



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Επιστήμες της Αγωγής: Παιδαγωγική & Διδακτική Πράξη –
Διοίκηση και Επιμόρφωση στην Εκπαίδευση».

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ
ΣΤΟΝ ΠΑΙΔΙΚΟ ΣΤΑΘΜΟ**

ΔΗΜΗΤΡΑ ΑΝΤΩΝΑΚΗ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Ευανθία Συνώδη

Ρέθυμνο, Σεπτέμβριος 2022

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Επιστήμες της Αγωγής: Παιδαγωγική & Διδακτική Πράξη – Διοίκηση και
Επιμόρφωση στην Εκπαίδευση».**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΣΤΟΝ ΠΑΙΔΙΚΟ ΣΤΑΘΜΟ

ΔΗΜΗΤΡΑ ΑΝΤΩΝΑΚΗ

Υπεύθυνη Δήλωση:

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



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

«Ο ρόλος του ηγέτη στην εφαρμογή καινοτομιών στον παιδικό
σταθμό»

Δήμητρα Αντωνάκη

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Ευανθία Συνώδη

Επιτροπή Εξέτασης:

Ελευθερία Αργυροπούλου

Βασίλειος Οικονομίδης

Ρέθυμνο, Σεπτέμβριος 2022

Στους γονείς μου, Μαργαρίτα και Στέφανο

Περίληψη

Οι παιδικοί σταθμοί είναι μικροί οργανισμοί που προσφέρουν φροντίδα κι αγωγή σε παιδιά ηλικίας 0 έως 4 ετών. Τα προγράμματά τους, όταν είναι ποιοτικά και ανταποκρίνονται επιτυχώς στις ανάγκες των μικρών παιδιών, μπορούν να προσφέρουν πολλά οφέλη στην ολόπλευρη ανάπτυξή τους βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Τη σημερινή εποχή οι ανάγκες των παιδιών στην προσχολική φροντίδα και αγωγή έχουν αλλάξει λόγω των αλλαγών που συμβαίνουν στην κοινωνία και την οικονομία μας. Η εισαγωγή και η εφαρμογή καινοτομιών στους παιδικούς σταθμούς μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την ποιότητα των προγραμμάτων και να βοηθήσει οι υπηρεσίες να προσαρμοστούν στις σημερινές ανάγκες των μικρών παιδιών. Το προσωπικό, οι γονείς, τα παιδιά και τα διοικητικά στελέχη πρέπει να συνεργάζονται αποτελεσματικά με σκοπό την επιτυχή εφαρμογή των καινοτομιών στους παιδικούς σταθμούς. Οι διευθύντριες μπορούν να παίξουν μεγάλο ρόλο ως προς αυτό. Εκτός από τα διοικητικά τους καθήκοντα, πρέπει να ασκούν ηγεσία που θα έχει ως στόχο την εφαρμογή καινοτομιών. Η παρούσα έρευνα μελετά τις απόψεις των διευθυντριών σχετικά με την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στους παιδικούς σταθμούς, καθώς και τις στάσεις και το ρόλο τους ως προς την εφαρμογή των καινοτομιών. Η ερευνητική αυτή εργασία αποτελεί ποιοτική έρευνα, το δείγμα της αποτελείται από διευθύντριες δημόσιων παιδικών σταθμών του Δήμου Αττικής και τα δεδομένα συλλέχθηκαν με την μέθοδο των ημιδομημένων συνεντεύξεων. Από τα αποτελέσματα συμπεραίνεται ότι οι διευθύντριες των παιδικών σταθμών αναγνωρίζουν πόσο σημαντική είναι η εφαρμογή καινοτομιών στους παιδικούς σταθμούς το και κρίνουν τον ρόλο της ηγεσίας πολύ σημαντικό για την επίτευξή των καινοτομιών.

Λέξεις – Κλειδιά

Παιδικός

σταθμός,

ηγεσία,

καινοτομία

Abstract

Nurseries are small organizations which provide care and education to children aged 0 to 4 years. When their programs are qualitative and successfully meet the needs of young children, they can provide many benefits to their development in the short and long term. Nowadays, the needs of children in early care and education have been modified due to the changes taking place in our society and economy. The introduction and implementation of innovations in nurseries can significantly improve program quality and help services adapt to the needs of the young children today. Staff, parents, children and administrators should work effectively together aiming for a successful implementation of innovations in nurseries. The principals can play a big role in coordinating all this. Besides their administrative duties, they should exercise leadership that promotes the implementation of innovations. This study researches the views of principals regarding the introduction and implementation of innovations in the nurseries, as well as their attitudes and roles regarding the implementation of innovations. This study is a qualitative research, its sample consists of principals of public nurseries of the Municipality of Attica and the data was collected using semi-structured interviews. From the results it can be concluded that the principals participated in the study recognize how important is the implementation of innovations in their nurseries and consider the role of leadership very important for the innovation achievement.

Keywords

Nursery, leadership, innovation

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	vii
Abstract	v
Περιεχόμενα	viii
Κατάλογος Πινάκων.....	x
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1: Η προσχολική αγωγή και φροντίδα στην Ελλάδα.....	5
Κεφάλαιο 2: Διοίκηση και ηγεσία σε παιδικούς σταθμούς.....	12
2.1 Διαδικασία διοίκησης των οργανισμών.....	12
2.2 Η έννοια της ηγεσίας.....	14
2.2.1 Συναλλακτική ηγεσία.....	15
2.2.2 Η Κατανεμημένη ηγεσία.....	16
2.2.3 Μετασχηματιστική ηγεσία.....	17
2.2.4 Χαρισματική ηγεσία.....	18
2.2.5 Αυθεντική ηγεσία.....	19
2.2.6 Ηθική ηγεσία.....	20
2.3 Έρευνες και θεωρίες για τη διοίκηση και ηγεσία σε παιδικούς σταθμούς.....	21
Κεφάλαιο 3: Η Καινοτομία στους οργανισμούς.....	25
3.1 Ορισμοί καινοτομίας.....	25
3.2 Τα χαρακτηριστικά των καινοτομιών.....	28
3.3 Διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομίας.....	29
Κεφάλαιο 4: Ηγεσία και καινοτομία.....	31
4.1 Διαχείριση ομάδας και καινοτομία.....	31
4.1.1 Ηγεσία και αντίσταση της ομάδας στην καινοτομία.....	32
4.2 Ηγεσία, καινοτομία και χαρακτηριστικά του οργανισμού.....	36
4.3 Χαρακτηριστικά των ηγετών και καινοτομία.....	37
4.4 Είδη ηγεσίας και καινοτομία.....	38
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία έρευνας.....	40
5.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	40
5.2 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	41
5.3 Μέθοδος παραγωγής δεδομένων.....	44
5.4 Σχέση ερευνήτριας και συμμετεχόντων με συνέντευξη.....	45
5.5 Δείγμα της έρευνας.....	47

5.6 Ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας.....	48
Κεφάλαιο 6: Παρουσίαση αποτελεσμάτων	51
Κεφάλαιο 7: Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	72
Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα.....	77
Βιβλιογραφία.....	80
Παράρτημα Α: Ερωτήματα συνέντευξης	91
Παράρτημα Β: Έντυπο ενημέρωσης	93

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1	60
Πίνακας 2	61

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, ο δημόσιος τομέας υπόκειται σε έναν κατακλυσμό αλλαγών. Η ανταπόκριση ενός δημόσιου οργανισμού στην αλλαγή θεωρείται ένας πάρα πολύ σημαντικός στόχος για να είναι επιτυχημένη η διαδικασία της αλλαγής. Η αντίσταση όμως στην αλλαγή είναι σε μεγάλο βαθμό διαδεδομένη από τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα (Rainey, 2009, όπως αναφέρεται στους Alfes, Arshoff, Ritz, & Shantz, 2012).

Ένας παράγοντας που είναι ιδιαίτερα σχετικός με την πετυχημένη εφαρμογή της αλλαγής στον δημόσιο τομέα είναι η ποιότητα της σχέσης των ατόμων με τον διευθυντή τους. Η επιτυχία της αλλαγής σε έναν οργανισμό σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τα ανώτερα στελέχη και η ρίζα πολλών προβλημάτων που συμβαίνουν κατά τη διαδικασία μιας αλλαγής αποτελούν αποτέλεσμα της συμπεριφοράς τους (Higgs & Rowland, 2005, όπως αναφέρεται στους Alfes et al., 2012). Σύμφωνα με τα παραπάνω, υπάρχει ανάγκη να προσδιοριστεί ο ρόλος του ηγέτη στη διαδικασία αλλαγής σε έναν οργανισμό του δημόσιου τομέα (Grady, 1992).

