας γύρω από το συγκεκριμένο ζήτημα. Δεδομένης της έλλειψης ερευνών που έχουν διενεργηθεί σχετικά με τον μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια και ειδικότερα στον Δήμο Θεσσαλονίκης, η παρούσα έρευνα αναμένεται να βοηθήσει ώστε να συμπληρωθεί αυτό το κενό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η έννοια και σημασία της ηγεσίας

Όταν συζητάμε έναν όρο όπως η ηγεσία που έχει οριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, είναι συνετό να ξεκινήσουμε τη συζήτηση με τη συμβουλή του Hammersley (1998) ότι πρέπει να ορίσουμε τους όρους που χρησιμοποιούμε ώστε να εξοικειωθεί ο αναγνώστης με « δηλώσεις για το πώς ο συγγραφέας πρόκειται να χρησιμοποιήσει έναν όρο, για το τι νόημα πρέπει να συνδεθεί με αυτόν» (σελ. 80). Ενώ υπάρχουν πολυάριθμοι ορισμοί της ηγεσίας, ένας που φαίνεται να συλλαμβάνει πολύ καλά την κεντρική έννοια της ηγεσίας παρέχεται από τους Robbins, Millet, Cacciope, & Waters (1998) που λένε ότι ηγεσία είναι «η ικανότητα να επηρεάζεις τους άλλους προς την επίτευξη στόχων που συμβάλλουν σε έναν αξιόλογο σκοπό» (σελ. 396). Αυτός ο ορισμός φαίνεται να δημιουργεί έναν κώδικα συναίνεσης μεταξύ των ηγετών στον τομέα ότι η ηγεσία έχει να κάνει με τον επηρεασμό και τη δυνατότητα στους οπαδούς να εργαστούν για την υλοποίηση των οργανωτικών στόχων. Αυτό είναι σημαντικό γιατί οι οργανωτικοί στόχοι είναι ο πραγματικός αξιόλογος σκοπός για την ύπαρξη οποιουδήποτε οργανισμού. Και έτσι η ηγεσία έχει να κάνει με την ενεργοποίηση της αλλαγής που βοηθά τους οπαδούς να συνεισφέρουν σε αυτήν την αλλαγή.

Ο Fullan (2000) βλέπει τη νέα έννοια της ηγεσίας ως ηγεσία που κάνει «κάθε εκπαιδευτικό να προσπαθεί να είναι ένας αποτελεσματικός παράγοντας αλλαγής» (σελ. 13). Ο ορισμός της ηγεσίας με αυτόν τον τρόπο καθιστά πολύ σαφές στον αναγνώστη ότι η ηγεσία είναι απαραίτητη για την επιτυχία οποιουδήποτε εκπαιδευτικού οργανισμού. Για παράδειγμα, οι Mulford, Silins, & Leithwood (2004) λένε, «Η ηγεσία που γνωρίζουμε κάνει όλη τη διαφορά στην επιτυχία ή την αποτυχία των οργανισμών» (σελ. ii). Ομοίως, ο Truskie (2002) υποστηρίζει ότι «υπάρχει άμεση

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

σχέση μεταξύ ηγεσίας, οργανωτικής κουλτούρας και απόδοσης» (σελ. 1). Οι Silins & Mulford (2002) επισημαίνουν επίσης τον σημαντικό ρόλο της ηγεσίας όταν προτείνουν ότι «η ηγεσία... (έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει αυτό που συμβαίνει στον πυρήνα των δραστηριοτήτων του σχολείου: τη διδασκαλία και τη μάθηση» (σελ. 443). Οι Fligsten & Freeland (1995) επεκτείνουν τη σημασία της ηγεσίας πέρα από την τοποθεσία του οργανισμού όταν υποστηρίζουν ότι η ικανότητα των οργανωτικών ηγετών να επιλύουν προβλήματα εσωτερικών πόρων είναι συνάρτηση των ικανοτήτων, της γνώσης και των δεσμών τους με τον έξω κόσμο. Αυτή η εξωτερική σύνδεση υπογραμμίζει τη σημασία της ηγεσίας για τον συντονισμό και την εναρμόνιση της δομικής-πολιτισμικής δυναμικής (Kivunja & Power, 2006) που προάγει την οργανωτική ανάπτυξη και τη μάθηση με τρόπο που κάνει θετική διαφορά στη ζωή των μαθητών σε ένα πλαίσιο ECE .

Όπως διατυπώθηκε από τον Pace (2002), η ηγεσία είναι ένα τόσο σημαντικό μέρος οποιουδήποτε χώρου εργασίας, ώστε ο χώρος εργασίας «δεν μπορεί να γίνει κατανοητός ξεκάθαρα χωρίς κατανόηση της λειτουργίας της ηγεσίας στο σύστημα» (σελ. 33). Ο Scott (1999) τονίζει επίσης τη σημασία της αποτελεσματικής ηγεσίας στην «αποτελεσματική διαχείριση της εκπαιδευτικής αλλαγής» (σελ. 50), μέσα σε ένα σχολείο. Ο Fullan (2001, σ. 261), συμφωνεί επίσης όταν γράφει: Πουθενά η εστίαση στο ανθρώπινο στοιχείο δεν είναι πιο διαδεδομένη από την πρόσφατη αναγνώριση της σημασίας της ισχυρής και αποτελεσματικής ηγεσίας. (Και αργότερα πρόσθεσε:) Οι αποτελεσματικοί σχολικοί ηγέτες είναι το κλειδί για μεγάλης κλίμακας, βιώσιμη εκπαιδευτική μεταρρύθμιση (Fullan, 2004, σελ. 15).

Η σημασία της ηγεσίας τονίζεται επίσης καλά από τον Mulford (2003) ο οποίος υποστηρίζει ότι «όποια και αν είναι τα στοιχεία αναδιάρθρωσης της δημόσιας εκπαίδευσης ... χρησιμοποιούνται, όλα έχουν κοινή ισχυρή εξάρτηση από την

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

αποτελεσματική σχολική ηγεσία για η επιτυχής εφαρμογή τους» (σελ. 8). Επιπλέον, οι Mulford, Silins, & Leithwood (2004) υποστηρίζουν ότι, «η ηγεσία που κάνει τη διαφορά στην οργανωτική μάθηση και στα αποτελέσματα των μαθητών, είναι μετασχηματιστική και κατανεμημένη» (σελ. 6). Οι Barker & Coy (2004) λένε επίσης ότι, «η επιτυχία ή η αποτυχία της πολιτισμικής αλλαγής θα εξαρτηθεί από τη στάση της ηγετικής ομάδας. Πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να υπερασπιστούν τις πεποιθήσεις και τις αξίες που στηρίζουν τον αναδυόμενο πολιτισμό» (σελ. 13). Επιπλέον, αυτοί οι συγγραφείς επιβεβαιώνουν ότι στο επίκεντρο της διαδικασίας πολιτιστικής αλλαγής «βρίσκεται η ακεραιότητα του ηγέτη, το παράδειγμα που δίνει ο ηγέτης και η εμπιστοσύνη που δημιουργείται από τον ηγέτη» (Barker & Coy, 2004: σελ. 61).

Όπως ορθώς υποστηρίζουν οι Hackman & Wageman (2005), «παραδοσιακά, οι συμπεριφορές και οι αποφάσεις των ηγετών θεωρούνται ως εξαιρετικά σημαντικές για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών» (σελ. 277). Έτσι, υπάρχει ένα επαναλαμβανόμενο μοτίβο συναίνεσης μεταξύ των ηγετών στη βιβλιογραφία της εκπαιδευτικής αλλαγής ότι η ηγεσία παίζει βασικό ρόλο στη δομική και πολιτισμική δυναμική που έχει σχεδιαστεί για τη βελτίωση του σχολείου. Η ηγεσία θεωρείται ως η κόλλα που συγκρατεί τη δομική και πολιτιστική δυναμική μέσα σε έναν οργανισμό μέσω της εκτέλεσης πληροφοριακών, διαπροσωπικών και ρόλων λήψης αποφάσεων.

Όπως λέει ο Scott (1999: σελ. 93): Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ξέρουν πώς να διαμορφώνουν καλύτερα την κουλτούρα, να αναπτύσσουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα, να επικοινωνούν την αποστολή και τις προτεραιότητες της υπηρεσίας τους, να συντονίζουν τη διασφάλιση ποιότητας και τη βελτίωση στα προγράμματα μάθησης και να ανταμείβουν το προσωπικό καθώς παλεύουν με τη συνεχή αλλαγή. Έτσι, η ηγεσία σημαίνει ότι δίνει τη δυνατότητα στους οπαδούς να επιφέρουν την επιθυμητή

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

αλλαγή δημιουργώντας οργανωτικές δομές που επιτρέπουν στις πολιτιστικές συνέργειες εντός του πλαισίου ECE να μοιράζονται και να διασκορπίζονται εντός του οργανισμού ECE μεταξύ και μεταξύ όλων των μελών που συμμετέχουν στην ECE. Η ηγεσία είναι σημαντική επειδή είναι υπεύθυνη για την έκκληση για δέσμευση και πάθος από κάθε μέλος του περιβάλλοντος της HE να συνεισφέρει η οποία έχει ως αποτέλεσμα θετική διαφορά στη ζωή των παιδιών στο πλαίσιο της HE και να βοηθήσει να τεθούν τα θεμέλια που θα βοηθήσουν να εξελιχθούν σε παραγωγικούς πολίτες που θα μπορούν να ζουν και να εργάζονται παραγωγικά σε ολοένα και πιο δυναμικά πολύπλοκες κοινωνίες. Αυτός, σύμφωνα με τον Fullan (2000), είναι «ο ηθικός σκοπός της εκπαίδευσης» (σελ. 4). Η σύλληψη της ηγεσίας ως παράγοντα που επιτρέπει την επιδίωξη αυτού του ηθικού σκοπού από όλους όσους συμμετέχουν στην ECE βλέπει την ηγεσία όχι ως προνόμιο ενός ηγέτη αλλά ως κατανεμημένη στα μέλη ενός οργανισμού έτσι ώστε «η ηγεσία είναι υπόθεση όλων» (Kouzes & Posner , 2003 : σελ. 383).

2.2 Γενικά Χαρακτηριστικά Ηγεσίας

Υπάρχει ένας σημαντικός όγκος βιβλιογραφίας για την ποιότητα της τάξης (Dennis & O'Connor, 2013; Denny et al., 2012), την ποιότητα των εκπαιδευτικών (Deutsch & Tong, 2011; Son et al., 2013) και το στυλ ηγεσίας (Graham et al., 2015; Mohammadi et al., 2015), αλλά υπάρχει μικρός αριθμός ερευνών σχετικά με τα χαρακτηριστικά των υψηλής ποιότητας ηγετών της πρώιμης παιδικής ηλικίας.

Οι Xu et al. (2014) μελέτησαν πώς εξελίσσονται τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και πρότεινε ότι τα στοιχεία υποστηρίζουν τη θεωρία χαρακτηριστικών ηγεσίας ότι τα χαρακτηριστικά μπορούν να μαθευτούν, να εξελιχθούν και να είναι σύνθετα,

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

αποτελούμενα από διάφορα μέρη ή καταστάσεις που βιώνει ένας ηγέτης (Northouse, 2016). Με την πάροδο του χρόνου, αναπτύχθηκαν θεωρίες τύπων ηγεσίας, με αντίθετες απόψεις να εμφανίζονται ως προς τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η ηγεσία σε μεγάλους και μικρούς οργανισμούς. Οι Stincelli και Boghurst (2014) προώθησαν την ηγεσία ανεπίσημα, έτσι ώστε ένα άτομο να έχει την ικανότητα να οδηγεί άλλους σε ένα κοινό όραμα και στόχο, αλλά χωρίς να έχει έλεγχο ή εξουσία πάνω στον οργανισμό. Υποστήριζαν ότι οι οπαδοί σε μικρούς οργανισμούς ήταν πιο πιθανό να εμπιστευτούν έναν άτυπο ηγέτη παρά τη διοικητική ηγεσία και ότι οι σημερινοί ηγέτες χάνουν τη δυνατότητα να μην χρησιμοποιούν άτυπη ηγεσία για να εργαστούν προς ένα κοινό όραμα. Ένας ηγέτης υψηλής ποιότητας συνειδητοποιεί ότι ορισμένα άτομα διαθέτουν ορισμένες ιδιότητες και δυνάμεις που μπορούν να προωθήσουν την επιτυχία του οργανισμού και επιδιώκει να είναι ηγέτης στον οποίο οι συνάδελφοι μπορούν να αναζητήσουν διορατικότητα, ενθάρρυνση, συμβολή και βοήθεια.

Μια άλλη αντίληψη για την ηγεσία σε μεγάλους οργανισμούς είναι ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι αποφασιστικός ή σταθερός (Bolton et al., 2013) στην ηγεσία. Αυτή η αντίληψη έρχεται σε αντίθεση με τον ισχυρισμό ότι η άτυπη ηγεσία (Stincelli & Boghurst, 2014) και η μη ηγεσία (Southerland et al., 2014) είναι πιο αποτελεσματικές. Οι Bolton et al. (2013) διαπίστωσαν ότι η αποφασιστικότητα επέτρεπε στους ηγέτες να είναι αταλάντευτοι σε αυτό που ήθελαν να επιτύχουν για τον οργανισμό.

Υπάρχει πληθώρα ερευνών για τα χαρακτηριστικά των ηγετών σχεδόν σε οποιονδήποτε τομέα εκτός από την προσχολική εκπαίδευση. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι ηγέτες εκπαίδευσης στην πρώιμη παιδική ηλικία έχουν μια αυτοαντίληψη ότι χρειάζονται συνεχή βελτίωση των ηγετικών τους ικανοτήτων, να μάθουν περισσότερα για το πώς αναπτύσσονται τα μικρά παιδιά και μια συνεχή ανάγκη να βελτιώνουν τις ικανότητές τους να συνεργάζονται καλά με τους άλλους και να

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

οικοδομούν σχέσεις με το προσωπικό και τις οικογένειες (Campbell-Evans et al., 2014). Θεώρησαν ότι τα προσωπικά γνωρίσματα για κάθε ηγέτη πρέπει να είναι η ενσυναίσθηση, η ειλικρίνεια και η διαθεσιμότητα.

2.3 Ποιοτικά χαρακτηριστικά ηγεσίας στην πρώιμη παιδική ηλικία

Η ποιότητα των προγραμμάτων προσχολικής εκπαίδευσης καθορίζεται από τη διοικητική ηγεσία και ο τρόπος με τον οποίο κάθε ηγέτης ορίζει την ποιότητα θα καθορίσει την επιτυχία αυτού του προγράμματος. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά (Stogdill, 1974) ενός ηγέτη εκπαίδευσης στην πρώιμη παιδική ηλικία μπορεί να παίζουν ρόλο στον καθορισμό του πόσο επιτυχημένος είναι ένας ηγέτης στη δημιουργία ενός προγράμματος υψηλής ποιότητας. Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας έχουν ποικίλες επιπτώσεις στον ηγέτη, το προσωπικό και το πρόγραμμα της πρώιμης παιδικής ηλικίας (Aubrey et al., 2013). Μεταξύ των χαρακτηριστικών είναι τα στυλ ηγεσίας και οι ρόλοι. Οι Yaffe και Kark (2011) διεξήγαγαν μια μελέτη για να προσδιορίσουν τα αποτελέσματα της παροχής παραδειγμάτων σε ένα πρόγραμμα και διαπίστωσαν ότι οι ηγέτες που δίνουν το παράδειγμα είχαν θετική ή αρνητική επιρροή στο προσωπικό και το πρόγραμμά τους, επειδή το προσωπικό μιμήθηκε τη στάση των ηγετών. Διαπιστώθηκε ότι η θετικότητα γέννησε θετικές στάσεις και η αρνητικότητα γέννησε αρνητικές στάσεις. Άλλα στυλ ηγεσίας είναι η ηγεσία της κατάστασης (Sethuraman & Suresh, 2014) και η μετασχηματιστική (Hauserman & Stick, 2013). Οι Sethuraman και Suresh (2014) βρήκαν ότι οι ηγέτες της κατάστασης επικεντρώνονταν περισσότερο στο έργο παρά στις σχέσεις με τους οπαδούς τους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έδειξαν ότι επένδυσαν στην ανάπτυξη του προσωπικού και

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ανέπτυξαν δεξιότητες συνεργασίας (Hauserman & Stick, 2013) και μεγαλύτερες σχέσεις ηγέτη-ακολούθου (Zacher et al., 2013).