Συγκεκριμένα, η καινοτομία είναι μια δύσκολη διαδικασία που περιλαμβάνει εμπόδια μέσα από ατυχίες, αβεβαιότητα, και συγκρούσεις (Page, 2005, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Schneider, 2008b). Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στο δημόσιο τομέα όσον αφορά τις καινοτομίες σχετίζονται με την έλλειψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό, την ανεπαρκή χρηματοδότηση και την ανάγκη για υποστήριξη από τα ανώτατα δημόσια όργανα διοίκησης (Stone, 1981, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Schneider, 2008b). Οι διευθυντές των οργανισμών στο δημόσιο τομέα μπορούν να επηρεάσουν τα κίνητρα των εργαζομένων και την ικανοποίηση που αντλούν από τη δουλειά τους, να δημιουργήσουν ένα κλίμα που βελτιώνει το ήθος και να ενθαρρύνουν και να ανταμείβουν την καινοτομία και την αλλαγή. Γι' αυτό, τα χαρακτηριστικά των ηγετών των δημόσιων οργανισμών ενδεχομένως να επηρεάζουν την υιοθέτηση καινοτομιών (Damanpour & Schneider, 2008b).

Οι παιδικόι σταθμοί ως μικροί οργανισμοί παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο συμπληρώνοντας τη φροντίδα των γονιών στα μικρά παιδιά και προάγοντας την κοινωνική και γνωστική τους ανάπτυξη. Επίσης, δίνουν τη δυνατότητα στους γονείς και ιδιαίτερα στις μητέρες των παιδιών να εργαστούν ή να αποκτήσουν περαιτέρω εκπαίδευση ή επιμόρφωση και παρέχουν στήριξη στις οικογένειες που έχουν παιδιά με ειδικές ανάγκες (Nurpponen, 2005b). Οι Caldwell και Hillard (1985, όπως αναφέρεται στην Nurpponen, 2005a), υποστηρίζουν ότι οι επαγγελματικές παροχές παιδικής φροντίδας δεν αποτελούν υποκατάστατο της οικογενειακής φροντίδας ούτε ανταγωνίζονται το ρόλο των γονέων στην ανατροφή των μικρών παιδιών. Τα κέντρα προσχολικής φροντίδας και αγωγής παρέχουν ταυτόχρονα φροντίδα και προσχολική αγωγή που συνδράμουν στην ολική ανάπτυξή τους.

Πιο συγκεκριμένα έχει αποδειχθεί ότι έχουν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη προς τα παιδιά, ειδικά αυτών που προέρχονται από μη προνομιούχες οικογένειες, όπως για παράδειγμα υψηλότερη ακαδημαϊκή επίδοση και χαμηλότερα επίπεδα ασυνέπειας στην μετέπειτα ζωή τους. Σε αυτό συμβάλλει η ύπαρξη ποιότητας στα προσχολικά προγράμματα γιατί έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι τα παιδιά που συμμετείχαν σε υψηλής ποιότητας προσχολικά κέντρα εμφάνισαν καλύτερα ακαδημαϊκά αποτελέσματα, πιο θετικές σχέσεις με τις δασκάλες τους, καλύτερη

συμπεριφορά και καλύτερες κοινωνικές δεξιότητες (Aubrey, Briggs, Harris, & Muijs, 2004).

Τα τελευταία χρόνια, οι γονείς χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες των παιδικών σταθμών όλο και περισσότερο (Jordan & Meyers, 2006, όπως αναφέρεται στους Kelesidou, Chatzikou, Tsiamagka, Koutra, Abakoumkin, & Tseliou, 2017). Οι παιδικοί σταθμοί αρχικά αντιμετωπίζονταν ως οργανισμοί που προσφέρουν μόνο υποστήριξη στους εργαζόμενους γονείς. Τα τελευταία χρόνια, όμως, αντιμετωπίζονται ως οργανισμοί που παρέχουν παιδαγωγικές και εκπαιδευτικές υπηρεσίες σε όλα τα παιδιά κάτω των 4 ετών. Ένας σημαντικός αριθμός ερευνών έχει εξετάσει τον εκπαιδευτικό ρόλο των παιδικών σταθμών. Το μεγαλύτερο όμως μέρος αυτών των ερευνών έχει εστιάσει στη σχέση μεταξύ της ποιότητας της παιδικής φροντίδας και της ανάπτυξης του παιδιού (Early Child Care Research Network and Duncan, 2003, όπως αναφέρεται στους Kelesidou et al., 2017).

Ένα βασικό στοιχείο για την ύπαρξη ποιότητας στα προσχολικά κέντρα έχει αποδειχθεί να είναι η ηγεσία. Μέσα από προγράμματα αξιολόγησης διευθυντών στην προσχολική φροντίδα και αγωγή βρέθηκε ότι η ικανή και η σταθερή ηγεσία ασκεί σταθερή επιρροή στην αποτελεσματικότητα της εφαρμογής προγραμμάτων (Ramey, Ramey, Phillips, Lanzi, Brezaussek, Katholi, Snyder, & Lawrence, 2000).

Η Rodd (2006), επίσης, ισχυρίζεται ότι για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προσχολικής ηλικίας, η ηγεσία θεωρείται ένα βασικό στοιχείο. Οι αλλαγές στην κοινωνία τα τελευταία χρόνια έχουν επιφέρει ως αποτέλεσμα τις αλλαγές στις υπηρεσίες που παρέχονται για τα μικρά παιδιά και στα καθήκοντα που αναλαμβάνουν οι επαγγελματίες προσχολικής αγωγής. Οι ρόλοι και οι ευθύνες τους εστίαζαν κυρίως στην φροντίδα και την αγωγή των μικρών παιδιών, ενώ τα τελευταία χρόνια οι ρόλοι τους περιλαμβάνουν κι άλλους κλάδους όπως την ηγεσία και τη διοίκηση (Rodd, 1997).

Παρόλ' αυτά, οι περισσότεροι από τους διευθυντές προσχολικών κέντρων φροντίδας και αγωγής δεν έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα για το διοικητικό και ηγετικό ρόλο που έχουν αναλάβει, ενώ έχει αναγνωριστεί ότι η εκπαίδευση των διευθυντών παίζει σημαντικό ρόλο στην ύπαρξη ποιότητας στις υπηρεσίες αυτών των κέντρων (Bloom, 1993, όπως αναφέρεται στην Nurpponen, 2005a).

Η αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να συνυπάρχει με την αποτελεσματική διοίκηση. Η ηγεσία σε ένα κέντρο προσχολικής ηλικίας περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός οράματος και τη διαβεβαίωση ότι ο οργανισμός κινείται προς την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με το όραμα αυτό. Επίσης, ο ηγέτης ξοδεύει χρόνο για αναστοχασμό, για να μελετήσει και να σχεδιάσει τις ενέργειές του σύμφωνα με τις αξίες, τη φιλοσοφία και τις πολιτικές του οργανισμού και για την ανάγκη του να ανταποκρίνεται στην αλλαγή. Από την άλλη, η διοίκηση περιλαμβάνει συγκεκριμένα καθήκοντα που αναλαμβάνει ο διευθυντής κατά τη διάρκεια της ημέρας ώστε να θέσει σε εφαρμογή το πρόγραμμα του κέντρου (Colmer, 2009).

Εκτός από το όραμα και τη δημιουργικότητα, ένας ηγέτης πρέπει να κατέχει στρατηγικές και δεξιότητες διοίκησης για να είναι σίγουρος ότι η ομάδα του θα αποδώσει. Πρέπει να αναγνωρίζει πότε το στυλ ηγεσίας του δεν έχει αποτελέσματα και να υιοθετεί ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας και να είναι προετοιμασμένος να το ακολουθήσει (Colmer, 2009). Σύμφωνα με τον Wohlstetter (1995, όπως αναφέρεται στη Nurpponen, 2006), για να είναι πετυχημένοι οι τοπικοί παιδικοί σταθμοί, οι υπάρχουσες διοικητικές δομές των οργανισμών αυτών θα πρέπει να λειτουργούν με

τρόπο ώστε να δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να παίρνουν αποφάσεις και να τους επιτρέπεται να εισάγουν αλλαγές. Η πετυχημένη διοίκηση παιδικών σταθμών πρέπει να βάζει ως προτεραιότητα να αναπτύσσει δεξιότητες που θα επιφέρουν την αλλαγή και προσπάθειες στην επικοινωνία με τις οικογένειες και την κοινότητα (Delgado, 1998, όπως αναφέρεται στην Nurpponen, 2006).

Ο διευθυντής προσχολικών κέντρων αγωγής και φροντίδας μπορεί να αναλάβει αποτελεσματικά το ρόλο του εκπροσώπου αλλαγής. Οι Humphries και Sender (2002, όπως αναφέρεται στον Bloom, 1991) υποστηρίζουν ότι ένας ηγέτης πρέπει να αναγνωρίζει ότι ένας οργανισμός πρέπει συνεχώς να προσμένει ευκαιρίες που θα οδηγήσουν στην αλλαγή και οι οποίες θα ενισχύσουν την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού που διοικεί. Τα κέντρα προσχολικής φροντίδας κι αγωγής αποτελούν περίπλοκους οργανισμούς που δέχονται μεγάλη επιρροή από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Οι αλλαγές που λαμβάνουν μέρος στο εξωτερικό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα το πολιτικό, δημιουργούν αβεβαιότητα. Αυτό σημαίνει ότι οι αλλαγές στα κέντρα φροντίδας και αγωγής απαιτούν κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος (Tennent et al., 2002, όπως αναφέρεται στην Nurpponen, 2006).

Όσον αφορά το παιδαγωγικό πρόγραμμα των παιδικών σταθμών, δεν έχει θεσπιστεί ακόμη κάποιο ενιαίο πρόγραμμα που να αφορά όλους τους παιδικούς σταθμούς της χώρας. Οπότε οι διευθύντριες και το παιδαγωγικό προσωπικό τους σχεδιάζουν και οργανώνουν όπως αυτές κρίνουν κατάλληλα το παιδαγωγικό τους πρόγραμμα. Για αυτό τον λόγο έχει ενδιαφέρον να μελετηθεί κατά πόσο έχουν τη θέληση οι διευθύντριες των δημόσιων παιδικών σταθμών να εκμεταλλευθούν αυτήν την ελευθερία και την ευελιξία που τους παρέχεται στην εργασία τους, ώστε να εφαρμόσουν καινοτόμες πρακτικές και καινοτόμα προγράμματα.

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να καταγραφούν οι απόψεις των διευθυντριών των δημόσιων παιδικών σταθμών σχετικά με την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στους παιδικούς σταθμούς, καθώς και με τις στάσεις και το ρόλο τους ως προς την εφαρμογή καινοτομιών στους χώρους εργασίας τους.

Σύμφωνα με τον σκοπό αυτό της έρευνας, το θεωρητικό μέρος αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια, τα οποία εξετάζουν τη δομή, τη λειτουργία και τη διοίκηση των παιδικών σταθμών, τις καινοτομίες και την ηγεσία. Το πρώτο κεφάλαιο περιγράφει με ποια μορφή και με ποιους σκοπούς ξεκίνησαν να λειτουργούν οι παιδικοί σταθμοί στην Ελλάδα και με ποια μορφή και σκοπούς λειτουργούν έως σήμερα κάνοντας μια ιστορική αναδρομή. Αναφέρεται επίσης στο ημερήσιο πρόγραμμα των δημόσιων παιδικών σταθμών και στο προσωπικό που τους στελεχώνει περιγράφοντας τα καθήκοντά του και τη διοικητική δομή των δημόσιων παιδικών σταθμών της χώρας μας και τα καθήκοντα και τις ευθύνες των διευθυντριών των παιδικών σταθμών όπως αυτά παρουσιάζονται στη νομοθεσία. Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει τις λειτουργίες της διοίκησης, την έννοια της ηγεσίας στην εκπαίδευση και τα είδη ηγεσίας στους οργανισμούς. Στη συνέχεια αναφέρει πιο συγκεκριμένα θεωρίες σχετικά με τη διοίκηση και την ηγεσία των παιδικών σταθμών. Το τρίτο κεφάλαιο αφορά τις καινοτομίες. Δίνει ορισμούς της καινοτομίας και περιγράφει τα χαρακτηριστικά της. Επίσης, περιγράφεται η διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής μιας καινοτομίας. Στη συνέχεια το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζει επίσης στην ηγεσία και τον βασικό της ρόλο για την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στους οργανισμούς.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους στόχους και στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας. Ακόμη, περιγράφεται η ποιοτική μέθοδος, η μέθοδος

παραγωγής των δεδομένων και ο τρόπος δειγματοληψίας και ανάλυσης που επιλέχθηκαν για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

Στο τέλος, γίνεται καταγραφή και ανάλυση των αποτελεσμάτων για να καταλήξει η ερευνήτρια στα συμπεράσματα της έρευνας που παρουσιάζονται ανά ερευνητικό ερώτημα και μέσα από τη σύγκριση με αποτελέσματα άλλων ερευνών.

Κεφάλαιο 1: Η προσχολική αγωγή και φροντίδα στην Ελλάδα

Από τα χρόνια του Ιωάννη Καποδίστρια, έγινε μεγάλη προσπάθεια από τον ίδιο να θεσπίσει ένα θεσμό παιδικής προστασίας ζητώντας οικονομική συνεισφορά από τους εθνικούς ευεργέτες της χώρας μας αλλά και από τις εισφορές φιλανθρωπιών που λάμβαναν τότε μέρος (Τζάνη & Παμουκτσόγλου, 1988, όπως αναφέρεται στους Ζέρβα, Ζέρβας, Σαλωνίδης, & Σιδηροπούλου, 2009). Έτσι, το 1829, ιδρύθηκε στην Αίγινα ένα ορφανοτροφείο, το οποίο προσέφερε προστασία και εκπαίδευση σε ορφανά παιδιά. Επίσης, το 1833, ο Όθωνας ίδρυσε το Δημοτικό Βρεφοκομείο Αθηνών, το οποίο εκτός από νηπιοτροφείο για τα απροστάτευτα βρέφη αποτελούσε και σχολή των βρεφοκόμων (Ζέρβα κ.α., 2009).

Τη χρονική περίοδο 1922 – 1940, ιδρύθηκαν οι πρώτοι κρατικοί και εργοστασιακοί παιδικοί σταθμοί που κυρίαρχο στόχο είχαν την περίθαλψη μικρών παιδιών. Το 1926 συγκεκριμένα, θεσμοθετήθηκε ο θεσμός των παιδικών σταθμών (Charitos, 1996, όπως αναφέρεται στην Dionyssiou, 2014). Επίσης, εκείνη την περίοδο δημιουργήθηκε το «Τμήμα Πρώτης Παιδικής Ηλικίας» στο Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας (Ζέρβα κ.α., 2009). Παρόλ' αυτά, δεν υπήρχε ραγδαία αύξηση του αριθμού των παιδικών σταθμών και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι το 1935 υπήρχαν μόνο 9 παιδικοί σταθμοί. Γενικά, μέχρι τότε οι παιδικοί σταθμοί ήταν κυρίως ιδιωτικοί και η λειτουργία τους ήταν κυρίως φιλανθρωπική ή ιδρύονταν με τη θέληση κάποιων οργανισμών ή συλλόγων. Έτσι, κατά καιρούς δόθηκαν ποικίλα ονόματα γι' αυτά τα ιδρύματα, όπως για παράδειγμα «παιδικά άσυλα», «παιδικοί φωλέαι», «παιδικά στέγαι», «παιδικοί κήποι», «βρεφικοί σταθμοί» και «παιδικοί σταθμοί» (Δαράκης & Χατζηκωνσταντίνου, 1981).

Τα χρόνια της κατοχής και συγκεκριμένα το 1942 ακολούθησε η ίδρυση των Εθνικών Αγροτικών Νηπιοτροφείων που σκοπό είχαν τη φροντίδα και τη διαπαιδαγώγηση των μικρών παιδιών (Ζαχαράκης, 1996).

Από 1965 έως 1987 παρατηρήθηκε ραγδαία αύξηση των παιδικών σταθμών οι οποίοι ανήκαν τότε στη «Διεύθυνση Παιδικής Προστασίας» του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας αφού το κράτος οδηγήθηκε στην ίδρυση παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών ήδη από τα μέσα του 1960 (Ζαχαράκης, 1996· Ζέρβα κ.α., 2009). Κατά τη διάρκεια, όμως, αυτής της περιόδου παρατηρήθηκε στη συνέχεια ένας διαχωρισμός στους παιδικούς σταθμούς. Υπήρχαν, δηλαδή, εκείνοι που ήταν υπό την επίβλεψη του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας, εκείνοι που επιβλέπονταν και προέρχονταν από το Ίδρυμα Βρεφονηπιακών Σταθμών Αττικής (ΙΒΣΑ) , ενώ άλλοι από το Πατριωτικό Ίδρυμα Κοινωνικής Πρόνοιας και Αντίληψης (ΠΙΚΠΑ) (Ομοσπονδία Γυναικών Ελλάδας, 2010, όπως αναφέρεται στην Κιόση, 2019). Επίσης, το 1973 τα Εθνικά Αγροτικά Νηπιοτροφεία άλλαξαν σε «Εθνικούς Αγροτικούς Παιδικούς Σταθμούς» (ΕΑΠΣ), ενώ το 1984 μετονομάστηκαν σε «Κρατικοί Παιδικοί Σταθμοί» (ΚΠΣ) και παράλληλα ιδρύθηκαν οι «Κρατικοί Βρεφονηπιακοί Σταθμοί» (ΚΒΣ) (Ζέρβα κ.α., 2009).