Η θεωρία χαρακτηριστικών ηγεσίας εξετάζει προσεκτικά διάφορα στυλ ηγεσίας (Northouse, 2016) και μέσα σε αυτά τα στυλ ηγεσίας ορίζονται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Τα χαρακτηριστικά ηγεσίας είναι απαραίτητα για να έχουν θετική επιρροή στα μικρά παιδιά, τις οικογένειές τους και το συνολικό πρόγραμμα, επειδή τα θετικά χαρακτηριστικά θα φιλτραριστούν από την ηγεσία στο προσωπικό, τα παιδιά και τους γονείς. Όταν λαμβάνουν χώρα θετικές ενέργειες, θα φανούν θετικές απαντήσεις. Οι ποιοτικοί ηγέτες διαθέτουν χαρακτηριστικά που θα επηρεάσουν την ποιότητα του προγράμματός τους επιδεικνύοντας χαρακτηριστικά που δείχνουν ότι είναι άξιοι να είναι ηγέτες. Οι ηγέτες έχουν επιρροή στους οπαδούς τους και ο Liborius (2014) καθόρισε ότι οι δάσκαλοι ήταν πιο πρόθυμοι να ακολουθήσουν τον ηγέτη τους όταν έδειχνε χαρακτηριστικά ακεραιότητας, ταπεινότητας, συγχώρεσης και ευγνωμοσύνης. Επιπλέον, η ηθική συμπεριφορά παρατηρείται από τους εργαζόμενους και πυροδοτεί τη δημιουργικότητα μεταξύ τους όταν υπάρχει θετική ανταλλαγή ηγέτη-μέλους (Gu et al., 2015). Από την άλλη πλευρά, η ανήθικη συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσει τα άτομα με απρόβλεπτους τρόπους. Οι Graham et al. (2015) διαπίστωσαν ότι αυτό που αποκαλούσαν ανήθικη φιλο-οργανωτική συμπεριφορά ήταν στο υψηλότερο επίπεδο μεταξύ πολλών μετασχηματιστικών ηγετών παρά σε συναλλακτικούς ηγέτες. Η ανήθικη προοργανωτική συμπεριφορά έχει περιγραφεί ως ανήθικες επιλογές που γίνονται από έναν υπάλληλο για την προώθηση ή τη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο βλέπουν οι άλλοι έναν οργανισμό (Vadera & Pratt, 2013) ή εξαπάτηση σε αναφορές υπέρ του σχολείου ή του οργανισμού με μοναδικό σκοπό να προχωρήσει ή επίτευξη στόχων (Umphress & Bingham, 2011). Αναφέρθηκε ότι μεταξύ των εργαζομένων και των

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

οικογενειών, η ηθική συμπεριφορά ήταν βασική αξία της ηγεσίας και διαπιστώθηκε ότι ενώ η ομαδική εργασία οδήγησε στην εμπιστοσύνη, η προθυμία οδήγησε στο να είσαι ευάλωτος και να κερδίσεις σεβασμό (Fitzgerald & Theilheimer, 2013).

Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά θα επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο ένας ποιοτικός ηγέτης κατευθύνει το πρόγραμμα, αλληλεπιδρά με άλλους και πώς οδηγούν το προσωπικό του. Το προσωπικό θα επηρεαστεί επειδή θα δει έναν ηγέτη που θέτει υψηλά πρότυπα ηθικής και κοινωνικής συμπεριφοράς. Τα παιδιά θα έχουν ένα παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς και μπορούν να επηρεαστούν από το περιβάλλον τους. Οι γονείς θα δουν αυτά τα χαρακτηριστικά και θα ξέρουν ότι η ηγεσία είναι υψηλής ποιότητας, γεγονός που αναπτύσσει ένα συγκεκριμένο βαθμό εμπιστοσύνης στο πρόγραμμα και στους ενήλικες, που φροντίζουν τα παιδιά τους για αρκετές ώρες κάθε μέρα.

Ο Hallet (2013) διεξήγαγε μια ποιοτική περιγραφική μελέτη περίπτωσης, όπου οι επαγγελματίες της πρώιμης παιδικής ηλικίας στο Λονδίνο πήραν συνεντεύξεις, παρατήρησαν και ερωτήθηκαν, και διαπίστωσε ότι οι ηγέτες που θεωρούνταν υψηλής ποιότητας ήταν οραματιστές και αυτό τους οδήγησε να εμπνεύσουν άλλους και να εργαστούν για θετική αλλαγή. Οι επαγγελματίες της πρώιμης παιδικής ηλικίας περιέγραψαν χαρακτηριστικά του εαυτού τους ως ενθουσιώδεις και παθιασμένοι με την εργασία με μικρά παιδιά. Είχαν επίσης βαθιά ριζωμένα συναισθήματα για τα παιδιά, την κοινότητα και το σχολείο τους. Αυτοί οι επαγγελματίες έδειξαν επίσης ένα ηθικό χαρακτηριστικό όταν επρόκειτο για τη φροντίδα όλων των παιδιών. Η δέσμευση ήταν ένας κινητήριος παράγοντας που ενίσχυσε τον ηγετικό τους ρόλο ως μετασχηματιστικό ηγέτη (Colbert et al., 2014; Hallet, 2013). Αντίθετα, η ηγεσία μπορεί επίσης να εμφανίσει αρνητικές πτυχές και ορισμένοι ηγέτες έκαναν κατάχρηση της εξουσίας τους και τη χρησιμοποίησαν για ιδιοτελείς σκοπούς. Οι

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ηγέτες μπορεί να βρεθούν σε μια κατάσταση όπου θυσιάζουν τους στόχους, την ποιότητα των εκπαιδευτικών (Maxfield et al., 2011) και την ποιότητα του συνολικού προγράμματος για να εξυπηρετήσουν τα δικά τους συμφέροντα. Αναζητώντας το προσωπικό όφελος, κανείς δεν επωφελείται από τις ενέργειες των ηγετών και μπορεί να είναι επιζήμιο για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στα παιδιά, τις οικογένειές τους και τελικά το πρόγραμμα, και τη θέση στην κοινότητα.

Οι εκπαιδευτικοί προσχολικής ηλικίας γίνονται ηγέτες για διάφορους λόγους. Μερικοί εμπλέκονται επειδή τους αρέσει να εργάζονται με μικρά παιδιά (Heikka & Hujala, 2013). Άλλοι πιστεύουν ότι είναι ένα δώρο με το οποίο γεννήθηκαν, κάποιιοι πιστεύουν ότι είναι μια κλήση και ότι δεν είναι απαραίτητο να πληρούν επαγγελματικά προσόντα και άλλοι απλώς μεταφέρθηκαν στην ηγετική θέση λόγω της εμπειρίας τους ως δάσκαλοι (Galvao & Brasil, 2014). Οι Heikka και Hujala (2013) βρήκαν ότι οι ηγέτες όχι μόνο έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, αλλά έχουν διαφορετικά οράματα για τα προγράμματά τους. Κάποιοι έκριναν ότι η συνολική ποιότητα του προγράμματος ήταν σημαντική, ενώ άλλοι θεώρησαν ότι η οικοδόμηση σχέσεων, η συνεργασία και η κοινή χρήση του οράματος του προγράμματος ήταν πολύ σημαντική. Η ποιοτική ηγεσία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο οποιουδήποτε προγράμματος προσχολικής εκπαίδευσης. Οι ηγέτες σε προγράμματα μάθησης πρώιμης παιδικής ηλικίας που έχουν συμμετάσχει στην ανάπτυξη ηγεσίας μπορεί να αυξήσουν τις δυνατότητές τους, την ποιότητα ηγεσίας, να εφαρμόσουν βελτιωμένη ανάπτυξη δεξιοτήτων, προγράμματα υψηλότερης ποιότητας με πιστοποίηση, υψηλότερη διατήρηση προσωπικού, συνολική ανάπτυξη στο επάγγελμα της πρώιμης παιδικής ηλικίας, και ισχυρότερα χαρακτηριστικά αποφασιστικότητας, ομαδικής εργασίας, αφοβίας και σκέψης (Lamorey, 2013).

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Οι διευθυντές είναι η ηγεσία στα δημόσια και ιδιωτικά σχολεία. Τις περισσότερες φορές οι ρόλοι τους δεν περιλαμβάνουν ευθύνες παιδιών προ νηπιαγωγείου. Ωστόσο, παίζουν μεγάλο ρόλο στη σχολική επιτυχία και στην επιτυχία των μαθητών (Branch et al., 2013). Κατά την εξέταση των χαρακτηριστικών των διευθυντών σχολείων, οι νέοι διευθυντές δημόσιων σχολείων έχουν δείξει ποιοτικά χαρακτηριστικά σε σχεσιακούς τομείς, όπως κοινωνικές και προσωπικές δεξιότητες και κοινά οράματα (Lehman et al., 2014). Οι νέοι δάσκαλοι στα δημόσια σχολεία δείχνουν αρνητικά χαρακτηριστικά απογοήτευσης, απομόνωσης και μεγάλης εναλλαγής προσωπικού. Στα ιδιωτικά σχολεία, οι δάσκαλοι δεν είχαν τα ίδια προσόντα με εκείνους των δημόσιων σχολείων και οι πόροι στην τάξη τους ήταν σημαντικά λιγότεροι (Mahmood, 2013). Οι δάσκαλοι στα δημόσια σχολεία αισθάνονται εμπιστοσύνη, η επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού, το να μοιράζονται ένα όραμα και οι ευκαιρίες για ανάπτυξη ηγεσίας είναι σημαντικά χαρακτηριστικά για τους διευθυντές για να είναι επιτυχημένοι ηγέτες (Hauserman & Stick, 2013).

Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι διευθυντές από ιδιωτικά σχολεία υψηλών επιδόσεων (Henkel & Slate, 2013; Smith & Slate, 2014) και από δημόσια σχολεία υψηλών επιδόσεων (Henkel & Slate, 2013) τείνουν να δίνουν έμφαση στην επιτυχία των μαθητών προκαλώντας περισσότερους μαθητές με ακαδημαϊκά επιτυχία. Οι διευθυντές, τόσο δημόσιοι όσο και ιδιωτικοί, σε σχολεία με χαμηλότερες επιδόσεις έδωσαν μεγαλύτερη σημασία σε ένα κοινό όραμα και στην οικοδόμηση σχέσεων με το προσωπικό για να εργαστούν για μεγαλύτερη συνεργασία για τη σχολική επιτυχία (Smith & Slate, 2014).

Συνολικά, η ηγεσία μπορεί να βρεθεί σε διάφορα στυλ και φέρει μαζί της διαφορετικές απαιτήσεις ανάλογα με τη χώρα, το επίπεδο βαθμίδας ή αν το πρόγραμμα είναι δημόσιο ή ιδιωτικό. Στην πρώιμη παιδική ηλικία, τα προσωπικά

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην καθιέρωση του πόσο επιτυχημένος είναι ένας ηγέτης στη δημιουργία ενός υψηλής ποιότητας προγράμματος προσχολικής ηλικίας. Η ποιοτική ηγεσία της πρώιμης παιδικής ηλικίας δείχνει χαρακτηριστικά αφοβίας, αποφασιστικότητας, ακεραιότητας, ταπεινότητας (Liborius, 2014) και θετικής ηθικής συμπεριφοράς (Gu et al., 2015).

2.4 Πρακτικές που χαρακτηρίζουν τα εκπαιδευτικά πλαίσια της προσχολικής εκπαίδευσης

Οι πρακτικές της προσχολικής εκπαίδευσης περιλαμβάνουν όλους τους επαγγελματικούς ρόλους που έχει να αντιμετωπίσει ο ηγέτης της προσχολικής εκπαίδευσης. Οι διαφορετικοί ρόλοι που καλείται να εκτελέσει ο ηγέτης προσχολικής εκπαίδευσης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις, τους οποίους ο McCrea (2015) χωρίζει ως εξής: ως ενδιαφερόμενο μέρος της ομάδας, ως σχεδιαστή πολιτικής, ως δημιουργό παιδαγωγικών και ως συνήγορο δικαιωμάτων.

Οι πρακτικές που χαρακτηρίζουν το ρόλο ενός ενδιαφερομένου της ομάδας περιλαμβάνουν την προμήθεια και την πρόσληψη νέου προσωπικού για την κάλυψη κενών θέσεων, την ανάθεση ευθυνών σε κάθε μέλος του προσωπικού, την παροχή υποστήριξης και καθοδήγησης στο προσωπικό, τη δημιουργία ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη του προσωπικού, τη δημιουργία αρμονικών εργασιακών σχέσεων και εάν προκύψουν συγκρούσεις, επιλύοντάς τες φιλικά, οργανώνοντας και πραγματοποιώντας συναντήσεις προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες κάθε μέλους του προσωπικού και μεριμνώντας για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία στο πλαίσιο της προσχολικής εκπαίδευσης.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Οι πρακτικές που χαρακτηρίζουν το ρόλο ενός σχεδιαστή πολιτικής σε ένα περιβάλλον προσχολικής εκπαίδευσης περιλαμβάνουν ένα πλήθος επαγγελματικών ενεργειών που είναι απαραίτητες για να διασφαλιστεί ότι οι πολιτικές που έχουν σχεδιαστεί για την παροχή διακυβέρνησης στο πλαίσιο της προσχολικής εκπαίδευσης είναι νόμιμες, δίκαιες, δημοκρατικές και διαφανείς, ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο για τα παιδιά και οποιοσδήποτε εμπλέκεται με την προσχολική εκπαίδευση, παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για όλους τους ενδιαφερόμενους της προσχολικής εκπαίδευσης και διαθέτουν πρωτόκολλα που είναι ευέλικτα για την αποτελεσματικότητα της ρύθμισης προσχολικής εκπαίδευσης (Bryant & Gibbs, 2013).

Οι πρακτικές ενός δημιουργού παιδαγωγικής περιλαμβάνουν κάθε πρακτική στη ρύθμιση προσχολικής εκπαίδευσης που έχει σκοπό να δώσει στα μικρά παιδιά μια αυθεντική παιδαγωγική. Αλλά σε ένα περιβάλλον προσχολικής εκπαίδευσης, η εστίαση δεν είναι μόνο στη διδασκαλία, τη μάθηση, την αξιολόγηση και το πρόγραμμα σπουδών όπως παρέχονται από τους εκπαιδευτικούς - η κατανόηση της παιδαγωγικής - αλλά και στην καθημερινή ευημερία των παιδιών. Ως δημιουργοί παιδαγωγικών, αυτοί οι εκπαιδευτικοί σχεδιάζουν, αναπτύσσουν και διαθέτουν εκπαιδευτικούς πόρους που θα χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο της προσχολικής εκπαίδευσης για να βοηθήσουν τα παιδιά να μάθουν αλλά και να γίνουν παιδιά. Όπως σημειώθηκε από τους Semann και Soper (2012), αυτοί οι δημιουργοί της παιδαγωγικής συμβάλλουν στο όραμα και τις στρατηγικές που διευκολύνουν την κατασκευή γνώσης σε ένα περιβάλλον προσχολικής εκπαίδευσης.

Οι πρακτικές ενός υπερασπιστή των δικαιωμάτων περιλαμβάνουν τους μάλλον πολιτικούς ελιγμούς της προσχολικής εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας και τις φωνές που υψώνονται για την προώθηση της ευημερίας των μικρών παιδιών. Αυτά τα μέτρα

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

δεν περιορίζονται στις φυσικές ρυθμίσεις ή τις τοπικές ρυθμίσεις προσχολικής εκπαίδευσης, αλλά εκτείνονται πολύ πέρα από αυτά τα όρια για να συμπεριλάβουν τη ζωή πέρα από τις πύλες ρύθμισης προσχολικής εκπαίδευσης (McCrea, 2015).

2.5 Αποτελεσματική Ηγεσία στην προσχολική εκπαίδευση

Σε εκπαιδευτικά πλαίσια, το κριτήριο της αποτελεσματικότητας αναφέρεται συνήθως στην ανάγκη κατανομής και αξιοποίησης των εκπαιδευτικών πόρων με τρόπο που να βελτιστοποιεί τη χρήση τους. Με άλλα λόγια, δεν υπάρχει σπατάλη ούτε αναποτελεσματικότητα στη χρήση των διαθέσιμων πόρων. Αντίθετα, η αποτελεσματικότητα χρησιμοποιείται για να αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού στον καθορισμένο ορίζοντα προγραμματισμού. Για παράδειγμα, μελέτες για την εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα, όπως οι Hattie (2003) και Martinez & Martinez (1999) χρησιμοποιούν τον βαθμό στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι επιτυγχάνουν δηλωμένα μαθησιακά αποτελέσματα ως υποδείξεις για την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας. Όταν αυτά τα δύο κριτήρια εφαρμόζονται στην ηγεσία σε ένα περιβάλλον προσχολικής εκπαίδευσης, θα αναζητούσαμε ηγεσία που διευκολύνει την παροχή ποιότητας υπηρεσιών για ένα περιβάλλον προσχολικής εκπαίδευσης που θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων.

Έτσι, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της ηγεσίας σε ένα περιβάλλον προσχολικής εκπαίδευσης θα κρίνεται υπό το φως της ποιότητας της υπηρεσίας που ορίζεται στα σχετικά έγγραφα για την αντίστοιχη δικαιοδοσία. Ο βαθμός στον οποίο αυτά πληρούνται θα υποδείκνυε την αποτελεσματικότητα και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας καθώς θα προσέγγιζε την πρόβλεψη για την

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ευημερία των παιδιών και άλλων ατόμων σε ένα περιβάλλον προσχολικής εκπαίδευσης, την αίσθηση του ανήκειν, τη συμβολή τους στο περιβάλλον προσχολικής εκπαίδευσης, την επικοινωνία και την εξερεύνηση (Κίνιηja, 2015).