Το 1988, σύμφωνα με το ΦΕΚ 546/Β/1988, θεσπίστηκε ο Κανονισμός Λειτουργίας των παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών ο οποίος ανέφερε ότι ο σκοπός τους ήταν η καθημερινή ψυχαγωγία, η διαπαιδαγώγηση και η διατροφή των παιδιών κάθε μικρής ηλικίας (Παπαθανασίου, 2000, όπως αναφέρεται στους Ζέρβα κ.α., 2009). Τότε, οι παιδικοί και βρεφονηπιακοί σταθμοί αποτελούσαν αποκεντρωμένες

υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ζέρβα κ.α., 2009).

Το 1994, σύμφωνα με το ΦΕΚ 90/Α/1994, οι δημόσιοι παιδικοί σταθμοί μεταβιβάστηκαν από το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας στην τοπική αυτοδιοίκηση (ΟΤΑ) υπό τη γενικότερη επιτήρηση του Υπουργείου. Σύμφωνα με αυτήν την απόφαση η οργάνωση και η διαχείριση των παιδικών σταθμών μεταβιβάζεται ολοκληρωτικά στους δήμους και στις κοινότητες (Χάριτος, 1998). Αυτό σημαίνει, όπως αναφέρεται και αργότερα στο ΦΕΚ 497/Β' 22-4-2002 ότι ο κάθε παιδικός σταθμός διαθέτει τους δικούς του κανονισμούς λειτουργίας οι οποίοι έχουν ως βάση τον Πρότυπο Κανονισμό Λειτουργίας.

Τα τελευταία χρόνια έχει εκδηλωθεί ενδιαφέρον για τον τομέα της προσχολικής εκπαίδευσης και φροντίδας (Early Childhood Care and Education - ECCE). Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) ξεκίνησε το 1998 μια θεματική ανασκόπηση της πολιτικής στην προσχολική εκπαίδευση και φροντίδα. Η προσχολική εκπαίδευση και φροντίδα που χρησιμοποιήθηκε από τις αναφορές του ΟΟΣΑ περιλαμβάνει όλα τα περιβάλλοντα που παρέχουν εκπαίδευση και φροντίδα για τα παιδιά άσχετα από τη χρηματοδότηση, το περιεχόμενο του προγράμματος, τις δομές και τις ώρες εργασίας (Aguilar, Bairrao, & Pessanha, 2007). Έτσι, η εκπαιδευτική κοινότητα αντιμετωπίζει την προσχολική εκπαίδευση και φροντίδα ηλικίας 3 έως 6 ή από 0 έως 6 ως ένα ενιαίο σύστημα με παρόμοιες ανάγκες και αναπτυξιακές προκλήσεις και προσπαθεί να τονίσει την αυξημένη ανάγκη για υψηλή ποιότητα στα προσχολικά εκπαιδευτικά κέντρα (Grammatikopoulos, Gregoriadis, Kouli, & Tsigilis, 2016). Παρόλ' αυτά, τα προσχολικά εκπαιδευτικά συστήματα διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Στην Ευρώπη, υπάρχει ποικιλία και πολυπλοκότητα όσον αφορά τα συστήματα προσχολικής εκπαίδευσης και φροντίδας (Ciolan, Gamelars, Grammatikopoulos, Gregoriadis, Leal, Liukkonen, & Zachoroulou, 2014). Σήμερα, πολλές χώρες όπως η Σουηδία, η Δανία και η Φινλανδία οδηγούνται σε μια ενοποιημένη προσέγγιση ως προς την προσχολική εκπαίδευση και φροντίδα με αξιόπιστη χρηματοδότηση, κοινή διοικητική διακυβέρνηση και κοινές πολιτικές προσωπικού. Στη νότια Ευρώπη, όμως, υπάρχουν χώρες όπως η Ελλάδα και η Πορτογαλία που συνεχίζουν να διατηρούν αυτό το σύστημα διχοτόμησης (Friendly, 2008).

Πιο συγκεκριμένα για την Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια οι συνθήκες που έχουν προκύψει από τις κοινωνικοοικονομικές αλλαγές έχουν δημιουργήσει μεγαλύτερη ανάγκη για προσχολική φροντίδα και εκπαίδευση. Τέτοιες συνθήκες είναι η χαλάρωση των δεσμών της οικογένειας, η απόσταση μεταξύ των γονέων με τα πρόσωπα που τους μεγάλωσαν, η αύξηση των διαζυγίων, η αύξηση των μονογονεϊκών οικογενειών, η αλλαγή στις αξίες, η αστική μετανάστευση, η αυξημένη μετανάστευση από γειτονικές χώρες και τέλος η αλλαγή στην εκπαιδευτική πολιτική (Bagavos, 2001, 2005, όπως αναφέρεται στον Petrogianni, 2013).

Οι υπηρεσίες προσχολικής ηλικίας στην Ελλάδα προσφέρονται από περιβάλλοντα παιδικής φροντίδας και εκπαίδευσης. Υπάρχουν δυο βασικοί τύποι προσχολικών ιδρυμάτων και το καθένα κατέχει διαφορετικό ρόλο από το άλλο, τα νηπιαγωγεία και οι παιδικοί σταθμοί (Laloumi – Vidalí, 2006).

Τα νηπιαγωγεία και οι παιδικοί σταθμοί διαφέρουν στους σκοπούς τους, στην οργάνωση, στη δομή, στην ηλικία εγγραφής και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο του προσωπικού. Επίσης, η εγγραφή στα νηπιαγωγεία είναι υποχρεωτική ενώ στους παιδικούς σταθμούς προαιρετική (Rentzou, 2012).

Η προσχολική εκπαίδευση αντιπροσωπεύεται από τα νηπιαγωγεία, τα οποία παρέχουν υπηρεσίες για παιδιά 4 έως 6 ετών. Από το 2018/19 η υποχρεωτική εκπαίδευση αποφασίστηκε να ξεκινά από την ηλικία των 4 και όχι από τα 5 όπως ίσχυε σύμφωνα με την παλαιότερη νομοθεσία. Τα νηπιαγωγεία, είτε στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα, είναι υπό την επιτήρηση του Υπουργείου Παιδείας. Το Υπουργείο Παιδείας έχει θεσπίσει το Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Προγραμμάτων Σπουδών (Δ.Ε.Π.Π.Σ.) και το Νέο Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών (2014) για τα νηπιαγωγεία και είναι υπεύθυνο για τις οικονομικές και διοικητικές λειτουργίες των εγκαταστάσεων όπως επίσης και για τους διορισμούς των εκπαιδευτικών. Τα νηπιαγωγεία παρέχουν μόνο εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Το προσωπικό αποτελείται από εκπαιδευτικούς προσχολικής ηλικίας οι οποίοι έχουν αποφοιτήσει από πανεπιστημιακά τμήματα προσχολικής εκπαίδευσης, στα οποία απαιτείται 4 χρόνια φοίτησης (Megalonidou, 2020·Petrogiannis, 2010).

Η προσχολική φροντίδα εκπροσωπείται μόνο από τους παιδικούς σταθμούς αφού δεν υπάρχει άλλος τύπος παροχής βρεφικής και παιδικής φροντίδας ομαδικής μορφής που να είναι παρόμοιος με αυτούς των άλλων Ευρωπαϊκών χωρών, όπως για παράδειγμα υπάρχει το παιχνίδι σε ομάδες, η οργανωμένη φροντίδα οικογενειών, κ.α.. Τα κέντρα φροντίδας λειτουργούν από τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα (Petrogiannis, 2010).

Οι δημόσιοι παιδικοί σταθμοί διοικούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο του κάθε δήμου. Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από 15 μέλη τα οποία είναι δημοτικοί ή κοινοτικοί σύμβουλοι και δημότες που κατέχουν κάποιου είδους δράση ή ειδικές γνώσεις στον τομέα αυτόν. Επίσης, στο Διοικητικό Συμβούλιο μπορούν να είναι μέλη και γονείς που έχουν παιδιά εγγεγραμμένα στους παιδικούς και βρεφονηπιακούς σταθμούς του δήμου (ΦΕΚ 497/22.4.2002, 2002).

Κύρια ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι να διεκπεραιώνει τα καθήκοντά του με τρόπο που όλοι οι παιδικοί σταθμοί που είναι υπό την ευθύνη του να λειτουργούν ομαλά. Η ομαλή λειτουργία τους διασφαλίζεται όταν το Διοικητικό Συμβούλιο εφαρμόζει πιστά τον πρότυπο κανονισμό λειτουργίας και τις οδηγίες των εγκυκλίων που δημοσιεύει το Υπουργείο Εσωτερικών. Επίσης το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση όλων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των παιδικών σταθμών που διοικούν, για τις διαδικασίες εγγραφής και διαγραφής παιδιών και για την άσκηση ελέγχου σε όλες τις λειτουργίες και το προσωπικό του κάθε παιδικού σταθμού (ΦΕΚ 497/22.4.2002, 2002).

Προτεραιότητα για εγγραφή στους δημόσιους παιδικούς σταθμούς δίνεται σε παιδιά εργαζόμενων ή ανέργων γονέων ή οικονομικά ασθενών οικογενειών όπως είναι τα ορφανά, τα παιδιά που προέρχονται από μονογονεϊκές οικογένειες ή χωρισμένους γονείς, παιδιά γυναικών που είναι εγγεγραμμένες στα δίκτυα που προστατεύουν γυναίκες που έχουν υποστεί βία, παιδιά που προέρχονται από οικογένειες που αποτελούνται από μέλη με φυσικές ή νοητικές δυσκολίες, παιδιά που προέρχονται από πολυμελείς οικογένειες, κ.α.. Το μηνιαίο ποσό που καταθέτουν οι γονείς στους δημόσιους παιδικούς σταθμούς διαμορφώνεται σύμφωνα με τα κοινωνικά κριτήρια. Για παράδειγμα, το ποσό αυτό μπορεί να είναι μηδενικό για εκείνους που έχουν ετήσιο εισόδημα κάτω από 15.000 ευρώ (Megalonidou, 2020).

Οι δημόσιοι παιδικοί σταθμοί δέχονται παιδιά από 6 μηνών έως 4 χρονών. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν εγκαταστάσεις που παρέχουν υπηρεσίες σε παιδιά από 6 μηνών έως 2μιση χρονών (βρεφικός σταθμός), άλλες που παρέχουν από 2 μηνών έως 4 χρονών (βρεφονηπιακός σταθμός) και για παιδιά από 2μιση έως 4 χρονών (παιδικός σταθμός) (Megalonidou, 2020). Από το 2001 και μετά χρηματοδοτούνται και

επιβλέπονται από τις τοπικές αρχές με την υποστήριξη του Υπουργείου Εσωτερικών (Rentzou, 2015).

Στους παιδικούς και βρεφονηπιακούς σταθμούς, τα παιδιά χωρίζονται ανάλογα με την ηλικία τους σε ομάδες. Οι παιδικοί σταθμοί προσφέρουν φροντίδα σε συνδυασμό με κάποιες εκπαιδευτικές υπηρεσίες ανάλογα με την κατάσταση μέχρι 8 με 9 ώρες τη μέρα, 5 μέρες την εβδομάδα. Διαθέτουν ανάμεικτο παιδαγωγικό προσωπικό, βρεφονηπιοκόμους, βοηθούς βρεφονηπιοκόμων και νηπιαγωγούς. Η επίβλεψή τους γίνεται από το Υπουργείο Εσωτερικών. Οι βρεφονηπιοκόμοι είναι απόφοιτοι Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, των τμημάτων προσχολικής φροντίδας κι αγωγής στα οποία παρακολουθούν θεωρητικές και πρακτικές ενότητες για 3,5 χρόνια και κατά τη διάρκεια του τελευταίου εξαμήνου ασκούν την πρακτική τους άσκηση σε έναν παιδικό σταθμό της επιλογής τους. Οι βοηθοί βρεφονηπιοκόμων έχουν δίπλωμα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρακολουθώντας για δυο χρόνια ένα πρόγραμμα μαθημάτων (Petrogiannis, 2010·Rentzou, 2012).

Σύμφωνα με τη Rentzou (2011a), την Xatzitsefanidou (2008) και τον Zambeta (2008, όπως αναφέρεται στη Rentzou, 2015), οι παιδικοί σταθμοί ακολουθούν ένα καθημερινό πρόγραμμα που έχει σκοπό να συναντήσει τις βιολογικές ανάγκες των παιδιών. Θεωρείται, δηλαδή, ότι αυτά τα προγράμματα παρέχουν κυρίως φροντίδα. Αν και δεν υπάρχει κάποιο επίσημο πρόγραμμα για τους παιδικούς σταθμούς θεσμοθετημένο από το Υπουργείο που τους επιβλέπει, οι βρεφονηπιοκόμοι προσπαθούν να ακολουθούν τις γενικές γραμμές του Δ.Ε.Π.Π.Σ. που είναι για το νηπιαγωγείο (Laloumi – Vidali, 2006). Οπότε, ανάλογα και με την κατάσταση προσφέρουν και κάποιες εκπαιδευτικές υπηρεσίες (Petrogiannis, 2010).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το άρθρο 2 του ΦΕΚ Β'4249/5.12.2017 (2017), οι στόχοι των Παιδικών, Βρεφικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών όλης της χώρας είναι η αγωγή, η φροντίδα και η ολόπλευρη ανάπτυξη των παιδιών ηλικίας 0 έως 4 ετών με την εφαρμογή σύγχρονων επιστημονικών μεθόδων και κανόνων υγιεινής και ασφαλείας που έχουν θεσπιστεί. Επίσης, στόχος τους αποτελεί να βοηθήσουν τους γονείς που εργάζονται πολλές ώρες ή τους γονείς που είναι άνεργοι με χαμηλό εισόδημα με το μέγιστο των παιδιών τους και με την ενημέρωσή τους πάνω στον παιδαγωγικό και ψυχολογικό τομέα. Τέλος, σκοπός τους είναι η δημιουργία ενός κλίματος που υποστηρίζει κατάλληλα τα παιδιά στο να μεταβούν όσο το δυνατόν πιο ήπια από το οικογενειακό τους περιβάλλον στο εκπαιδευτικό και κατ' επέκταση στο κοινωνικό.

Επίσης, όσον αφορά την ημερήσια απασχόληση των παιδιών σε όλους τους Παιδικούς, Βρεφικούς και Βρεφονηπιακούς Σταθμούς τηρείται καθημερινά ένα παιδαγωγικό πρόγραμμα μέσα από το οποίο τα παιδιά αναπτύσσονται γνωστικά, σωματικά και κοινωνικά. Το πρόγραμμα αυτό εφαρμόζεται από το προσωπικό του κάθε παιδικού σταθμού, το οποίο φροντίζει να επικρατεί ένα κλίμα φιλικό και υποστηρικτικό προς τα παιδιά και να αποφεύγεται κάθε πράξη καταναγκαστική και βίαιη, ώστε τα παιδιά να αισθάνονται ελεύθερα και ασφαλή (ΦΕΚ Β'4249/5.12.2017, 2007).

Τα παιδιά πρέπει να εισέρχονται στους χώρους των παιδικών σταθμών καθημερινά μέχρι τις 9 το πρωί. Αν καθυστερούν και φθάνουν μετά τις 9 π.μ. στον Σταθμό πρέπει να υπάρχει σοβαρός λόγος για τον οποίο θα πρέπει να έχει ενημερωθεί από πριν η Διευθύντρια του Σταθμού από τους γονείς. Σε κάθε άλλη περίπτωση τα νήπια ή τα βρέφη δεν εισέρχονται μέσα (ΦΕΚ Β'4249/5.12.2017, 2007).

Το καθημερινό πρόγραμμα που ακολουθείται στους Σταθμούς δεν είναι αυστηρό αλλά μπορεί να διαμορφώνεται ανάλογα με τους στόχους που θέτει το προσωπικό. Τηρούνται όμως αυστηρά τα ωράρια που σχετίζονται με την προσέλευση και την αναχώρηση των παιδιών αλλά και με τη διατροφή τους. Συγκεκριμένα, τα βρέφη ή τα νήπια πρέπει να προσέρχονται από τις 7 π.μ μέχρι τις 9 π.μ, να τρώνε το πρωινό τους από τις 9:00 π.μ. μέχρι τις 9:30 π.μ., μετά το μεσημεριανό τους στις 12:00 π.μ. μέχρι τη 13:00 μ.μ και ύστερα να αναχωρούν από το Σταθμό από τη 13:00 μέχρι τις 16:00 μ.μ. (ΦΕΚ Β'4249/5.12.2017, 2007).