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της συμβολής της νέας δημόσιας διοίκησης στην προσχολική αγωγή και του ρόλου του διευθυντή-ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα γίνεται προσπάθεια να αναδειχτούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα χαρακτηριστικά ικανότητας της ηγεσίας, καθώς και οι απόψεις τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που αφορούν τον μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών.

3.2 Δείγμα

Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε δείγμα εκπαιδευτικών προσχολικής ηλικίας. Συγκεκριμένα, στην έρευνα έλαβαν μέρος άτομα που προσεγγίστηκαν στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Συνολικά, στη μελέτη έλαβαν μέρος 120 άτομα.

3.3 Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων

Η επιστημονική μεθοδολογία είναι ένα εργαλείο θεμελιώδους σημασίας για τη γνώση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στην εκπόνηση ενός επιστημονικού εγγράφου, όπως χειρόγραφο, διατριβή ή εργασία ολοκλήρωσης πανεπιστημιακού μαθήματος. Η

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

επιστημονική μεθοδολογία περιλαμβάνει τη μελέτη των μεθόδων ή των οργάνων που είναι απαραίτητα για την εκπόνηση μιας επιστημονικής εργασίας. Ο Flanagan (2013) ισχυρίζεται ότι η επιστημονική μέθοδος είναι το πιο ισχυρό εργαλείο για την ανακάλυψη αληθειών για τον κόσμο, την εξερεύνηση νέων θεωριών και την εμπειρική επικύρωσή τους. Σε σχέση με την προσέγγισή της, η επιστημονική έρευνα μπορεί να είναι ποιοτική ή ποσοτική. Η ποιοτική έρευνα δεν ασχολείται με την αριθμητική αντιπροσωπευτικότητα, αλλά με την εμβάθυνση της κατανόησης ενός δεδομένου προβλήματος. Η ποιοτική έρευνα επομένως ασχολείται με πτυχές της πραγματικότητας που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, εστιάζοντας στην κατανόηση και εξήγηση της δυναμικής των κοινωνικών σχέσεων (Maxwell, 2013). Από την άλλη πλευρά είναι η ποσοτική έρευνα, όπου τα δεδομένα μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Επειδή τα δείγματα είναι γενικά μεγάλα και θεωρούνται αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού, τα αποτελέσματα λαμβάνονται σαν να αποτελούσαν μια γενική και επαρκώς ολοκληρωμένη άποψη ολόκληρου του πληθυσμού (Martin & Bridgmon, 2012). Η ποσοτική έρευνα επικεντρώνεται στην αντικειμενικότητα και είναι ιδιαίτερα κατάλληλη όταν υπάρχει η δυνατότητα συλλογής μετρήσιμων μετρήσεων μεταβλητών και συμπερασμάτων από δείγματα πληθυσμού. Η ποσοτική έρευνα υιοθετεί δομημένες διαδικασίες και επίσημα εργαλεία για τη συλλογή δεδομένων. Τα δεδομένα συλλέγονται αντικειμενικά και συστηματικά.

Για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας έχει επιλεγεί η ποσοτική έρευνα γιατί τα αποτελέσματα που της παρέχει είναι αντικειμενικά καθώς το δείγμα δεν δύναται να γνωρίζει τον ερευνητή οπότε απαντά αυθόρμητα. Σύμφωνα με τους Cohen et al. (2008) τα ερωτηματολόγια είναι αποτελεσματικά ως προς το κόστος, επιτρέπουν την εξαγωγή γρήγορων αποτελεσμάτων και ανωνυμία της συμμετέχοντες.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα στηρίχθηκε στα εργαλεία που χρησιμοποίησαν στις μελέτες τους οι Bruns et al. (2017), Sunaengsih et al. (2021) και Tucker (2019) αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο σπουδών και προϋπηρεσία, καθώς και το φύλο των διευθυντών και τα έτη συνεργασίας μαζί τους. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου έχει στόχο να διερευνήσει τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τα χαρακτηριστικά ικανότητας της ηγεσίας, ενώ το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου έχει στόχο να διερευνήσει τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που αφορούν τον μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών.

3.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε μη τυχαία δειγματοληψία η οποία χρησιμοποιεί μη τυχαίοποιημένες μεθόδους για τη λήψη του δείγματος. Αρχικά , χρησιμοποιήθηκε βολική δειγματοληψία καθώς η ερευνήτρια βρήκε συμμετέχοντες μέσα από τον επαγγελματικό και οικογενειακό της περίγυρο. Έγινε επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου λόγω του ότι προσφέρει στον / στην ερευνητή ερευνήτρια τη δυνατότητα να προσεγγίσει μεγάλο μέρος του πληθυσμού , το οποίο βρίσκεται κοντά του / της και συνεπώς υπάρχει η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης (Cohen et al. , 2008). Στην συνέχεια , για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της χιονοστιβάδας. Η δειγματοληψία χιονοστιβάδας θεωρείται μια μορφή τυχαίας δειγματοληψίας η οποία ξεκινά με τη συλλογή δεδομένων από μία ή περισσότερες επαφές που συνήθως είναι γνωστές στο άτομο που συλλέγει τα δεδομένα. Στο τέλος της διαδικασίας

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

συλλογής δεδομένων (π.χ. ερωτηματολόγιο), ο συλλέκτης δεδομένων ζητά από τον ερωτώμενο να παράσχει στοιχεία επικοινωνίας για άλλους πιθανούς ερωτηθέντες. Η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να επιτευχθεί ο σκοπός του ερευνητή (Daniel, 2012).

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε την περίοδο Οκτώβριο – Νοέμβριος του 2022. Το δείγμα τελικά αποτελούνταν από 120 άτομα. Η έρευνα για να ολοκληρωθεί δεν απαιτούσε πάνω από 10 λεπτά. Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν μέσω της πλατφόρμας Google forms και μοιράστηκαν στους συμμετέχοντες ηλεκτρονικά. Η ερευνήτρια είχε φροντίσει να εξασφαλίσει από πριν τις διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων, στους οποίους στάλθηκε το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε και οι απαντήσεις λήφθηκαν ηλεκτρονικά. Παράλληλα, δόθηκαν οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσης στην αρχή του ερωτηματολογίου. Ακολουθήθηκε η ίδια σειρά συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων σε όλα τα άτομα.

3.5 Στατιστική ανάλυση

Κατά την ολοκλήρωση της διαδικασίας πραγματοποιήθηκε ανάλυση των αποτελεσμάτων με τη βοήθεια με την βοήθεια του στατιστικού εργαλείου Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) , το οποίο θεωρείται από τα πιο δημοφιλή προγράμματα λογισμικού ιδίως σε πολύπλοκες υπολογιστικές στατιστικές.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

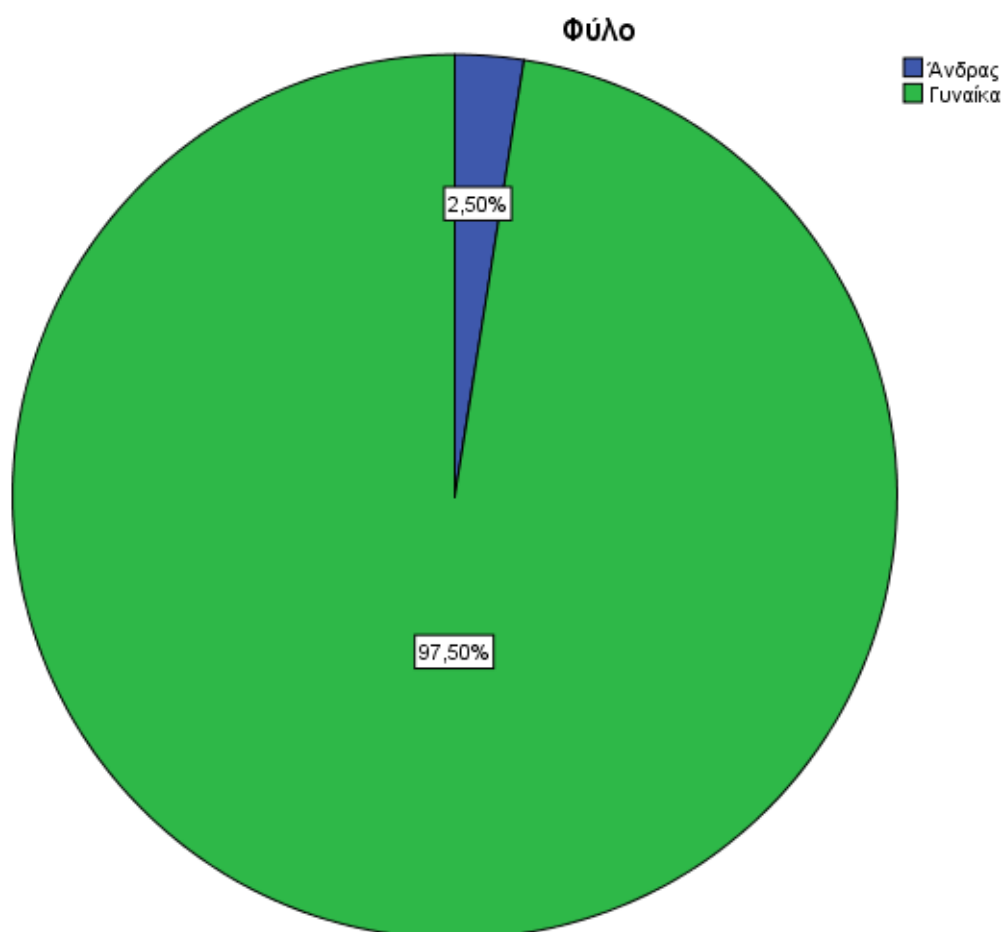
4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 120 άτομα εκ των οποίων τα περισσότερα ήταν γυναίκες με ποσοστό 97,5%, ενώ συμμετείχαν μόλις 3 άνδρες.

Πίνακας 1: Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άνδρας	3	2,5	2,5	2,5
Γυναίκα	117	97,5	97,5	100,0
Σύνολο	120	100,0	100,0	

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.



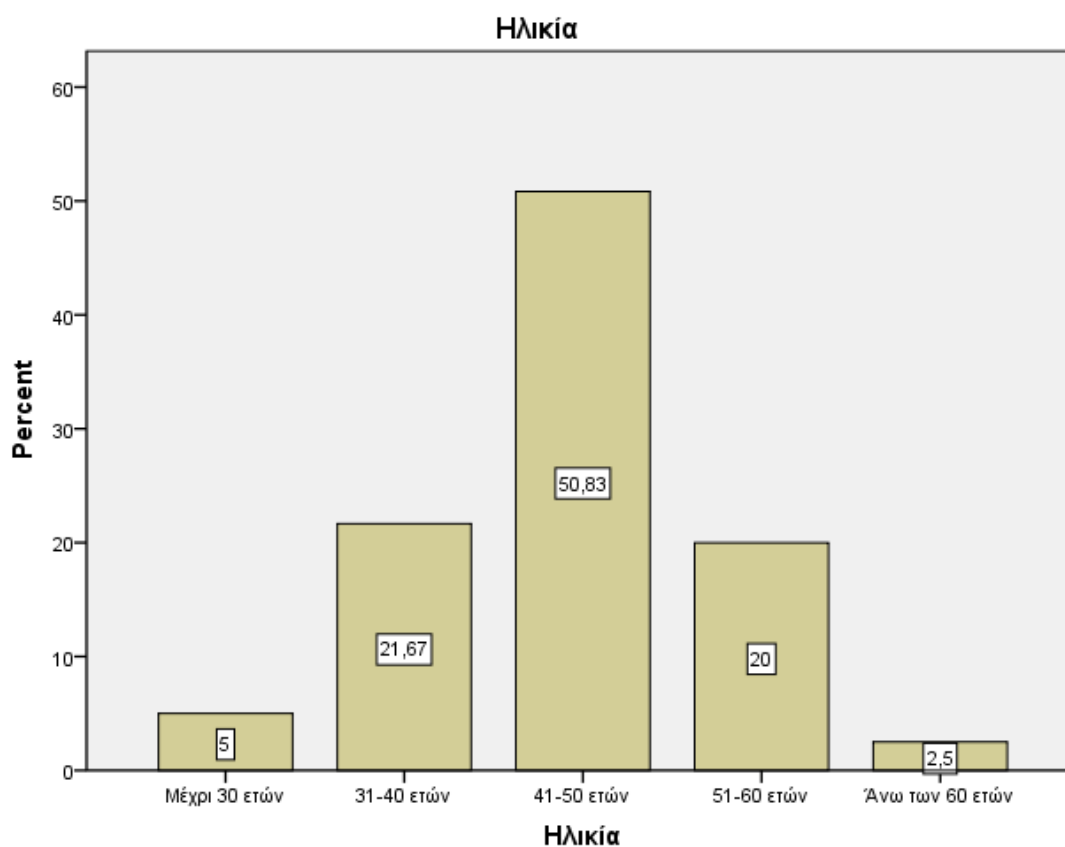
Γράφημα 1: Φύλο

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν ηλικίες που κυμαίνονταν μεταξύ 41-50 ετών με ποσοστό 50,8% και ακολουθούν όσοι ήταν μεταξύ 31-40 ετών με 21,7% και μεταξύ 51-60 ετών με 20%.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Πίνακας 2: Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μέχρι 30 ετών	6	5,0	5,0	5,0
31-40 ετών	26	21,7	21,7	26,7
41-50 ετών	61	50,8	50,8	77,5
51-60 ετών	24	20,0	20,0	97,5
Άνω των 60 ετών	3	2,5	2,5	100,0
Σύνολο	120	100,0	100,0	



Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

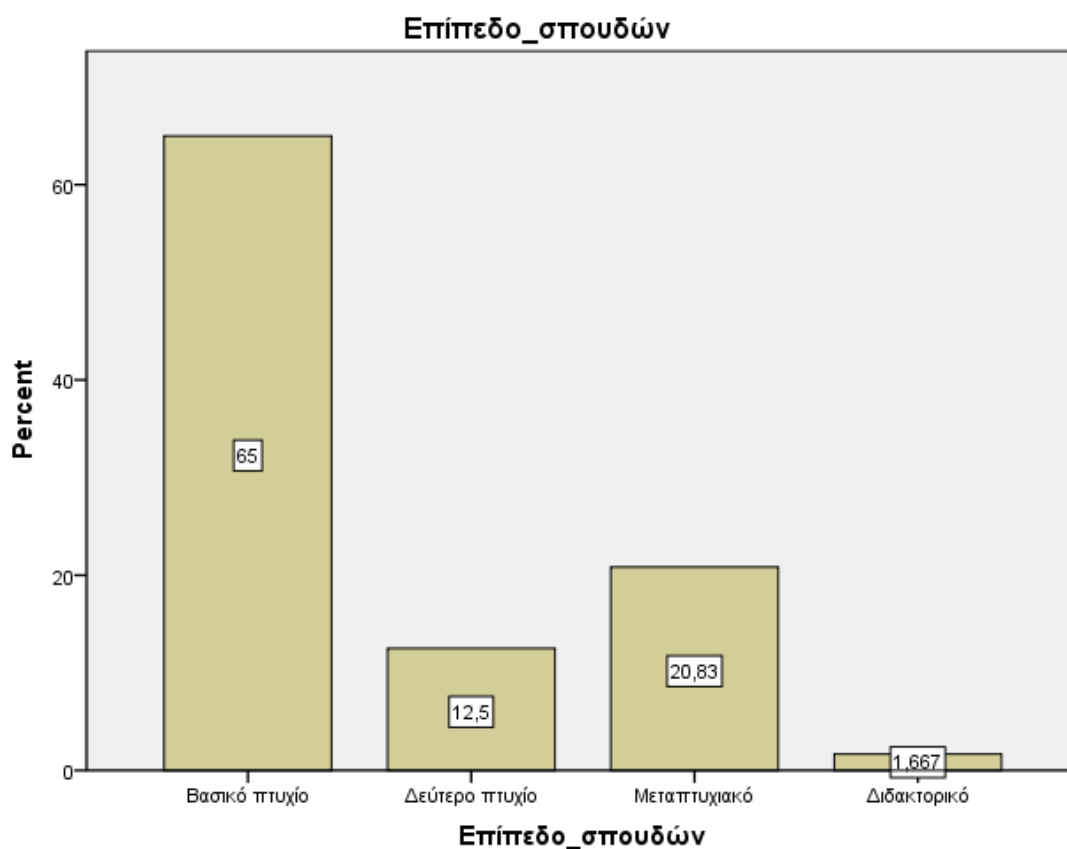
Γράφημα 2: Ηλικία

Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων οι περισσότεροι ήταν κάτοχοι του βασικού τίτλου σπουδών με ποσοστό 65% και ακολουθούν με 20,8% όσοι ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Πίνακας 3: Επίπεδο σπουδών

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Βασικό πτυχίο	78	65,0	65,0	65,0
Δεύτερο πτυχίο	15	12,5	12,5	77,5
Μεταπτυχιακό	25	20,8	20,8	98,3
Διδακτορικό	2	1,7	1,7	100,0
Σύνολο	120	100,0	100,0	

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.