Το παιδαγωγικό πρόγραμμα προσαρμόζεται στις ανάγκες και τις επιθυμίες των παιδιών. Υπάρχουν ώρες μέσα στο πρόγραμμα όπου το παιδί μπορεί να παίζει ελεύθερα είτε μέσα είτε έξω από την τάξη του ή να ξεκουραστεί. Αυτές οι ώρες καθορίζονται ανάλογα με την ηλικία των παιδιών και τις ανάγκες που συνδέονται με κάθε ηλικιακή ομάδα (ΦΕΚ Β'4249/5.12.2017, 2007).

Σε όλο το πρόγραμμα το παιδαγωγικό προσωπικό πρέπει να δείχνει σεβασμό και κατανόηση στα παιδιά που εμφανίζουν διαφορετικά κοινωνικά ή πολιτισμικά χαρακτηριστικά από τα άλλα παιδιά. Απαγορεύεται από το προσωπικό να ζητάει οικονομική ενίσχυση από τις οικογένειες των παιδιών για την υλοποίηση δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια του προγράμματος των Σταθμών. Οι Παιδικοί Σταθμοί ανοίγουν όλοι τον Σεπτέμβριο, τον μήνα που γίνεται και η προσαρμογή των παιδιών στους χώρους αυτούς. Το προσωπικό έχει την ευελιξία να εφαρμόσει κατάλληλες δραστηριότητες που προωθούν μια ομαλή προσαρμογή. Αναγκαία αυτήν την περίοδο θεωρείται και η αποτελεσματική συνεργασία του Σταθμού με τους γονείς του κάθε παιδιού (ΦΕΚ Β'4249/5.12.2017, 2007).

1.2 Καθήκοντα του προσωπικού των παιδικών σταθμών

Στις μέρες μας, το προσωπικό των παιδικών σταθμών αποτελείται από τους ακόλουθους: Διευθυντής/Διευθύντρια, Παιδαγωγικό Προσωπικό, Βοηθός Παιδαγωγού, Κοινωνική Λειτουργός, Μάγειρας ή Μαγείρισσα, Βοηθός Μαγείρου ή Μαγείρισσας ή Τραπεζοκόμος, Προσωπικό καθαριότητας και βοηθητικών εργασιών, Παιδίατρος εσωτερικός ή εξωτερικός, Ψυχολόγος (ΦΕΚ Β'4249/5.12.2017, 2017).

Σύμφωνα με το άρθρο 12 του ΦΕΚ Β'4249/5.12.2017 (2017), όλα τα μέλη του προσωπικού που απαρτίζουν έναν παιδικό σταθμό πρέπει να τηρούν όλους τους κανονισμούς λειτουργίας του ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία του. Επίσης, δεν πρέπει να σταματάνε ποτέ να επιμορφώνονται και να ενημερώνονται με ότι καινούριο λαμβάνει μέρος και αφορά το επιστημονικό τους πεδίο.

Το Παιδαγωγικό Προσωπικό είναι υπεύθυνο για την ομαλή ανάπτυξη των παιδιών σε όλους τους τομείς και για την προσαρμογή του καθημερινού προγράμματος στα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του κάθε παιδιού. Επίσης, εντοπίζει κι αναφέρει στη διοίκηση τις ανάγκες που έχει η τάξη ως προς τον εξοπλισμό (π.χ. παιχνίδια) για την ομαλή υλοποίηση του προγράμματος. Μεριμνά ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των παιδιών παρακολουθώντας τη διατροφή και την υγιεινή τους και μαθαίνοντάς τους να φροντίζουν τον εαυτό τους μόνα τους. Ακόμη, οφείλει να ενημερώνει τον παιδίατρο και τους γονείς για οτιδήποτε το προβληματίζει σχετικά με την υγεία των παιδιών. Έχει στην αρμοδιότητα του και το βιβλίο όπου καταγράφονται ποια παιδιά βρίσκονται στο τμήμα καθημερινά ή απουσιάζουν ενημερώνοντας με αυτό τον Διευθυντή ή τη Διευθύντρια του σταθμού. Επιπλέον, μέσω της καθημερινής και στενής επαφής με τα παιδιά, μπορεί και τα βοηθά να αναπτύξουν όλες τις πτυχές της προσωπικότητάς τους, αλλά και ικανότητες όπως αυτοσυγκέντρωση, αυτενέργεια και αυτοπεποίθηση. Τέλος, συζητά τακτικά και με τους δυο γονείς για την πορεία του

παιδιού τους και τους κρατά ενήμερους για τις δραστηριότητες που λαμβάνουν μέρος μέσα στην τάξη, όπως και για τυχόν εκδηλώσεις που οργανώνονται στον σταθμό. Ο βοηθός βρεφονηπιοκόμου ακολουθεί κυρίως τις οδηγίες των βρεφονηπιοκόμων. Μόνο όταν απουσιάζει η βρεφονηπιοκόμος μπορεί να πάρει πρωτοβουλίες και να αναλάβει τα καθήκοντα των βρεφονηπιοκόμων μαζί με τη βοήθεια της Διευθύντριας του Σταθμού (ΦΕΚ Β'4249/5.12.2017, 2017).

Ο Μάγειρας αναλαμβάνει την Παρασκευή του φαγητού και το ετοιμάζει τις ώρες που είναι προγραμματισμένες για να φάνε τα παιδιά. Το προετοιμάζει σύμφωνα με όλους τους κανόνες υγιεινής και διατροφής που έχουν θεσπιστεί. Υπάρχει καθημερινό διατροφικό πρόγραμμα το οποίο ακολουθεί πιστά καθημερινά. Επίσης, όλα τα υλικά που χρειάζεται για την παρασκευή του φαγητού καθημερινά τα παραλαμβάνει από τον Διευθυντή ή την Διευθύντρια, ο/η οποίος/α κρίνει πόση ποσότητα χρειάζεται από την αποθήκη τροφίμων. Τέλος, δέχεται κάθε βοήθεια από τον Βοηθό Μάγειρα ή αλλιώς Τραπεζοκόμο, ο οποίος αναλαμβάνει επίσης να μοιράσει το φαγητό σε όλα τα παιδιά (ΦΕΚ Β'4249/5.12.2017, 2017).

Σε κάθε παιδικό σταθμό υπάρχει απαραίτητα το προσωπικό καθαριότητας που αναλαμβάνει να κρατά καθαρούς όλους του χώρους του μέσα κι έξω ακολουθώντας όλους του κανονισμούς υγιεινής. Επίσης, είναι υποχρεωμένο να αναλαμβάνει οποιαδήποτε άλλη εργασία που κρίνει απαραίτητο να διεξαχθεί ο Διευθυντής ή η Διευθύντρια (ΦΕΚ Β'4249/5.12.2017, 2017).

Εάν συμπεριλαμβάνεται στο προσωπικό του σταθμού Κοινωνικός Λειτουργός, συνεισφέρει στην επίλυση ζητημάτων που προκύπτουν με τα παιδιά, αλλά και με τις οικογένειες τους. Για να γίνει αυτό συνεργάζεται στενά με το Παιδαγωγικό Προσωπικό και με τον Παιδίατρο του παιδικού σταθμού. Επίσης, σημαντικό ρόλο αναλαμβάνουν ο Παιδίατρος και ο Ψυχολόγος κάθε παιδικού σταθμού. Ο Παιδίατρος παρέχει στα παιδιά λεπτομερή ιατρική εξέταση μια φορά το μήνα. Ελέγχει την πορεία ανάπτυξης του κάθε παιδιού γράφοντας παράλληλα τις παρατηρήσεις του στις ατομικές τους καρτέλες. Ακόμη, για τον έλεγχο της ψυχοσωματικής υγείας των παιδιών βρίσκεται σε στενή επικοινωνία με τον Κοινωνικό Λειτουργό και τον Ψυχολόγο. Τέλος, ο Ψυχολόγος σε συνεργασία με τον Κοινωνικό Λειτουργό, τον Παιδίατρο και το Παιδαγωγικό Προσωπικό στηρίζει σε ζητήματα ψυχολογικής φύσεως τα παιδιά και τους γονείς. Έχει ως αρμοδιότητα να καθοδηγεί το παιδαγωγικό προσωπικό μέσα από διαλέξεις και συζητήσεις μαζί του (ΦΕΚ Β'4249/5.12.2017, 2017).

Τη διοίκηση του κάθε παιδικού ή βρεφονηπιακού σταθμού την αναλαμβάνει ένας Διευθυντής ή μια Διευθύντρια. Ο Διευθυντής ή Διευθύντρια προέρχεται από τον κλάδο των βρεφονηπιοκόμων και κρίνεται κατάλληλος ή κατάλληλη για τη θέση αυτή με απόφαση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου (Καραβίδα, 2011).