Γράφημα 3: Επίπεδο σπουδών

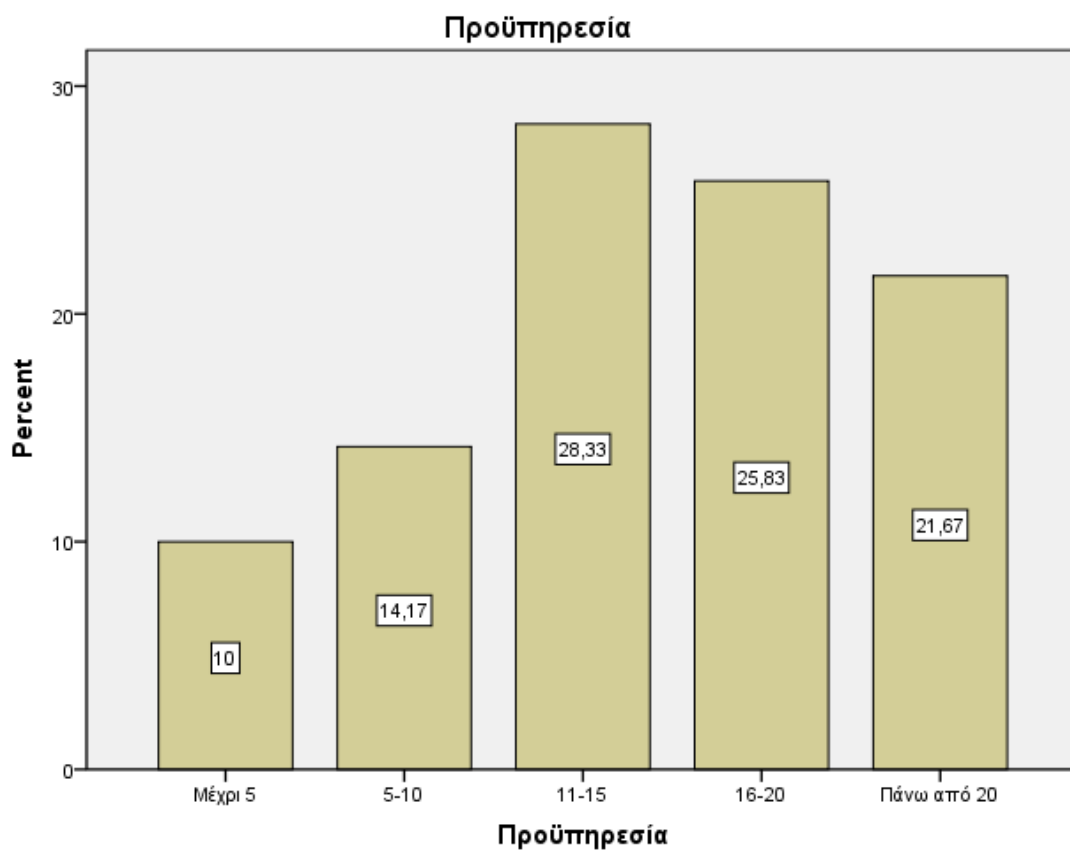
Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων οι περισσότεροι υποστήριξαν ότι εργάζονται μεταξύ 11-15 έτη με ποσοστό 28,3% και ακολουθούν όσοι είχαν προϋπηρεσία μεταξύ 16-20 έτη με 25,8%.

Πίνακας 4: Προϋπηρεσία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Μέχρι 5	12	10,0	10,0	10,0
5-10	17	14,2	14,2	24,2
11-15	34	28,3	28,3	52,5
16-20	31	25,8	25,8	78,3
Πάνω από 20	26	21,7	21,7	100,0
Σύνολο	120	100,0	100,0	



Γράφημα 4: Προϋπηρεσία

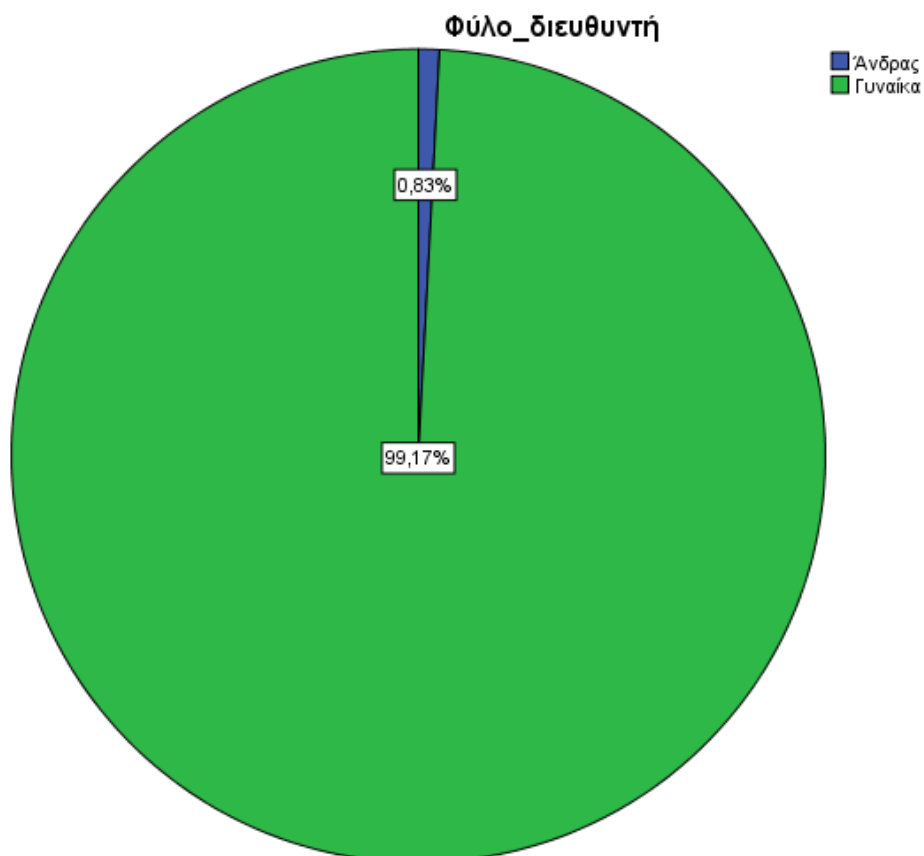
Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Όσον αφορά το φύλο των διευθυντών/ντριων των συμμετεχόντων οι περισσότεροι υποστήριξαν ότι είναι γυναίκες με ποσοστό 99,2%, ενώ μόλις ένας άντρας διευθυντής αναφέρθηκε.

Πίνακας 5: Φύλο διευθυντή/ντριας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άνδρας	1	,8	,8	,8
Γυναίκα	119	99,2	99,2	100,0
Σύνολο	120	100,0	100,0	

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.



Γράφημα 5: Φύλο διευθυντή

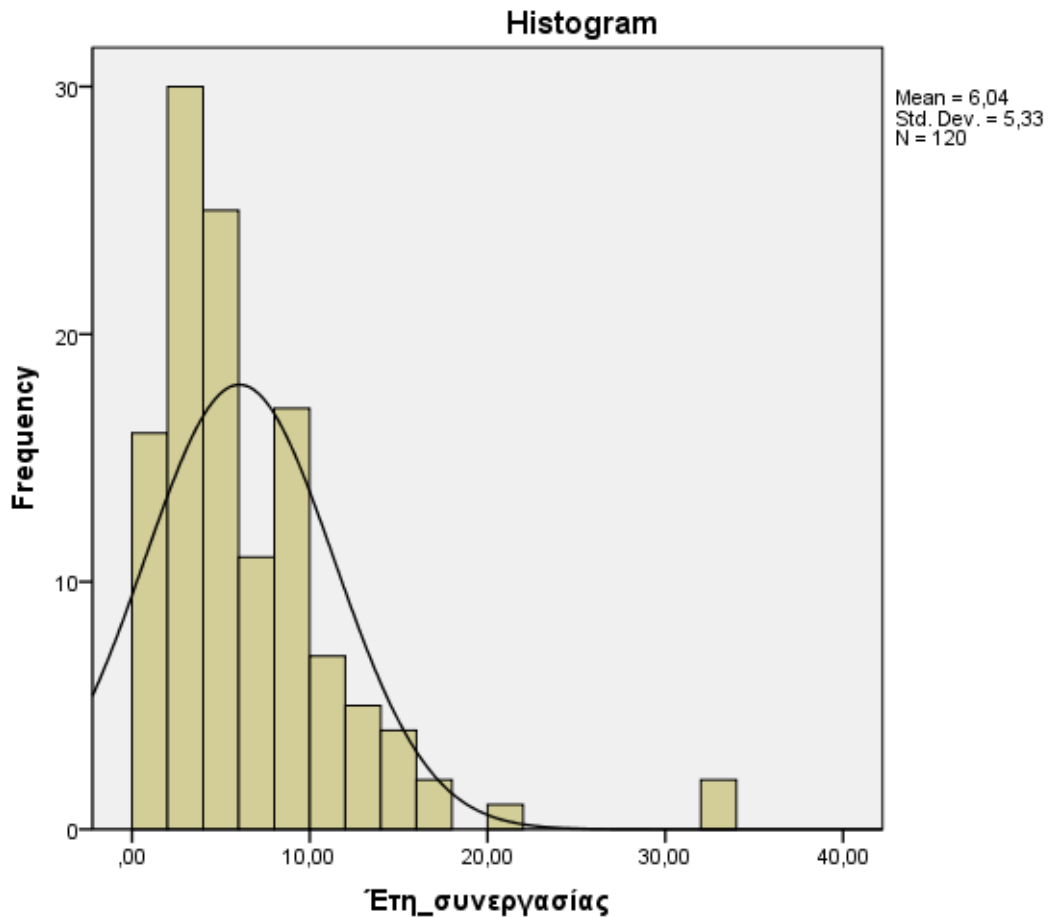
Τέλος, σχετικά με τα έτη που συνεργάζονται οι συμμετέχοντες με τον/την ίδιο/α διευθυντή/ντρια τους η μέση τιμή ήταν τα 6 έτη ($\pm 5,33$ έτη) με ελάχιστη διάρκεια συνεργασίας το ένα έτος και μέγιστη τα 33 έτη.

Πίνακας 6: Έτη συνεργασίας με τον ίδιο διευθυντή

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Έτη συνεργασίας	1,00	33,00	6,0417	5,33010

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.



Γράφημα 6: Έτη συνεργασίας με τον/την ίδιο/α διευθυντή/ντρια

4.2 Ερωτηματολόγιο Χαρακτηριστικών Ηγεσίας

Το επόμενο μέρος της έρευνας ασχολήθηκε με το ερωτηματολόγιο χαρακτηριστικών ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν τον βαθμό στον οποίο συμφωνούν με κάποιες δηλώσεις που τους δόθηκαν και είχαν σκοπό να

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

μετρήσουν τα χαρακτηριστικά ικανότητας της ηγεσίας. Για κάθε χαρακτηριστικό που τους δόθηκε έπρεπε να επιλέξουν τον βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι αυτό περιγράφει καλύτερα τον/την διευθυντή/ντρια τους.

Σχετικά με την επαγγελματική μάθηση, οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία άλλων (π.χ. γνώσεις, απόψεις συναδέλφων ή οικογενειών) (Μ.Τ. 3,83), ενθαρρύνει την ανεξάρτητη σκέψη (π.χ. ανοιχτό σε νέες ιδέες, με σεβασμό στις προοπτικές) (Μ.Τ. 3,8), ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση (π.χ. προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη) (Μ.Τ. 3,72), αναζητά νέες γνώσεις (π.χ. δια βίου μαθητής) (Μ.Τ. 3,71) και εμπνέει άλλους (π.χ. χρησιμεύει ως πρότυπο ή μέντορας για συναδέλφους, προσωπικό ή οικογένειες) (Μ.Τ. 3,55).

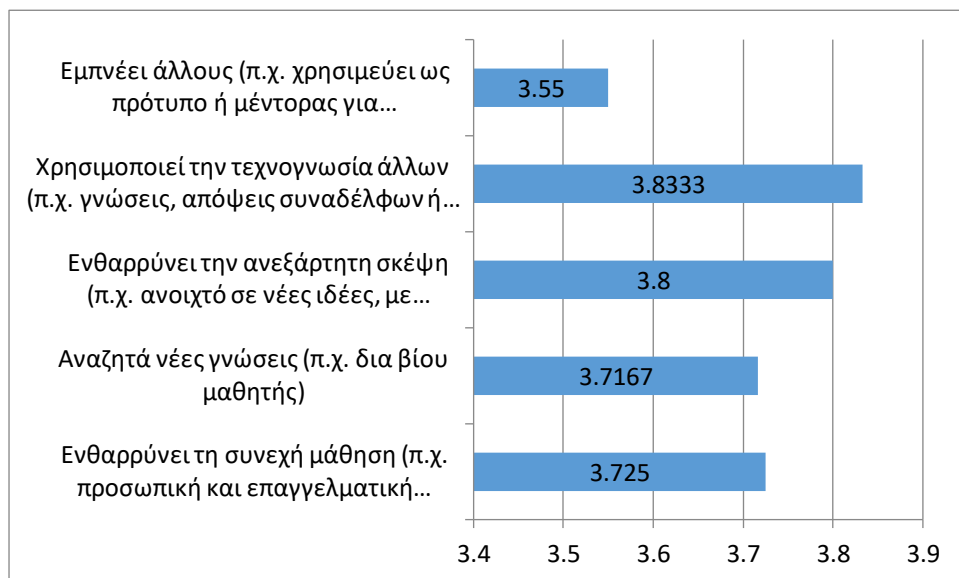
Πίνακας 7: Επαγγελματική μάθηση

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση (π.χ. προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη)	120	1,00	5,00	3,7250	1,12990
Αναζητά νέες γνώσεις (π.χ. δια βίου μαθητής)	120	1,00	5,00	3,7167	1,13895

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Ενθαρρύνει την ανεξάρτητη σκέψη (π.χ. ανοιχτό σε νέες ιδέες, με σεβασμό στις προοπτικές)	120	1,00	5,00	3,8000	1,11219
Χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία άλλων (π.χ. γνώσεις, απόψεις συναδέλφων ή οικογενειών)	120	1,00	5,00	3,8333	1,07947
Εμπνέει άλλους (π.χ. χρησιμεύει ως πρότυπο ή μέντορας για συναδέλφους, προσωπικό ή οικογένειες)	120	1,00	5,00	3,5500	1,28893
Valid N (listwise)	120				

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.



Γράφημα 7: Επαγγελματική μάθηση

Όσον αφορά τις αποτελεσματικές σχέσεις οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους ανταποκρίνεται στις διαφορές μεταξύ παιδιών και οικογενειών (π.χ. προσαρμόζει την υποστήριξη, προσδιορίζει πόρους με βάση τις ανάγκες του παιδιού ή της οικογένειας) (Μ.Τ. 4,05), κατανοεί τις πραγματικότητες της καθημερινής πρακτικής (Μ.Τ. 3,94), επιδεικνύει προσαρμοστικότητα (Μ.Τ. 3,88), ανταποκρίνεται στους άλλους (π.χ. προσβάσιμος, προσιτός, δεκτικός) (Μ.Τ. 3,86), ενεργεί ηθικά, με ακεραιότητα και δικαιοσύνη (Μ.Τ. 3,84), διατηρεί υψηλά πρότυπα για τον εαυτό και τους άλλους (π.χ. συναδέλφους, προσωπικό, οικογένειες) (Μ.Τ. 3,80), ενθαρρύνει/υποστηρίζει άλλους να επιτύχουν υψηλά πρότυπα (π.χ. υψηλές προσδοκίες) (Μ.Τ. 3,73), χτίζει και διατηρεί παραγωγικές σχέσεις με άλλους (π.χ. αναζητά πληροφορίες, χτίζει εμπιστοσύνη)

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

(Μ.Τ. 3,73) και μοντελοποιεί αρχές στοχαστικής πρακτικής (π.χ. αυτογνωσία) (Μ.Τ. 3,56).

Πίνακας 8: Αποτελεσματικές σχέσεις

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Διατηρεί υψηλά πρότυπα για τον εαυτό και τους άλλους (π.χ. συναδέλφους, προσωπικό, οικογένειες)	120	1,00	5,00	3,8083	1,10989
Ενθαρρύνει/υποστηρίζει άλλους να επιτύχουν υψηλά πρότυπα (π.χ. υψηλές προσδοκίες)	120	1,00	5,00	3,7333	1,17918
Ενεργεί ηθικά, με ακεραιότητα και δικαιοσύνη	120	1,00	5,00	3,8417	1,18815
Επιδεικνύει προσαρμοστικότητα	120	1,00	5,00	3,8833	1,06261
Κατανοεί τις πραγματικότητες της καθημερινής πρακτικής	120	1,00	5,00	3,9417	1,09465

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Ανταποκρίνεται στις διαφορές μεταξύ παιδιών και οικογενειών (π.χ. προσαρμόζει την υποστήριξη, προσδιορίζει πόρους με βάση τις ανάγκες του παιδιού ή της οικογένειας)	120	1,00	5,00	4,0500	,92446
Μοντελοποιεί αρχές στοχαστικής πρακτικής (π.χ. αυτογνωσία)	120	1,00	5,00	3,5667	,98504
Χτίζει και διατηρεί παραγωγικές σχέσεις με άλλους (π.χ. αναζητά πληροφορίες, χτίζει εμπιστοσύνη)	120	1,00	5,00	3,7333	1,11320
Ανταποκρίνεται στους άλλους (π.χ. προσβάσιμος, προσιτός, δεκτικός)	120	1,00	5,00	3,8667	1,07636
Valid N (listwise)	120				

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.



Γράφημα 8: Αποτελεσματικές σχέσεις

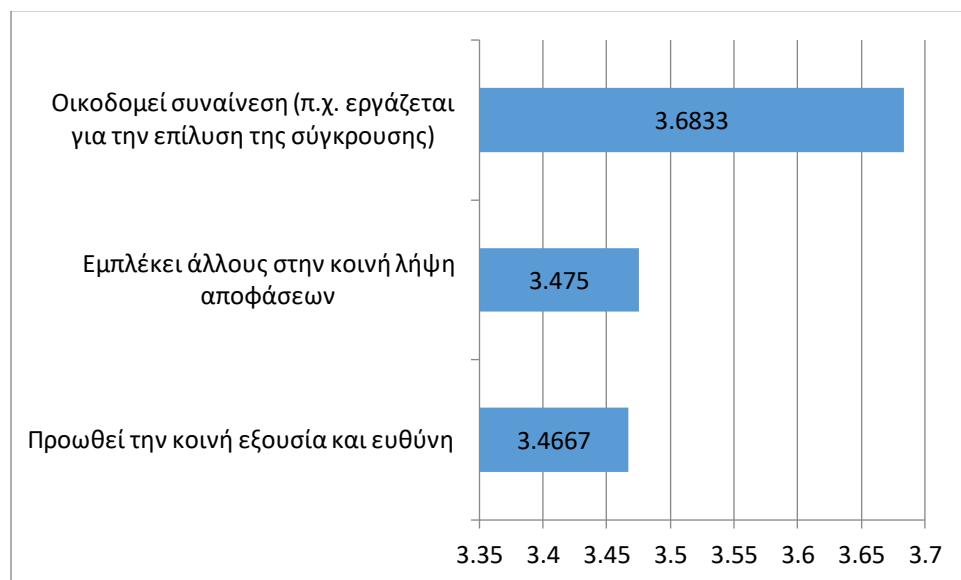
Όσον αφορά την κοινή ευθύνη οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους οικοδομεί συναίνεση (π.χ. εργάζεται για την επίλυση της σύγκρουσης) (Μ.Τ. 3,68), εμπλέκει άλλους στην κοινή λήψη αποφάσεων (Μ.Τ. 3,47) και προωθεί την κοινή εξουσία και ευθύνη (Μ.Τ. 3,46).

Πίνακας 9: Κοινή ευθύνη

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Προωθεί την κοινή εξουσία και ευθύνη	120	1,00	5,00	3,4667	1,14447

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Εμπλέκει άλλους στην κοινή λήψη αποφάσεων	120	1,00	5,00	3,4750	1,17368
Οικοδομεί συναίνεση (π.χ. εργάζεται για την επίλυση της σύγκρουσης)	120	1,00	5,00	3,6833	1,19511
Valid N (listwise)	120				



Γράφημα 9: Κοινή ευθύνη

Αναφορικά με τη χρήση δεδομένων οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους συγκεντρώνει σχετικές πληροφορίες/δεδομένα (Μ.Τ. 3,68), μοιράζεται δεδομένα (π.χ. παρουσιάζει, διαδίδει

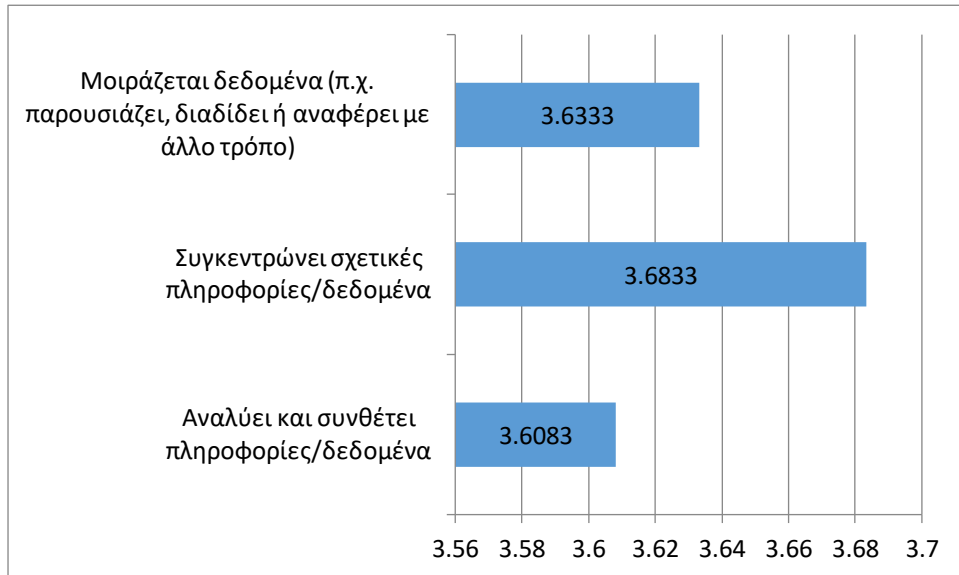
Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ή αναφέρει με άλλο τρόπο) (Μ.Τ. 3,63) και αναλύει και συνθέτει πληροφορίες/δεδομένα (Μ.Τ. 3,6).

Πίνακας 10: Χρήση δεδομένων

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Αναλύει και συνθέτει πληροφορίες/δεδομένα	120	1,00	5,00	3,6083	1,09465
Συγκεντρώνει σχετικές πληροφορίες/δεδομένα	120	1,00	5,00	3,6833	1,04506
Μοιράζεται δεδομένα (π.χ. παρουσιάζει, διαδίδει ή αναφέρει με άλλο τρόπο)	120	1,00	5,00	3,6333	1,02845
Valid N (listwise)	120				

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.



Γράφημα 10: Χρήση δεδομένων

Τέλος, σχετικά με την αποτελεσματική επικοινωνία οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους μιλάει καλά (π.χ., αρθρικός, αποτελεσματικός) (Μ.Τ. 3,92), ακούει ενεργά (π.χ., μη αξιολογητικός και κατάλληλα (Μ.Τ. 3,7) και γράφει καλά (π.χ. επικοινωνεί αποτελεσματικά γραπτώς) (Μ.Τ. 3,68).

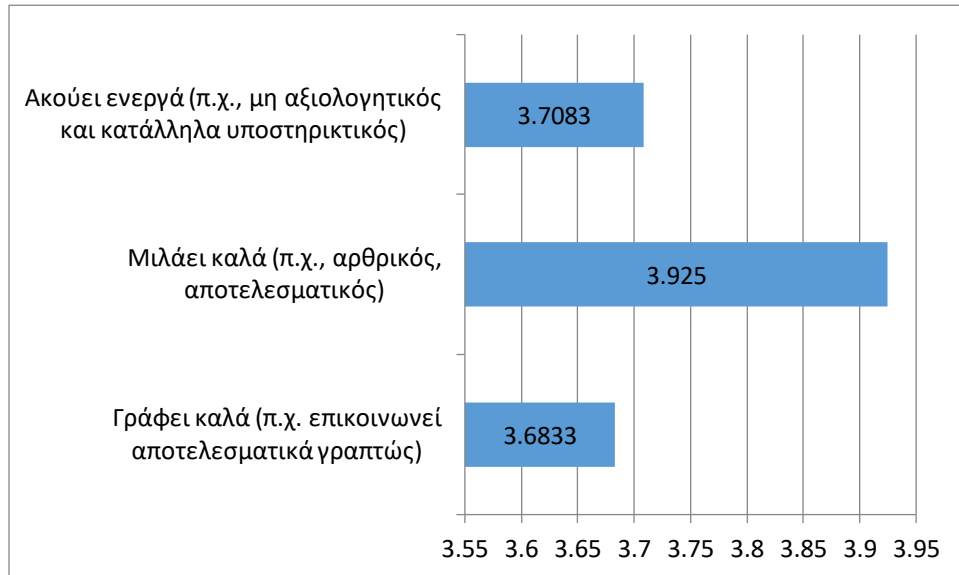
Πίνακας 11: Αποτελεσματική επικοινωνία

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Γράφει καλά (π.χ. επικοινωνεί αποτελεσματικά γραπτώς)	120	1,00	5,00	3,6833	1,20212
Μιλάει καλά (π.χ., αρθρικός, αποτελεσματικός)	120	1,00	5,00	3,9250	1,12394
Ακούει ενεργά (π.χ., μη αξιολογητικός και κατάλληλα υποστηρικτικός)	120	1,00	5,00	3,7083	1,12568
Valid N (listwise)	120				

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.



Γράφημα 11: Αποτελεσματική επικοινωνία

4.3 Ερωτηματολόγιο Χαρακτηριστικών Ηγεσίας για τον μετασχηματισμό παιδικών σταθμών

Το επόμενο μέρος της έρευνας ασχολήθηκε με το ερωτηματολόγιο χαρακτηριστικών ηγεσίας για τον μετασχηματισμό παιδικών σταθμών. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν τον βαθμό στον οποίο συμφωνούν με κάποιες δηλώσεις που τους δόθηκαν και είχαν σκοπό να μετρήσουν τα χαρακτηριστικά ικανότητας της ηγεσίας σχετικά με τον μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών. Για κάθε χαρακτηριστικό που τους δόθηκε έπρεπε να επιλέξουν τον βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι αυτό περιγράφει καλύτερα τον/την διευθυντή/ντρια τους.

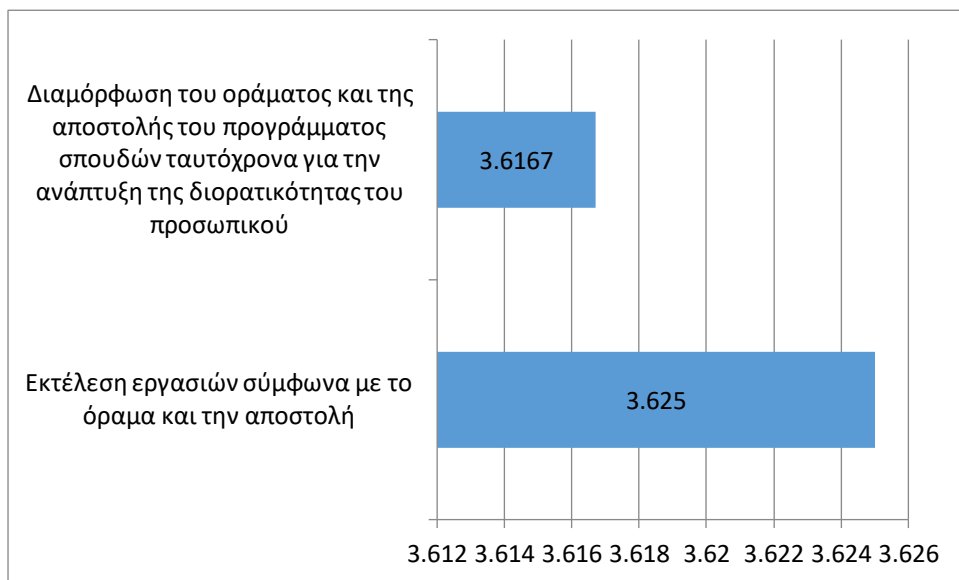
Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Όσον αφορά την παροχή διορατικότητας και επίγνωσης του οράματος και της αποστολής οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους πραγματοποιεί τα εξής: Εκτέλεση εργασιών σύμφωνα με το όραμα και την αποστολή (Μ.Τ. 3,62) και διαμόρφωση του οράματος και της αποστολής του προγράμματος σπουδών ταυτόχρονα για την ανάπτυξη της διορατικότητας του προσωπικού (Μ.Τ. 3,61).

Πίνακας 12: Παροχή διορατικότητας και επίγνωσης του οράματος και της αποστολής

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Εκτέλεση εργασιών σύμφωνα με το όραμα και την αποστολή	120	1,00	5,00	3,6250	1,00472
Διαμόρφωση του οράματος και της αποστολής του προγράμματος σπουδών ταυτόχρονα για την ανάπτυξη της διορατικότητας του προσωπικού	120	1,00	5,00	3,6167	1,02230
Valid N (listwise)	120				

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.



Γράφημα 12: Παροχή διορατικότητας και επίγνωσης του οράματος και της αποστολής

Σχετικά με τον βαθμό στον οποίο αναπτύσσει μια στάση σεβασμού οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους πραγματοποιεί τα εξής: Υπενθύμιση στους διδάσκοντες/προσωπικό να σέβονται ο ένας τον άλλον (Μ.Τ. 3,85), παροχή παραδειγμάτων καλής συμπεριφοράς στο εκπαιδευτικό περιβάλλον (Μ.Τ. 3,79) και ενστάλαξη υψηλής δέσμευσης στους διδάσκοντες/προσωπικό προς το όραμα του προγράμματος σπουδών (Μ.Τ. 3,62).

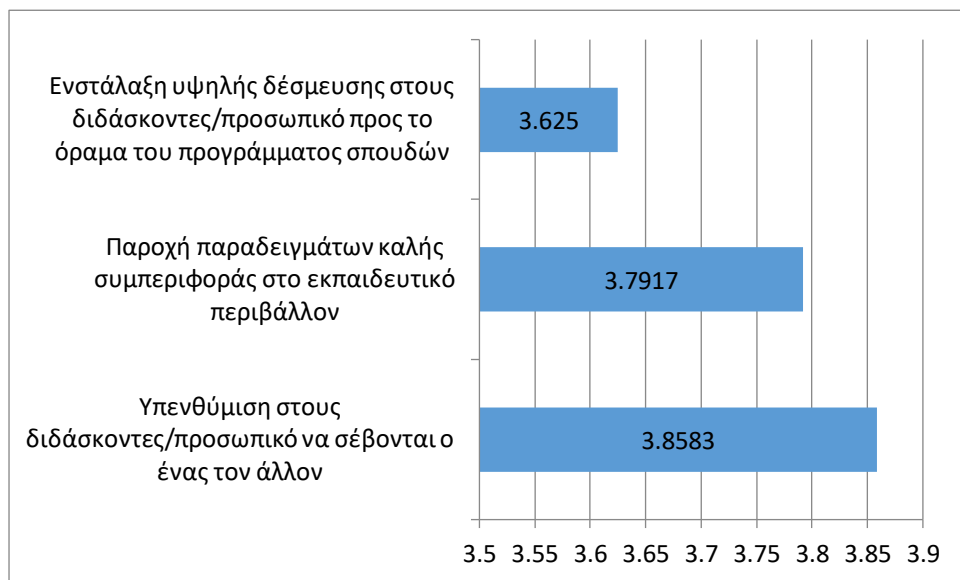
Πίνακας 13: Αναπτύσσοντας μια στάση σεβασμού

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Υπενθύμιση στους διδάσκοντες/προσωπικό να σέβονται ο ένας τον άλλον	120	1,00	5,00	3,8583	1,03952
Παροχή παραδειγμάτων καλής συμπεριφοράς στο εκπαιδευτικό περιβάλλον	120	1,00	5,00	3,7917	1,09157
Ενστάλαξη υψηλής δέσμευσης στους διδάσκοντες/προσωπικό προς το όραμα του προγράμματος σπουδών	120	1,00	5,00	3,6250	,97930
Valid N (listwise)	120				

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.



Γράφημα 13: Αναπτύσσοντας μια στάση σεβασμού

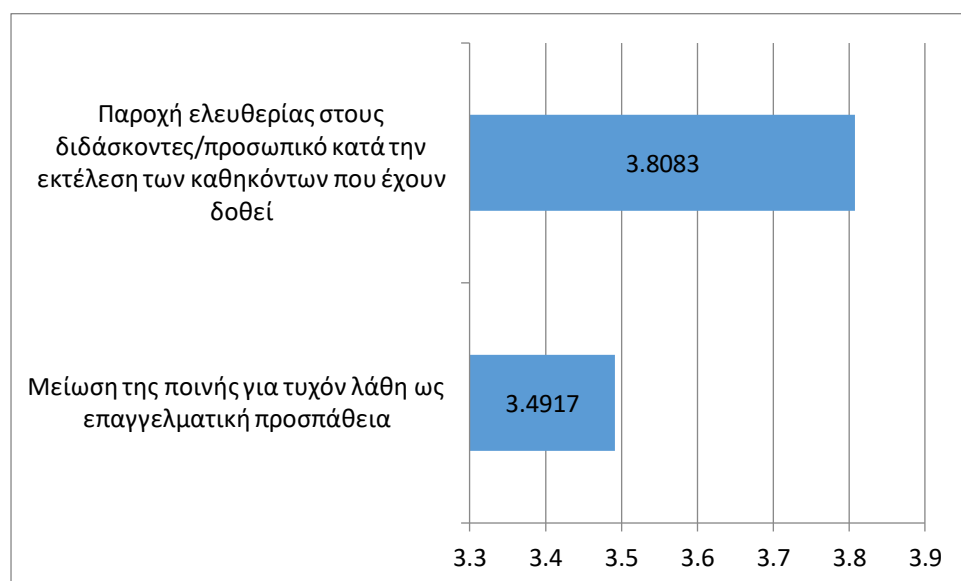
Σχετικά με το πόσο δίνει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους πραγματοποιεί τα εξής: Μείωση της ποινής για τυχόν λάθη ως επαγγελματική προσπάθεια (Μ.Τ. 3,80) και παροχή ελευθερίας στους διδάσκοντες/προσωπικό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων που έχουν δοθεί (Μ.Τ. 3,49).