Τα καθήκοντα που αναλαμβάνει η Διευθύντρια ή ο Διευθυντής είναι ποικίλα. Αρχικά, ακολουθεί όλες τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να τηρούνται αυστηρά όλοι οι κανόνες που έχουν θεσπιστεί από τη νομοθεσία ή τις εγκυκλίους αλλά και οι οδηγίες που δέχεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Επίσης, υποβάλλει τις προτάσεις του/της στο Διοικητικό Συμβούλιο αναφορικά με τις εγγραφές των παιδιών στον παιδικό σταθμό της και τις διαγραφές παιδιών που πρέπει να γίνουν. Είναι υπεύθυνος/η για τη συμπλήρωση όλων των απαραίτητων βιβλίων (π.χ. βιβλίο μητρώου των παιδιών) κι έχει στην κατοχή του/της τα προσωπικά στοιχεία των γονέων (π.χ. διευθύνσεις, τηλέφωνα). Ακόμη, αναλαμβάνει την επικοινωνία του σταθμού με εξωτερικούς

φορείς, τη σφραγίδα και όλα τα αρχεία (ΦΕΚ 623/16-10-1985, 1985, όπως αναφέρεται στην Καραβίδα, 2011).

Προνοεί, επίσης, για τη σωστή λειτουργία του σταθμού του/της και διοικεί το προσωπικό κατευθύνοντας κι ενημερώνοντάς το κατάλληλα για τα καθήκοντά του. Μπορεί να ζητά βοήθεια ως προς τα διοικητικά του/της καθήκοντα από το υπόλοιπο προσωπικό όταν τη χρειάζεται και ειδικά από τον/την υποδιευθυντή/υποδιευθύντρια. Όταν δεν ασχολείται με τα καθήκοντα του/της ως Διευθυντή/Διευθύντρια αναλαμβάνει κανονικά το παιδαγωγικό πρόγραμμα και είναι με τα παιδιά μέσα στην τάξη. Επιπλέον, ελέγχει κι οργανώνει όλες τις διαδικασίες που λαμβάνουν μέρος στην αποθήκη όσον αφορά τα τρόφιμα και τα υλικά που χρησιμοποιούνται στην κουζίνα. Ελέγχει τακτικά, επίσης, τον εξοπλισμό του Σταθμού και απομακρύνει ότι δεν είναι κατάλληλο για χρήση (ΦΕΚ 623/16-10-1985, 1985, όπως αναφέρεται στην Καραβίδα, 2011).

Τέλος, κάθε εβδομάδα συζητά με το παιδαγωγικό προσωπικό και τον γιατρό για να ενημερωθεί για την αναπτυξιακή πορεία του παιδιών και για να αλλάξει τις αποφάσεις του/της ή να πάρει καινούριες ως προς τη λειτουργία του Σταθμού και κάθε μήνα προγραμματίζει συναντήσεις με τους γονείς και το παιδαγωγικό προσωπικό με στόχο να συζητούν όλα τα θέματα που αφορούν τα παιδιά (ΦΕΚ 623/16-10-1985, 1985, όπως αναφέρεται στην Καραβίδα, 2011).

Κεφάλαιο 2: Διοίκηση και ηγεσία σε παιδικούς σταθμούς

2.1 Διαδικασία διοίκησης των οργανισμών

Οι παιδικοί σταθμοί είναι οργανισμοί την διοίκηση των οποίων αναλαμβάνει ένας διευθυντής. Η διαδικασία διοίκησης ενός οργανισμού είτε είναι παιδικός σταθμός είτε όχι περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο. Όλα τα άτομα που κατέχουν οποιαδήποτε θέση διοίκησης είναι υπεύθυνα γι' αυτές τις τέσσερις λειτουργίες (Jordan, Portis, Self, & Schraeder 2014).

Η λειτουργία του προγραμματισμού είναι μια συστηματική διαδικασία κατά την οποία λαμβάνονται αποφάσεις σχετικές με τους στόχους και τις δραστηριότητες που ο οργανισμός πρόκειται να προσπαθήσει να υλοποιήσει (Schermerhorn, 2011). Για να πάρει κάποιος μια απόφαση για την κατεύθυνση ενός οργανισμού, το στάδιο που αφορά τον σχεδιασμό πρέπει να ξεκινάει με την ανάλυση του περιβάλλοντος. Χωρίς την βαθιά κατανόηση του πλαισίου, ένας διευθυντής ή μια διευθύντρια δεν κατέχει τις βάσεις ώστε να παρέχει καθοδήγηση μελλοντικά. Το πλαίσιο δίνει σε έναν διευθυντή ή μια διευθύντρια το σημείο αναφοράς για βελτίωση, ευκαιρίες και μάθηση από λάθη του παρελθόντος. Γι' αυτό το λόγο η λειτουργία του σχεδιασμού θα πρέπει να ξεκινά με την ανάλυση. Η ανάλυση θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει και εσωτερικούς παράγοντες όπως η κουλτούρα, οι αξίες και η απόδοση των μελών του οργανισμού, όπως επίσης και εξωτερικούς παράγοντες όπως οι ηθικοί κανόνες, η οικονομία, η τεχνολογία και οι κοινωνικές αξίες. Στο τέλος αυτού του σταδίου, πρέπει να υπάρχει μια ξεκάθαρη και συλλογική κατεύθυνση ως προς τι θα γίνει και πώς. Επίσης, ενέργειες για μακροπρόθεσμη διατήρηση του σχεδίου πρέπει να αποτελούν προτεραιότητα (Conkright, 2015).

Το δεύτερο στοιχείο της λειτουργίας του προγραμματισμού είναι η αξιοποίηση της ανάλυσης του περιβάλλοντος για τον προσδιορισμό των στόχων και των δραστηριοτήτων (Aho & Lloyd, 2020). Γενικά, ο σχεδιασμός εμπεριέχει ποικίλα στάδια λήψης αποφάσεων και το να επιτρέπεται η συμμετοχή όλων των μελών στην λήψη αυτών των αποφάσεων μπορεί να προσφέρει επιπρόσθετες ιδέες (Kleiner & Lenny, 2004, όπως αναφέρεται στους Jordan, Portis, Self, & Schraeder, 2014).

Η δεύτερη λειτουργία της διοίκησης είναι η οργάνωση. Η οργάνωση αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία συγκεντρώνονται και κατανέμονται οι εργασίες, οι πόροι, οι πληροφορίες κι άλλες πηγές που χρειάζονται για την εφαρμογή των σχεδίων που είχαν αναπτυχθεί κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού. Πυρήνας αυτής της λειτουργίας αποτελεί η αξιοποίηση των πηγών να συμβαδίζει με τους καθορισμένους στόχους (Schermerhorn, 2011).

Κατά την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού ανατίθενται τα καθήκοντα, καθορίζεται η δομή και η ιεραρχία. Η οργάνωση των πόρων προϋποθέτει να είναι σίγουρο ότι το κεφάλαιο που διατίθεται χρησιμοποιείται ώστε να εκπληρώνονται οι στόχοι του οργανισμού. Τέλος, η αξιοποίηση των πληροφοριών προϋποθέτει την αξιοποίηση και τη διάδοση των γνώσεων σε έναν οργανισμό με τρόπο ώστε να πετυχαίνονται οι στόχοι (Aho & Lloyd, 2020).

Η τρίτη λειτουργία της διοίκησης είναι η ηγεσία. Η ηγεσία είναι μια διαδικασία που εγείρει την υψηλή απόδοση των μελών ενός οργανισμού. Διεγείρει, δηλαδή, τον ενθουσιασμό των ανθρώπων για την εργασία τους και τους παρακινεί να προσπαθήσουν σκληρά για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί (Schermerhorn,

2011). Μέσω της ηγεσίας, ένας διευθυντής ή μια διευθύντρια ενός οργανισμού κατανοεί τι αποτελεί κίνητρο στα άτομα της ομάδας του και με αυτόν τον τρόπο μπορεί έπειτα να σχεδιάσει στρατηγικές για να χτίσει ένα κοινό όραμα και να εγείρει την επιθυμία τους να συνεισφέρουν κάνοντας το καλύτερο δυνατό για τον οργανισμό (Aho & Lloyd, 2020). Σε αυτή τη διαδικασία της παρακίνησης και της επιρροής, οι ικανοί ηγέτες είναι συνήθως πολύ αποτελεσματικοί κυρίως στο κομμάτι της επικοινωνίας. Η επικοινωνία με τη σειρά της συνδέεται θετικά με την εμπιστοσύνη που πρέπει να αναπτυχθεί ανάμεσα στους ηγέτες και τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού (Jordan, Portis, Self, & Schraeder 2014).