Πίνακας 14: Δίνοντας εμπιστοσύνη στους υφισταμένους

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Μείωση της ποινής για τυχόν λάθη ως επαγγελματική προσπάθεια	120	1,00	5,00	3,4917	,97011
Παροχή ελευθερίας στους διδάσκοντες/προσωπικό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων που έχουν δοθεί	120	1,00	5,00	3,8083	,91941
Valid N (listwise)	120				



Γράφημα 14: Δίνοντας εμπιστοσύνη στους υφισταμένους

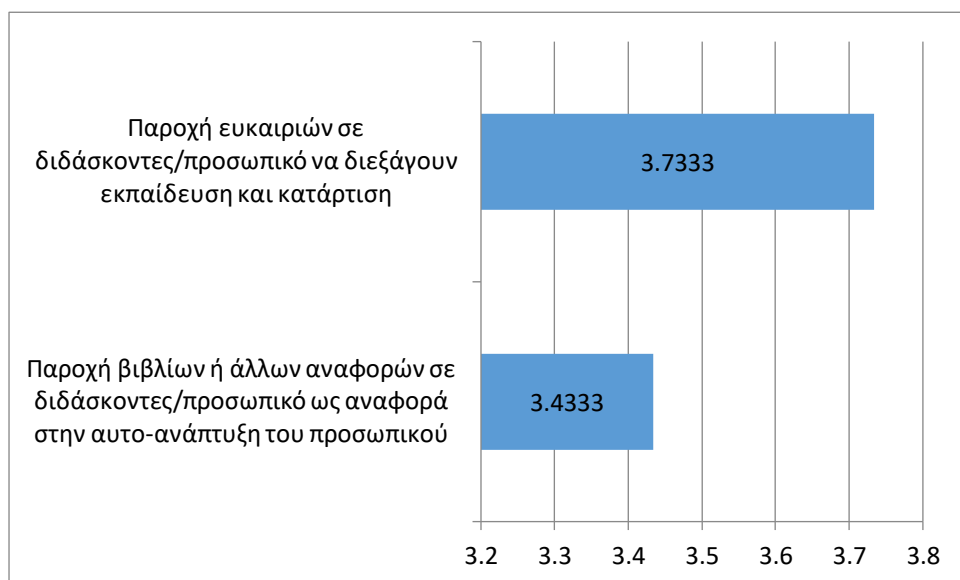
Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Όσον αφορά την αύξηση νοημοσύνης οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους πραγματοποιεί τα εξής: Παροχή βιβλίων ή άλλων αναφορών σε διδάσκοντες/προσωπικό ως αναφορά στην αυτο-ανάπτυξη του προσωπικού (Μ.Τ. 3,73) και παροχή ευκαιριών σε διδάσκοντες/προσωπικό να διεξάγουν εκπαίδευση και κατάρτιση (Μ.Τ. 3,43).

Πίνακας 15: Αύξηση νοημοσύνης

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Παροχή βιβλίων ή άλλων αναφορών σε διδάσκοντες/προσωπικό ως αναφορά στην αυτο-ανάπτυξη του προσωπικού	120	1,00	5,00	3,4333	1,12072
Παροχή ευκαιριών σε διδάσκοντες/προσωπικό να διεξάγουν εκπαίδευση και κατάρτιση	120	1,00	5,00	3,7333	1,05904
Valid N (listwise)	120				

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.



Γράφημα 15: Αύξηση νοημοσύνης

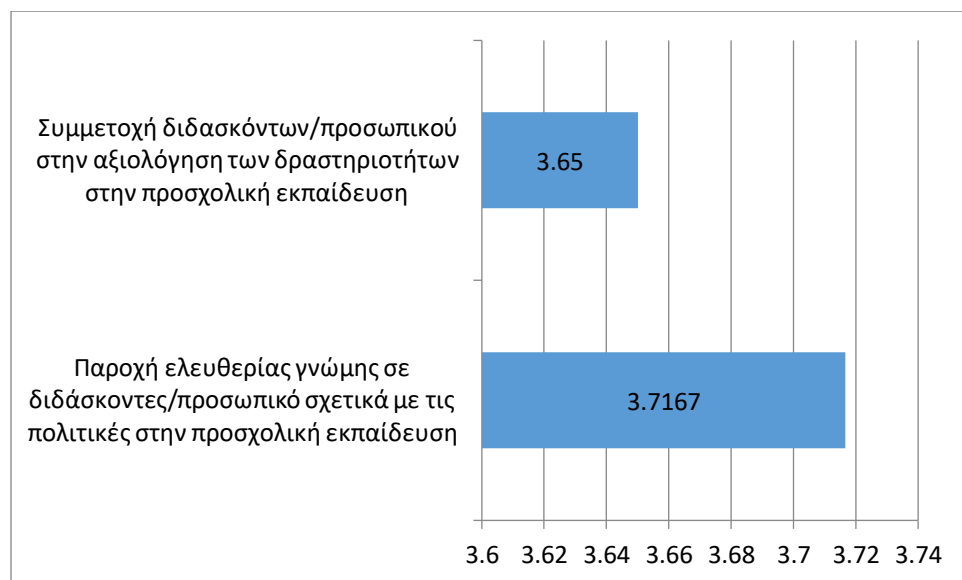
Σχετικά με την λογική οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους πραγματοποιεί τα εξής: Παροχή ελευθερίας γνώμης σε διδάσκοντες/προσωπικό σχετικά με τις πολιτικές στην προσχολική εκπαίδευση (Μ.Τ. 3,71) και συμμετοχή διδασκόντων/προσωπικού στην αξιολόγηση των δραστηριοτήτων στην προσχολική εκπαίδευση (Μ.Τ. 3,65).

Πίνακας 16: Λογική

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Παροχή ελευθερίας γνώμης σε διδάσκοντες/προσωπικό σχετικά με τις πολιτικές στην προσχολική εκπαίδευση	120	1,00	5,00	3,7167	,96304
Συμμετοχή διδασκόντων/προσωπικού στην αξιολόγηση των δραστηριοτήτων στην προσχολική εκπαίδευση	120	1,00	5,00	3,6500	,95838
Valid N (listwise)	120				



Γράφημα 16: Λογική

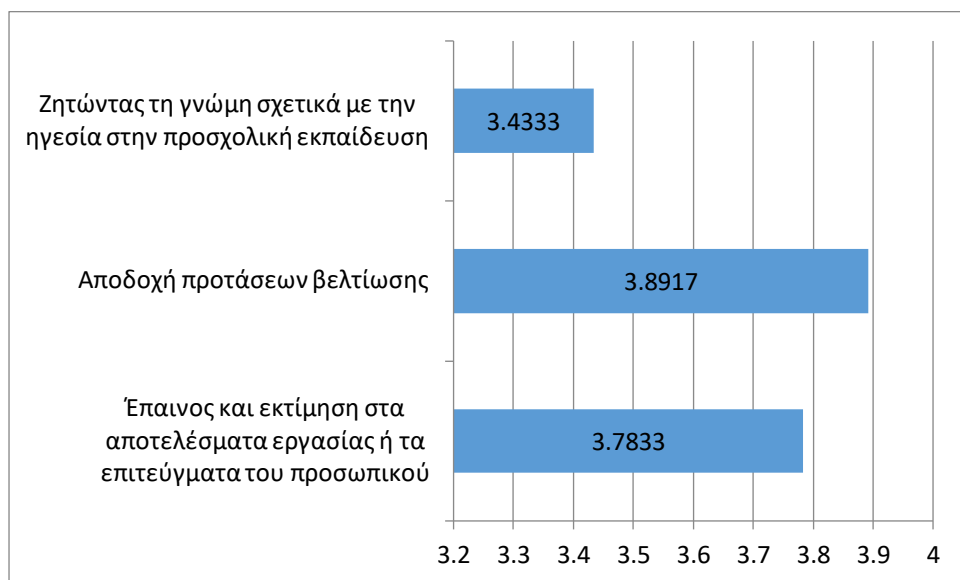
Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Αναφορικά με την ατομική εκτίμηση οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους πραγματοποιεί τα εξής: Αποδοχή προτάσεων βελτίωσης (Μ.Τ. 3,89), έπαινος και εκτίμηση στα αποτελέσματα εργασίας ή τα επιτεύγματα του προσωπικού (Μ.Τ. 3,78) και Ζητώντας τη γνώμη σχετικά με την ηγεσία στην προσχολική εκπαίδευση (Μ.Τ. 3,43).

Πίνακας 17: Ατομική εκτίμηση

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Έπαινος και εκτίμηση στα αποτελέσματα εργασίας ή τα επιτεύγματα του προσωπικού	120	1,00	5,00	3,7833	1,07831
Αποδοχή προτάσεων βελτίωσης	120	1,00	5,00	3,8917	1,13608
Ζητώντας τη γνώμη σχετικά με την ηγεσία στην προσχολική εκπαίδευση	120	1,00	5,00	3,4333	1,21429
Valid N (listwise)	120				

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.



Γράφημα 17: Ατομική εκτίμηση

Σχετικά με την καθοδήγηση οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους πραγματοποιεί τα εξής: Προσωπική καθοδήγηση και εκπαίδευση του /προσωπικού εάν έχουν προβλήματα (Μ.Τ. 3,67), παρότρυνση προσωπικού να ελέγξουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για να καλύψουν τυχόν ελλείψεις (Μ.Τ. 3,53) και διεξαγωγή άτυπης προσέγγισης (Μ.Τ. 3,39).

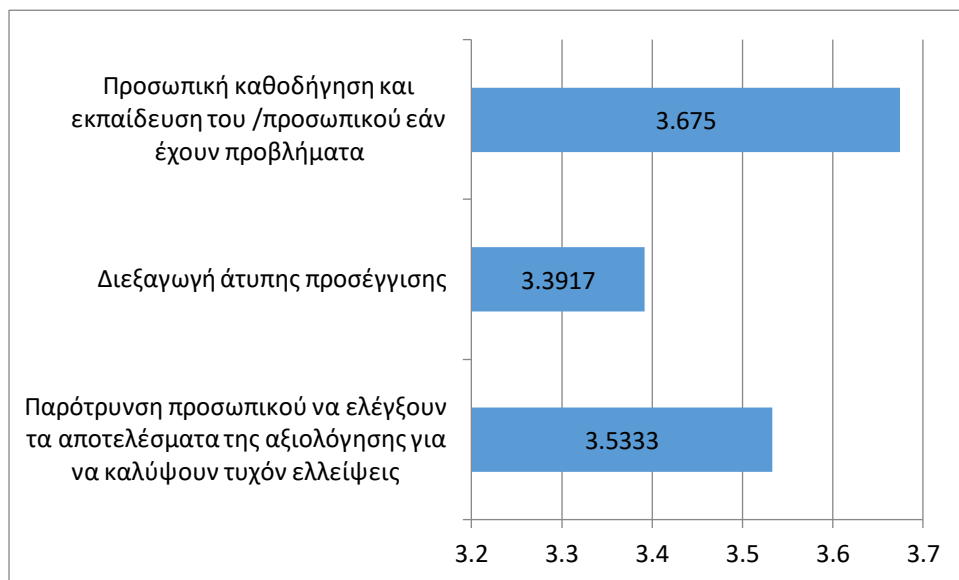
Πίνακας 18: Καθοδήγηση

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Παρότρυνση προσωπικού να ελέγξουν τα αποτελέσματα αξιολόγησης για να καλύψουν τυχόν ελλείψεις	120	1,00	5,00	3,5333	1,04466
Διεξαγωγή άτυπης προσέγγισης	120	1,00	5,00	3,3917	,96402
Προσωπική καθοδήγηση και εκπαίδευση του /προσωπικού εάν έχουν προβλήματα	120	1,00	5,00	3,6750	1,09362
Valid N (listwise)	120				

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.



Γράφημα 18: Καθοδήγηση

Όσον αφορά τις αυξανόμενες προσδοκίες οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους πραγματοποιεί τα εξής: Υποστήριξη προσωπικού για να έχουν καλά αποτελέσματα στην τάξη (Μ.Τ. 3,74), παρέχει ενθουσιασμό στο προσωπικό για να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους (Μ.Τ. 3,63), αναγνώριση των έργων του προσωπικού με τη μορφή προσωπικού επαίνου (Μ.Τ. 3,61) και επηρεάζει τους διδάσκοντες/το προσωπικό να είναι αισιόδοξοι απέναντι στο μέλλον (Μ.Τ. 3,57).

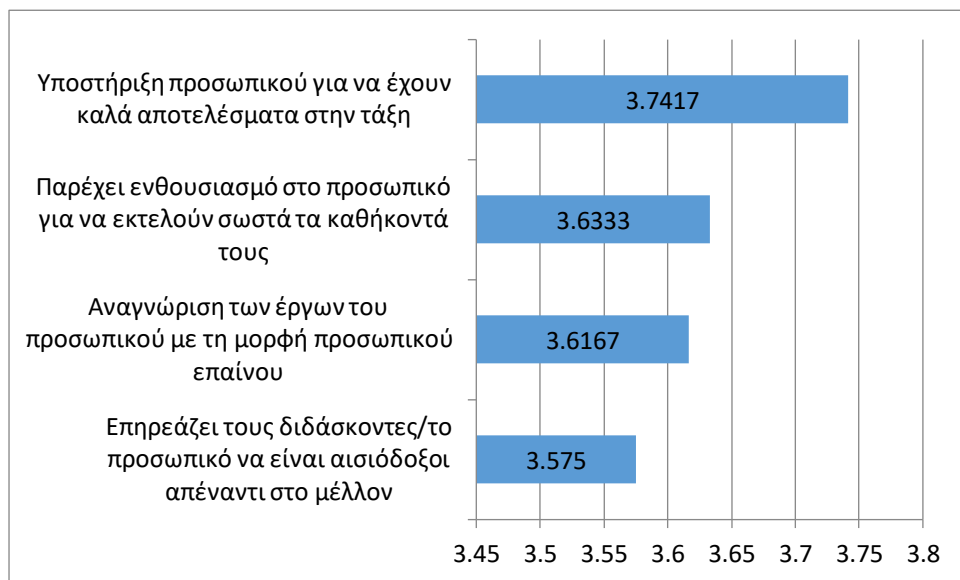
Πίνακας 19: Αυξανόμενες προσδοκίες

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Επηρεάζει τους διδάσκοντες/το προσωπικό να είναι αισιόδοξοι απέναντι στο μέλλον	120	1,00	5,00	3,5750	1,21380
Αναγνώριση των έργων του προσωπικού με τη μορφή προσωπικού επαίνου	120	1,00	5,00	3,6167	1,16087
Παρέχει ενθουσιασμό στο προσωπικό για να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους	120	1,00	5,00	3,6333	1,26314
Υποστήριξη προσωπικού για να έχουν καλά αποτελέσματα στην τάξη	120	1,00	5,00	3,7417	1,19871
Valid N (listwise)	120				

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.



Γράφημα 19: Αυξανόμενες προσδοκίες

Όσον αφορά την εστίαση στις προσπάθειες οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους πραγματοποιεί τα εξής: Ενθάρρυνση των διδασκόντων/προσωπικού να εξασκήσουν νέες προσεγγίσεις στην υλοποίηση δραστηριοτήτων διδασκαλίας και μάθησης (Μ.Τ. 3,56), παρέχει ενθουσιασμό στους διδάσκοντες/προσωπικό για την εύρεση άλλων μεθόδων επίλυσης προβλημάτων σχετικά με δραστηριότητες διδασκαλίας και μάθησης στην τάξη (Μ.Τ. 3,56), ενθάρρυνση του προσωπικού να εργαστούν σκληρά επαγγελματικά (Μ.Τ. 3,52) και αναφορά ιστοριών επιτυχίας των συναδέλφων για να παρακινήσει το προσωπικό να είναι επιτυχημένοι (Μ.Τ. 3,48).

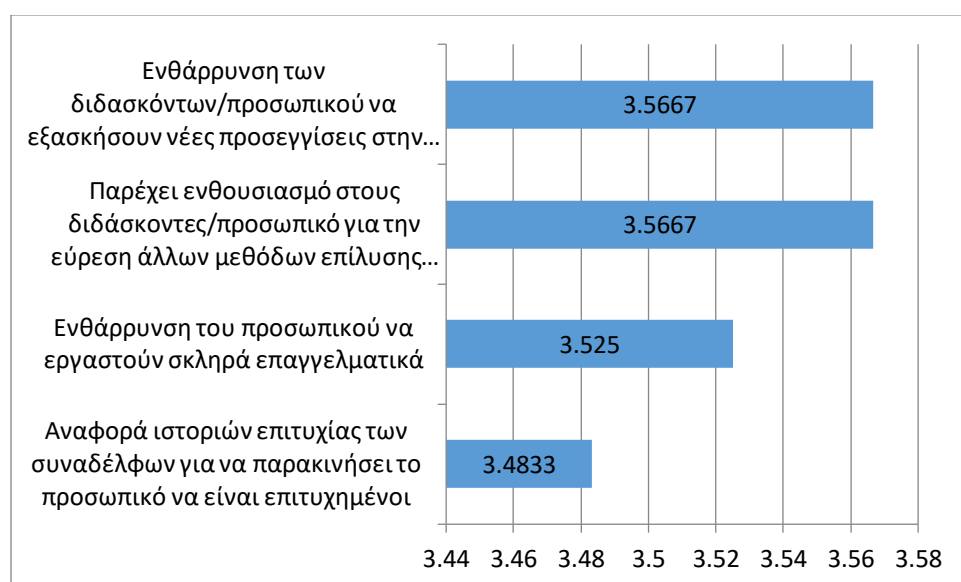
Πίνακας 20: Εστιάζοντας στις προσπάθειες

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Αναφορά ιστοριών επιτυχίας των συναδέλφων για να παρακινήσει το προσωπικό να είναι επιτυχημένοι	120	1,00	5,00	3,4833	1,07675
Ενθάρρυνση του προσωπικού να εργαστούν σκληρά επαγγελματικά	120	1,00	5,00	3,5250	1,06086
Παρέχει ενθουσιασμό στους διδάσκοντες/προσωπικό για την εύρεση άλλων μεθόδων επίλυσης προβλημάτων σχετικά με δραστηριότητες διδασκαλίας και μάθησης στην τάξη	120	1,00	5,00	3,5667	1,22119

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Ενθάρρυνση των διδασκόντων/προσωπικού να εξασκήσουν νέες προσεγγίσεις στην υλοποίηση δραστηριοτήτων διδασκαλίας και μάθησης	120	1,00	5,00	3,5667	1,17204
Valid N (listwise)	120				



Γράφημα 20: Εστιάζοντας στις προσπάθειες

Τέλος, σχετικά με την κοινοποίηση σημαντικών στόχων οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι ο/η διευθυντής/ντρια τους πραγματοποιεί

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

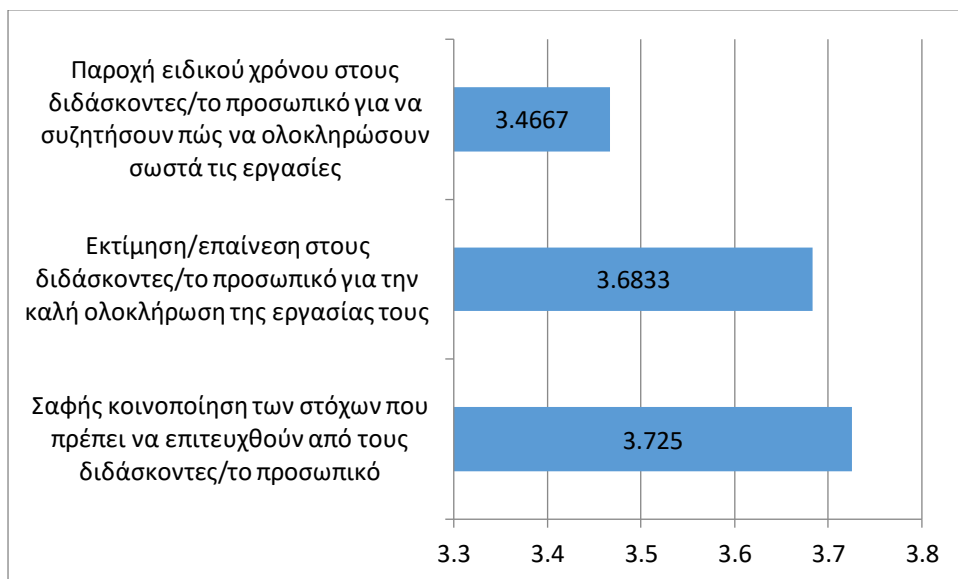
τα εξής: Σαφής κοινοποίηση των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν από τους διδάσκοντες/το προσωπικό (Μ.Τ. 3,72), εκτίμηση/επαίνεση στους διδάσκοντες/το προσωπικό για την καλή ολοκλήρωση της εργασίας τους (Μ.Τ. 3,68) και παροχή ειδικού χρόνου στους διδάσκοντες/το προσωπικό για να συζητήσουν πώς να ολοκληρώσουν σωστά τις εργασίες (Μ.Τ. 3,46).

Πίνακας 21: Κοινοποίηση σημαντικών στόχων

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Σαφής κοινοποίηση των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν από τους διδάσκοντες/το προσωπικό	120	1,00	5,00	3,7250	,94346
Εκτίμηση/επαίνεση στους διδάσκοντες/το προσωπικό για την καλή ολοκλήρωση της εργασίας τους	120	1,00	5,00	3,6833	1,11509

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Παροχή ειδικού χρόνου στους διδάσκοντες/το προσωπικό για να συζητήσουν πώς να ολοκληρώσουν σωστά τις εργασίες	120	1,00	5,00	3,4667	1,09953
Valid N (listwise)	120				



Γράφημα 21: Κοινοποίηση σημαντικών στόχων

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Βασικά συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της συμβολής της νέας δημόσιας διοίκησης στην προσχολική αγωγή και του ρόλου του διευθυντή-ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα έγινε προσπάθεια να αναδειχτούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα χαρακτηριστικά ικανότητας της ηγεσίας, καθώς και οι απόψεις τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που αφορούν τον μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 120 άτομα εκ των οποίων η συντριπτική πλειοψηφία ήταν γυναίκες. Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν ηλικίες που κυμαίνονταν μεταξύ 41-50 ετών, ενώ όσον αφορά το επίπεδο σπουδών τους οι περισσότεροι ήταν κάτοχοι του βασικού τίτλου σπουδών. Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας οι περισσότεροι υποστήριξαν ότι εργάζονται μεταξύ 11-15 έτη. Όσον αφορά το φύλο των διευθυντών/ντριων των συμμετεχόντων όλοι οι συμμετέχοντες πλην ενός υποστήριξαν ότι είναι γυναίκες, ενώ σχετικά με τα έτη που συνεργάζονται με τον/την ίδιο/α διευθυντή/ντρια τους η μέση τιμή ήταν τα 6 έτη.

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά ικανότητας ηγεσίας των διευθυντών/ντριών των συμμετεχόντων προκύπτουν ιδιαίτερα θετικά συμπεράσματα. Χαρακτηριστικό είναι ότι σε όλα τα χαρακτηριστικά ηγεσίας που εξετάστηκαν οι συμμετέχοντες υποστήριξαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι τα διαθέτει ο/η διευθυντής/ντρια τους. Τα χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν είναι κυρίως εκείνα που επισημαίνουν ότι ο/η

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

διευθυντής/ντρια χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία άλλων (π.χ. γνώσεις, απόψεις συναδέλφων ή οικογενειών), ενθαρρύνει την ανεξάρτητη σκέψη (π.χ. ανοιχτό σε νέες ιδέες, με σεβασμό στις προοπτικές), ανταποκρίνεται στις διαφορές μεταξύ παιδιών και οικογενειών (π.χ. προσαρμόζει την υποστήριξη, προσδιορίζει πόρους με βάση τις ανάγκες του παιδιού ή της οικογένειας), κατανοεί τις πραγματικότητες της καθημερινής πρακτικής, επιδεικνύει προσαρμοστικότητα, ανταποκρίνεται στους άλλους (π.χ. προσβάσιμος, προσιτός, δεκτικός), ενεργεί ηθικά, με ακεραιότητα και δικαιοσύνη, διατηρεί υψηλά πρότυπα για τον εαυτό και τους άλλους (π.χ. συναδέλφους, προσωπικό, οικογένειες), οικοδομεί συναίνεση (π.χ. εργάζεται για την επίλυση της σύγκρουσης), συγκεντρώνει σχετικές πληροφορίες/δεδομένα και μιλάει καλά (π.χ., αρθρικός, αποτελεσματικός).

Όμοια συμπεράσματα προκύπτουν και για τα χαρακτηριστικά ικανότητας ηγεσίας των διευθυντών/ντριών των συμμετεχόντων για τον μετασχηματισμό παιδικών σταθμών. Χαρακτηριστικό είναι, και πάλι, ότι σε όλα τα χαρακτηριστικά ηγεσίας για τον μετασχηματισμό παιδικών σταθμών που εξετάστηκαν, οι συμμετέχοντες υποστήριζαν σε βαθμό άνω του μετρίου ότι τα διαθέτει ο/η διευθυντής/ντρια τους. Τα χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν είναι κυρίως εκείνα που επισημαίνουν ότι ο/η διευθυντής/ντρια παρέχει εκτέλεση εργασιών σύμφωνα με το όραμα και την αποστολή, υπενθύμιση στους διδάσκοντες/προσωπικό να σέβονται ο ένας τον άλλον, μείωση της ποινής για τυχόν λάθη ως επαγγελματική, παροχή βιβλίων ή άλλων αναφορών σε διδάσκοντες/προσωπικό ως αναφορά στην αυτο-ανάπτυξη του προσωπικού, παροχή ελευθερίας γνώμης σε διδάσκοντες/προσωπικό σχετικά με τις πολιτικές στην προσχολική εκπαίδευση, αποδοχή προτάσεων βελτίωσης, έπαινος και εκτίμηση στα αποτελέσματα εργασίας ή τα επιτεύγματα του προσωπικού, προσωπική καθοδήγηση και εκπαίδευση του /προσωπικού εάν έχουν προβλήματα, υποστήριξη

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

προσωπικού για να έχουν καλά αποτελέσματα στην τάξη και σαφής κοινοποίηση των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν από τους διδάσκοντες/το προσωπικό.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα στα οποία κατέληξε η παρούσα έρευνα, αναδεικνύονται σημαντικά ζητήματα που αφορούν την ηγεσία στην προσχολική αγωγή, τα οποία έρχονται να συμφωνήσουν με εκείνα της σχετικής με το θέμα βιβλιογραφίας. Από την παρούσα έρευνα φαίνεται να επιβεβαιώνεται η σημασία της έννοιας της ηγεσίας όπως διατυπώθηκε από τον Fullan (2000) και περιγράφει την ηγεσία ως εκείνη που κάνει κάθε εκπαιδευτικό να προσπαθεί να είναι ένας αποτελεσματικός παράγοντας αλλαγής, και η ηγεσία προκύπτει ότι είναι απαραίτητη για την επιτυχία οποιουδήποτε εκπαιδευτικού οργανισμού. Επίσης, όπως υποστήριξαν οι Bolton et al. (2013) ο ηγέτης πρέπει να είναι αποφασιστικός ή σταθερός στην ηγεσία και ότι η αποφασιστικότητα επιτρέπει στους ηγέτες να είναι αταλάντευτοι σε αυτό που θέλουν να επιτύχουν για τον οργανισμό. Ειδικά για την προσχολική εκπαίδευση, προγενέστερες μελέτες που έχουν διενεργηθεί έχουν δείξει, όμοια, ότι οι ηγέτες έχουν μια αυτοαντίληψη ότι χρειάζονται συνεχή βελτίωση των ηγετικών τους ικανοτήτων, να μάθουν περισσότερα για το πώς αναπτύσσονται τα μικρά παιδιά και μια συνεχή ανάγκη να βελτιώνουν τις ικανότητές τους να συνεργάζονται καλά με τους άλλους και να οικοδομούν σχέσεις με το προσωπικό και τις οικογένειες (Campbell-Evans et al., 2014). Θεώρησαν ότι τα προσωπικά γνωρίσματα για κάθε ηγέτη πρέπει να είναι η ενσυναίσθηση, η ειλικρίνεια και η διαθεσιμότητα.

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη εκπαίδευσης στην πρώιμη παιδική ηλικία διαδραματίζουν καίριο ρόλο στον καθορισμό του πόσο επιτυχημένος είναι ένας ηγέτης στη δημιουργία ενός προγράμματος υψηλής ποιότητας. Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας έχουν ποικίλες επιπτώσεις στον ηγέτη, το προσωπικό και το πρόγραμμα

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

της πρώιμης παιδικής ηλικίας (Aubrey et al., 2013). Τα χαρακτηριστικά ηγεσίας είναι απαραίτητα για να έχουν θετική επιρροή στα μικρά παιδιά, τις οικογένειές τους και το συνολικό πρόγραμμα, επειδή τα θετικά χαρακτηριστικά θα φιλτραριστούν από την ηγεσία στο προσωπικό, τα παιδιά και τους γονείς (Liborius, 2014).

Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά των ηγετών στην προσχολική εκπαίδευση επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ένας ποιοτικός ηγέτης κατευθύνει το πρόγραμμα, αλληλεπιδρά με άλλους και οδηγούν το προσωπικό του. Συνεπώς, αναδεικνύεται μέσα από την έρευνα ότι η ποιοτική ηγεσία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο οποιουδήποτε προγράμματος προσχολικής εκπαίδευσης. Οι ηγέτες σε προγράμματα μάθησης πρώιμης παιδικής ηλικίας που έχουν συμμετάσχει στην ανάπτυξη ηγεσίας μπορεί να αυξήσουν τις δυνατότητές τους, την ποιότητα ηγεσίας, να εφαρμόσουν βελτιωμένη ανάπτυξη δεξιοτήτων, προγράμματα υψηλότερης ποιότητας με πιστοποίηση, υψηλότερη διατήρηση προσωπικού, συνολική ανάπτυξη στο επάγγελμα και ισχυρότερα χαρακτηριστικά αποφασιστικότητας, ομαδικής εργασίας, αφοβίας και σκέψης (Lamorey, 2013).

5.2 Περιορισμοί έρευνας

Οι περιορισμοί που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της εργασίας αφορούν κυρίως περιορισμούς που σχετίζονται με τις ποσοτικές έρευνες που πραγματοποιούνται και έχουν να κάνουν με ζητήματα κατανόησης από τους συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου. Εντούτοις, έγινε προσπάθεια να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα με την ύπαρξη διευκρινιστικών οδηγιών στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου. Επίσης, υπήρξε περιορισμός δείγματος συμμετεχόντων και χρόνου διεξαγωγής της έρευνας καθώς πρόκειται για εργασία μεταπτυχιακού

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

επιπέδου με συγκεκριμένες ημερομηνίες παράδοσης. Τέλος, ένας σημαντικός περιορισμός της έρευνας ήταν το γεγονός ότι πάνω από το 90% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες.

5.3 Μελλοντικές προτάσεις

Τα συμπεράσματα της μελέτης αφορούν αποκλειστικά τους συμμετέχοντες που συμμετείχαν στην έρευνα και τις απόψεις τους για τα χαρακτηριστικά ικανότητας της ηγεσίας, καθώς και τις απόψεις τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που αφορούν τον μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών. Ως μια πρόταση για μελλοντική έρευνα προτείνεται η διενέργεια έρευνας που θα διερευνά τις απόψεις μεγαλύτερου δείγματος συμμετεχόντων, σε πανελλαδικό επίπεδο, με σκοπό τη δημιουργία συγκριτικών αποτελεσμάτων μεταξύ περιοχών. Επίσης, τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη διενέργεια έρευνας που θα διερευνά τις απόψεις εκτός των εκπαιδευτικών και τις απόψεις των διευθυντών/ντριων τους και να αποτελέσουν βάση για περαιτέρω μελέτη και έρευνα.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aubrey, C., Godfrey, R., & Harris, A. (2013). How do they manage? An investigation of early childhood leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(1), 5-29. <http://dx.doi.org/10.1177/1741143212462702>

Barker, C., & Coy, R. (2004). *The Power of Culture: Driving Today's Organizations*. Sydney: McGraw-Hill.

Branch, G. F., Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2013). School leaders matter. *Education Next*, 13(1), 63-69. Retrieved from <http://educationnext.org/school-leaders-matter/>

Bruns, D. A., LaRocco, D. J., Sharp, O. L., & Sopko, K. M. (2017). Leadership Competencies in U.S. Early Intervention/Early Childhood Special Education Service Systems. *Infants & Young Children*, 30(4), 304–319. doi:10.1097/iyc.000000000000104

Campbell-Evans, G., Stamopoulos, E., & Maloney, C. (2014). Building leadership capacity in early childhood pre-service teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 39(5), 42-49. <http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2014v39n5.3>

Colbert, A. E., Barrick, M. R., & Bradley, B. H. (2014). Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 67(2), 351-387. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12036>

Dennis, S. E., & O'Connor, E. (2013). Reexamining quality in early childhood education: Exploring the relationship between the organizational climate and the

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

classroom. *Journal of Research in Childhood Education*, 27(1), 74-92. <http://dx.doi.org/10.108002568543.2012.739589>

Denny, J. H., Hallam, R., & Homer, K. (2012). A multi-instrument examination of preschool classroom quality and the relationship between program, classroom, and teacher characteristics. *Early Education and Development*, 23(5), 678-696. <http://dx.doi.org/10.1080/10409289.2011.588041>

Deutsch, F. M., & Tong, T. L. (2011). Work-to-school mentoring: childcare center directors and teachers' return to school. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 19(2), 157-177. <http://dx.doi.org/10.1080/13611267.2011.564349>

Fitzgerald, M. M., & Theilheimer, R. (2013). Moving toward teamwork through professional development activities. *Early Childhood Education Journal*, 41(2), 103-113. <http://dx.doi.org/10.1007/s10643-012-0515-z>

Fligstein, N., & Freeland, R. (1995). Theoretical and Comparative Perspectives on Corporate Organizations. *Annual Review of Sociology*, 21, 21-43. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.21.080195.000321>

Fullan, M. (2000). *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform*. London: The Falmer Press.

Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Educational Change* (3rd ed.). New York: Teachers College Press.

Fullan, M. (2004). *Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Galvao, A., & Brasil, I. (2014). Early education and professional choice: Brazilian teachers' views. *European Early Childhood Education Research Journal*, 22(1), 123-133. <http://dx.doi.org/10.1080/1350293X>

Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J. (2015). The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 423-436. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1952-3>

Gu, Q., Tang, T. L.-P., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513-529. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1967-9>

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269-287. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2005.16387885>

Hallet, E. (2013). 'We all share a common vision and passion': Early years professionals reflect upon their leadership of practice role. *Journal of Early Childhood Research*, 11(3), 312-325. <http://dx.doi.org/10.1177/1476718X13490889>

Hammersley, M. (1998). *Reading Ethnographic Research: A Critical Guide* (2nd ed.). London: Longman.

Hauserman, C. P., & Stick, S. (2013). The leadership teachers want from principals: Transformational. *Canadian Journal of Education*, 36(3), 184-207. Retrieved from <http://www.cje-rce.ca/index.php/cje-rce/article/view/963/1590>

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Heikka, J., & Hujala, E. (2013). Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21(4), 568-580. <http://dx.doi.org/10.1080/1350293X.2013.845444>

Kivunja, C. (2015). Leadership in Early Childhood Education Contexts: Looks, Roles, and Functions. *Creative Education*, 06, 1710-1717.

Kivunja, C., & Power, A. (2006). A New Dynamics Paradigm for Analyzing Structural and Cultural Dynamics in an Educational Organization. *Proceedings of the AARE 2006 International Education Research Conference: Engaging Pedagogies, Adelaide, 26-30 November 2006.*

Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *The Leadership Challenge* (3rd ed.). San Francisco, CA: John Wiley.

Lamorey, S. (2013). Making sense of a day in the woods: Outdoor adventure experiences and early childhood teacher education students. *Journal of Early Childhood Teacher Education*, 34(4), 320-334. <http://dx.doi.org/10.1080/10901027.2013.845636>

Lehman, L. E., Boyland, L. G., & Sriver, S. K. (2014). Superintendents' perceptions of the effectiveness of newly hired principals. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(2), 91-110. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1048058.pdf>

Liborius, P. (2014). Who is worthy of being followed? The impact of leaders' character and the moderating role of the followers' personality. *The Journal of Psychology*, 148(3), 347-385. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.2013.801335>

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Mahmood, S. (2013). First-year preschool and kindergarten teachers: Challenges of working with parents. *School Community Journal*, 23(2), 55-85. <https://dx.doi.org/10.1080/10901027.2013.78747>

Maxfield, C. R., Ricks-Doneen, J., Klocko, B. A., & Sturges, L. (2011). Developing and supporting early childhood teacher leaders: A leadership project connecting university, community and public-school resources. *Journal of Educational Leadership Preparation*, 6(1), 1-10.

Mohammadi, S., Mohammadi, I., & Moniri, S. M. (2015). Studying the relationship between personality types and leadership style. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1), 303-317.

Mulford, B. (2003). *School Leaders: Changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness*. A Paper Commissioned by the Education and Training Policy Division, OECD, for the Activity: “Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers”. Paris, April, 2003.

Mulford, W., Silins, H., & Leithwood, K. (2004). *Educational Leadership for Organizational Learning and Improved Student Outcomes*. London: Kluwer Academic Press.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Los Angeles, CA: Sage.

Pace, R. W. (2002). *Organizational Dynamism*. London: Quorum Books.

Robbins, S. P., Millet, B., Cacciope, R., & Waters, M. T. (1998). *Organizational Behavior*. Sydney: Prentice Hall.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Scott, G. (1999). *Change Matters: Making a Difference in Education and Training*. St. Leonards: Allen Unwin.

Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), 165-172. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v7n9p165>

Silins, H., & Mulford, B. (2002). Schools as Learning Organizations: The Case for System, Teacher and Student Learning. *Educational Administration*, 40, 425-446. <http://dx.doi.org/10.1108/09578230210440285>

Smith, J. A., & Slate, J. R. (2014). Private school principals of high and low achieving schools and student achievement and teacher collaboration. *Journal of Education Research*, 8(4), 197-202.

Son, S-H. C., Kwon, K-A., Jeon, H-J., & Hong, S-Y. (2013). Head Start classrooms and children's school readiness benefit from teachers' qualifications and ongoing training. *Child Youth Care Forum*, 42(6), 525-553. <http://dx.doi.org/10.1007/s10566-013-9213-2>

Southerland, N., Land, C., & Böhm, S. (2014). Anti-leaders(hip) in social movement organizations: The case of autonomous grassroots groups. *Organization*, 21(6), 759-781. <http://dx.doi.org/10.1177/1350508413480254>

Stincelli, E., & Boghurst, T. (2014). A grounded theory exploration of informal leadership qualities as perceived by employees and managers in small organizations. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 5(1), 1-8.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Sunaengsih, C., Komariah, A., Kurniady, D., Suharto, N., Tamam, B., & Julia, J. (2021). Transformational Leadership Survey. *Mimbar Sekolah Dasar*, 8(1), 41-54. doi:<https://doi.org/10.17509/mimbar-sd.v8i1.30468>.

Truskie, S. D. (2002). *Leadership in High Performance Organizational Cultures*. London: Quorum Books.

Tucker, D. (2019). *Characteristics of Successful Early Childhood Educational Leaders*. Walden University ScholarWorks. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8483&context=dissertations>

Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>

Vadera, A. K., & Pratt, M. G. (2013). Love, hate, ambivalence, or indifference? A conceptual examination of workplace crimes and organizational identification. *Organization Science*, 24(1), 172-188. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0714>

Xu, L., Fu, P., Xi, Y., Zhang, L., Zhao, X., Cau, C., . . . Ge, J. (2014). Adding dynamics to a static theory: How leader traits evolve and how they are expressed. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1095-1119. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.10.002>

Yaffe, T., & Kark, R. (2011). Leading by example: The case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 806-826. <http://dx.doi.org/10.1037/a0022464>

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Zacher, H., Pearce, L. K., Rooney, D., & McKenna, B. (2013). Leaders' personal wisdom and leader-member exchange quality: The role of individualized consideration. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 171-187. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1692-4>

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Το κάτωθι ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος διπλωματικής εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Δημόσια Διοίκηση» της Σχολής Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Σκοπός του είναι η διερεύνηση απόψεων των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής σχετικά με τη διοίκηση των παιδικών σταθμών στις μέρες μας καθώς και για τον ρολο του Διευθυντή-Ηγέτη στον μετασχηματισμό τους. Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου εξετάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Στο δεύτερο μέρος αναζητούνται οι απόψεις των παιδαγωγών προσχολικής αγωγής σχετικά με τις ικανότητες ενός Διευθυντή-Ηγέτη. Τέλος, στο τρίτο μέρος διερευνώνται τα χαρακτηριστικά του Διευθυντή-Ηγέτη που θα συμβάλουν στην μεταρρύθμιση των παιδικών σταθμών.

Σας ευχαριστώ για τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Τογκούρη Αναστασία

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία:

- Μέχρι 30 ετών
- 31-40 ετών
- 41-50 ετών
- 51-60 ετών
- Πάνω από 60 ετών

3. Επίπεδο σπουδών:

- Βασικό πτυχίο
- Δεύτερο πτυχίο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

4. Έτη προϋπηρεσίας:

- Μέχρι 5
- 5-10
- 11-15
- 16-20
- Πάνω από 20

5. Φύλο διευθυντή:

- Άνδρας
- Γυναίκα

6. Έτη συνεργασίας με τον/ την ίδιο/ ίδια διευθυντή/ντρια: _____

B. Ερωτηματολόγιο Χαρακτηριστικών Ηγεσίας

Οι παρακάτω δηλώσεις έχουν σκοπό να μετρήσουν τα χαρακτηριστικά ικανότητας της ηγεσίας. Για κάθε χαρακτηριστικό που αναφέρεται παρακάτω, επιλέξτε τον βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι αυτό περιγράφει καλύτερα τον/την διευθυντή/ντρια σας, σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

3 = Αναποφάσιτος

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

Επαγγελματική μάθηση					
Ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση (π.χ. προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη)	1	2	3	4	5
Αναζητά νέες γνώσεις (π.χ. δια βίου μαθητής)	1	2	3	4	5
Ενθαρρύνει την ανεξάρτητη σκέψη (π.χ. ανοιχτό σε νέες ιδέες, με σεβασμό στις προοπτικές)	1	2	3	4	5
Χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία άλλων (π.χ. γνώσεις, απόψεις συναδέλφων ή οικογενειών)	1	2	3	4	5
Εμπνέει άλλους (π.χ. χρησιμεύει ως πρότυπο ή μέντορας για συναδέλφους, προσωπικό ή οικογένειες)	1	2	3	4	5
Αποτελεσματικές σχέσεις					

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Διατηρεί υψηλά πρότυπα για τον εαυτό και τους άλλους (π.χ. συναδέλφους, προσωπικό, οικογένειες)	1	2	3	4	5
Ενθαρρύνει/υποστηρίζει άλλους να επιτύχουν υψηλά πρότυπα (π.χ. υψηλές προσδοκίες)	1	2	3	4	5
Ενεργεί ηθικά, με ακεραιότητα και δικαιοσύνη	1	2	3	4	5
Επιδεικνύει προσαρμοστικότητα	1	2	3	4	5
Κατανοεί τις πραγματικότητες της καθημερινής πρακτικής	1	2	3	4	5
Ανταποκρίνεται στις διαφορές μεταξύ παιδιών και οικογενειών (π.χ. προσαρμόζει την υποστήριξη, προσδιορίζει πόρους με βάση τις ανάγκες του παιδιού ή της οικογένειας)	1	2	3	4	5
Μοντελοποιεί αρχές στοχαστικής πρακτικής (π.χ. αυτογνωσία)	1	2	3	4	5
Χτίζει και διατηρεί παραγωγικές σχέσεις με άλλους (π.χ. αναζητά πληροφορίες, χτίζει εμπιστοσύνη)	1	2	3	4	5

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Ανταποκρίνεται στους άλλους (π.χ. προσβάσιμος, προσιτός, δεκτικός)	1	2	3	4	5
Κοινή ευθύνη					
Προωθεί την κοινή εξουσία και ευθύνη	1	2	3	4	5
Εμπλέκει άλλους στην κοινή λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
Οικοδομεί συναίνεση (π.χ. εργάζεται για την επίλυση της σύγκρουσης)	1	2	3	4	5
Χρήση δεδομένων					
Αναλύει και συνθέτει πληροφορίες/δεδομένα	1	2	3	4	5
Συγκεντρώνει σχετικές πληροφορίες/δεδομένα	1	2	3	4	5
Μοιράζεται δεδομένα (π.χ. παρουσιάζει, διαδίδει ή αναφέρει με άλλο τρόπο)	1	2	3	4	5
Αποτελεσματική επικοινωνία					

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Γράφει καλά (π.χ. επικοινωνεί αποτελεσματικά γραπτώς)	1	2	3	4	5
Μιλάει καλά (π.χ., αρθρικός, αποτελεσματικός)	1	2	3	4	5
Ακούει ενεργά (π.χ., μη αξιολογητικός και κατάλληλα υποστηρικτικός)	1	2	3	4	5

Γ. Ερωτηματολόγιο Χαρακτηριστικών Ηγεσίας για τον μετασχηματισμό παιδικών σταθμών

Οι παρακάτω δηλώσεις έχουν σκοπό να μετρήσουν τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σχετικά με τον μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών. Για κάθε χαρακτηριστικό που αναφέρεται παρακάτω, επιλέξτε τον βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι αυτό περιγράφει καλύτερα τον/την διευθυντή/ντρία σας, σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Αναποφάσιστος

4 = Συμφωνώ

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

5 = Συμφωνώ απόλυτα

Παροχή διορατικότητας και επίγνωσης του οράματος και της αποστολής					
Εκτέλεση εργασιών σύμφωνα με το όραμα και την αποστολή	1	2	3	4	5
Διαμόρφωση του οράματος και της αποστολής του προγράμματος σπουδών ταυτόχρονα για την ανάπτυξη της διορατικότητας του προσωπικού	1	2	3	4	5
Αναπτύσσοντας μια στάση σεβασμού					
Υπενθύμιση στους διδάσκοντες/προσωπικό να σέβονται ο ένας τον άλλον	1	2	3	4	5
Παροχή παραδειγμάτων καλής συμπεριφοράς στο εκπαιδευτικό περιβάλλον	1	2	3	4	5
Ενστάλαξη υψηλής δέσμευσης στους διδάσκοντες/προσωπικό προς το όραμα του προγράμματος σπουδών	1	2	3	4	5
Δίνοντας εμπιστοσύνη στους υφισταμένους					

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Μείωση της ποινής για τυχόν λάθη ως επαγγελματική προσπάθεια	1 2 3 4 5
Παροχή ελευθερίας στους διδάσκοντες/προσωπικό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων που έχουν δοθεί	1 2 3 4 5
Αύξηση νοημοσύνης	
Παροχή βιβλίων ή άλλων αναφορών σε διδάσκοντες/προσωπικό ως αναφορά στην αυτο-ανάπτυξη του προσωπικού	1 2 3 4 5
Παροχή ευκαιριών σε διδάσκοντες/προσωπικό να διεξάγουν εκπαίδευση και κατάρτιση	1 2 3 4 5
Λογική	
Παροχή ελευθερίας γνώμης σε διδάσκοντες/προσωπικό σχετικά με τις πολιτικές στην προσχολική εκπαίδευση	1 2 3 4 5
Συμμετοχή διδασκόντων/προσωπικού στην αξιολόγηση των δραστηριοτήτων στην προσχολική εκπαίδευση	1 2 3 4 5

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Ατομική εκτίμηση					
Έπαινος και εκτίμηση στα αποτελέσματα εργασίας ή τα επιτεύγματα του προσωπικού	1	2	3	4	5
Αποδοχή προτάσεων βελτίωσης	1	2	3	4	5
Ζητώντας τη γνώμη σχετικά με την ηγεσία στην προσχολική εκπαίδευση	1	2	3	4	5
Καθοδήγηση					
Παρότρυνση προσωπικού να ελέγξουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για να καλύψουν τυχόν ελλείψεις	1	2	3	4	5
Διεξαγωγή άτυπης προσέγγισης	1	2	3	4	5
Προσωπική καθοδήγηση και εκπαίδευση του /προσωπικού εάν έχουν προβλήματα	1	2	3	4	5
Αυξανόμενες προσδοκίες					
Επηρεάζει τους διδάσκοντες/το προσωπικό να είναι	1	2	3	4	5

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

αισιόδοξοι απέναντι στο μέλλον	
Αναγνώριση των έργων του προσωπικού με τη μορφή προσωπικού επαίνου	1 2 3 4 5
Παρέχει ενθουσιασμό στο προσωπικό για να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους	1 2 3 4 5
Υποστήριξη προσωπικού για να έχουν καλά αποτελέσματα στην τάξη	1 2 3 4 5
Εστιάζοντας στις προσπάθειες	
Αναφορά ιστοριών επιτυχίας των συναδέλφων για να παρακινήσει το προσωπικό να είναι επιτυχημένοι	1 2 3 4 5
Ενθάρρυνση του προσωπικού να εργαστούν σκληρά επαγγελματικά	1 2 3 4 5
Παρέχει ενθουσιασμό στους διδάσκοντες/προσωπικό για την εύρεση άλλων μεθόδων επίλυσης προβλημάτων σχετικά με δραστηριότητες διδασκαλίας και μάθησης στην τάξη	1 2 3 4 5
Ενθάρρυνση των διδασκόντων/προσωπικού να εξασκήσουν	1 2 3 4 5

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην προσχολική αγωγή και ο ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στο μετασχηματισμό των παιδικών σταθμών: η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

νέες προσεγγίσεις στην υλοποίηση δραστηριοτήτων διδασκαλίας και μάθησης	
Κοινοποίηση σημαντικών στόχων	
Σαφής κοινοποίηση των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν από τους διδάσκοντες/το προσωπικό	1 2 3 4 5
Εκτίμηση/επαίνεση στους διδάσκοντες/το προσωπικό για την καλή ολοκλήρωση της εργασίας τους	1 2 3 4 5
Παροχή ειδικού χρόνου στους διδάσκοντες/το προσωπικό για να συζητήσουν πώς να ολοκληρώσουν σωστά τις εργασίες	1 2 3 4 5