Η τέταρτη λειτουργία της διοίκησης είναι ο έλεγχος. Κατά τον έλεγχο εγκαθίστανται οι διαδικασίες που κατευθύνουν την ομάδα προς τους στόχους, μετράνε την απόδοση ως προς τους στόχους και διενεργούν όπου χρειάζεται αλλαγές στον προγραμματισμό (Batemen & Snell, 2013, όπως αναφέρεται στους Aho & Lloyd, 2020). Μέσα από αυτήν τη διαδικασία, οι διευθυντές αλληλεπιδρούν με τους ανθρώπους καθ' όλη την πορεία διεκπεραίωσης των καθηκόντων τους για να συγκεντρώσουν τις πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή τους και να τις χρησιμοποιήσουν για να κάνουν αλλαγές (Schermerhorn, 2011).

Η μέτρηση της απόδοσης είναι το πρώτο στάδιο του ελέγχου. Αφού έχει παρατηρηθεί η πρόοδος προς τους στόχους, το επόμενο βήμα είναι να υλοποιηθούν οι αναγκαίες αλλαγές. Με αυτόν τον τρόπο η διαδικασία του ελέγχου πάντα οδηγεί έναν διευθυντή πίσω στη φάση του σχεδιασμού της διοίκησης. Στην ουσία, υπάρχουν μόνο δυο πιθανά αποτελέσματα στη διαδικασία ελέγχου. Το ένα είναι να σημειωθεί πρόοδος ως προς τους στόχους που έχουν τεθεί και το άλλο να προκύψουν παρεκκλίσεις ως προς την απόδοση. Όταν επιτευχθούν οι στόχοι θα χρειαστεί να τεθούν καινούριοι στόχοι, άρα θα πραγματοποιηθεί η λειτουργία του προγραμματισμού. Αν δεν σημειωθεί πρόοδος, θα χρειαστεί να αναλυθεί το περιβάλλον και να καθοριστούν οι λόγοι για τους οποίους δεν πέτυχε. Με αυτόν τον τρόπο οι λειτουργίες της διοίκησης συσχετίζονται και είναι υψηλά εξαρτημένες η μια με την άλλη, ειδικά η λειτουργία του ελέγχου με την λειτουργία του προγραμματισμού (Aho & Lloyd, 2020).

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν μια ποικιλία από στρατηγικές ή μεθόδους σχετικές με τον έλεγχο. Σε πρακτικό επίπεδο, οι παραδοσιακές μορφές ελέγχου μπορεί ακόμη να έχουν κάποια αξία αλλά δεν είναι πια επαρκή. Το πιο μεγάλο ζήτημα για τους διευθυντές, σύμφωνα με τους Mishra και Spreitzer (1999, όπως αναφέρεται στους Jordan, Portis, Self, & Schraeder, 2014), είναι να εγκαταλείψουν τον έλεγχο χωρίς να χάσουν τον έλεγχο.

Όλοι οι οργανισμοί, όπως δηλαδή είναι και οι παιδικοί σταθμοί, εκτός από τις λειτουργίες της διοίκησης χρειάζονται και την ηγεσία για να μπορέσουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Οι δυο αυτές διαδικασίες, αν και διακριτές, δεν μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά εάν δεν λειτουργήσουν παράλληλα (Kent, 2005). Σύμφωνα επίσης με τους Baron και Greenberg (2008, όπως αναφέρονται στους Βακόλα και Νικολάου (2012), στην πράξη οι δυο όροι, διοίκηση και ηγεσία, είναι συμπληρωματικοί. Η αρχική αποστολή του ηγέτη είναι να σχηματίσει τους στόχους του οργανισμού και τις στρατηγικές που απαιτούνται για την επίτευξή τους, ενώ λειτουργία του μάντζερ είναι να εκτελέσει τις στρατηγικές αυτές με επιτυχία. Γενικά, η ηγεσία σχετίζεται με τα διαπροσωπικά ζητήματα της εργασίας ενός διευθυντή, ενώ η διοίκηση τα διοικητικά. Η ηγεσία αφορά την αλλαγή, την έμπνευση, το κίνητρο και την επιρροή, ενώ η διοίκηση την επίτευξη των στόχων (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

2.2 Η έννοια της ηγεσίας

Ο Kotter (1990, όπως αναφέρεται στους Βακόλα και Νικολάου, 2012), ξεχωρίζει την έννοια της ηγεσίας από την έννοια της διοίκησης κι υποστηρίζει ότι οι πετυχημένοι μάνατζερ εκτός από τα διοικητικά τους καθήκοντα ξέρουν να ηγούνται, να δημιουργούν όραμα και να αντιμετωπίζουν καθημερινά προβλήματα.

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2007, όπως αναφέρεται στους Βακόλα & Νικολάου, 2012), ηγεσία μπορεί να οριστεί η ικανότητα ενός στελέχους να επηρεάζει μια ομάδα ατόμων προς την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ή κάποιου οράματος. Ένας άλλος ορισμός που διατυπώθηκε από τον Yukl (2002) περιέγραψε την ηγεσία ως τις διαδικασίες αλλαγής οι οποίες αποτελούνται από τον καθορισμό των στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, το σχεδιασμό κινήτρων για την υλοποίηση του έργου αλλά και την προσπάθεια διατήρησης της ομάδας και της κουλτούρας (Gordon, Taber, & Yukl, 2002). Η ηγεσία μπορεί επίσης να προσδιοριστεί από τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τους τρόπους συμπεριφοράς και τις αποφάσεις που διέπουν έναν ηγέτη (Arnold et al., 2005).

Σύμφωνα με τις θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών, οι ηγέτες ξεχωρίζουν από τους μη ηγέτες γιατί κατέχουν σε μεγάλο βαθμό μια σειρά από ατομικά χαρακτηριστικά, τα οποία δεν τα κατέχουν οι υπόλοιποι άνθρωποι. Πολύ συχνά οι ηγέτες έχουν περιγραφεί από λέξεις όπως αποφασιστικότητα, δημιουργικότητα, εξυπνάδα, γνώση, ευελιξία, τιμιότητα, αυτοπεποίθηση κ.λπ. (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Πιο συγκεκριμένα, πολλοί επιτυχημένοι ηγέτες έχουν διακριθεί από χαρακτηριστικά όπως ο δυναμισμός και η αυτοπεποίθηση γιατί αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, είναι επίμονοι ως προς τους στόχους τους, έχουν απίστευτη ενέργεια και δείχνουν εμπιστοσύνη στους εαυτούς τους. Επίσης, κατέχουν αυξημένη γνωστική ικανότητα αφού μπορούν να αναλύουν και να συνδυάζουν πληροφορίες κι έχουν πολλές γνώσεις γύρω από τον τομέα εργασίας τους. Είναι πολλοί δημιουργικά άτομα και χαίρονται να ασκούν την επιρροή τους σε άλλους, ώστε να πετυχαίνονται οι κοινοί τους στόχοι. Ακόμη, έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται εύκολα σε νέες συνθήκες και απαιτήσεις και αποτελούν αξιόπιστα κι έντιμα άτομα (Schermerhorn, 2011).

Οι συμπεριφορικές θεωρίες εξετάζουν τους τρόπους ηγεσίας δηλαδή το πρότυπο συμπεριφοράς που επαναλαμβάνεται από έναν ηγέτη. Σύμφωνα με τις συμπεριφορικές θεωρίες, η συμπεριφορά ενός ηγέτη μαθαίνεται και μπορεί επίσης να διδαχθεί. Μια σειρά ερευνών της ηγετικής συμπεριφοράς στο Πανεπιστήμιο της Πολιτείας του Οχάιο και στο Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν στα τέλη του 1940 κατέληξαν σε δυο διαστάσεις του τρόπου ηγεσίας. Η πρώτη εστιάζει στο ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση της εργασίας και η δεύτερη στο ενδιαφέρον για τα άτομα που διενεργούν την εργασία. Ο ηγέτης με το ενδιαφέρον στην εργασία αναλαμβάνει το σχεδιασμό της εργασίας που πρέπει να γίνει, καθορίζει τα εργασιακά καθήκοντα, παροτρύνει τα άτομα να ολοκληρώσουν τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει και εξετάζει τα αποτελέσματα της επίδοσής τους. Από την άλλη, ο ηγέτης με ενδιαφέρον στα άτομα, υποστηρίζει τα άτομα που καθοδηγεί, αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις μαζί τους, δείχνει σεβασμό και ευαισθησία στα συναισθήματα και τις ανάγκες τους και τα εμπιστεύεται (Schermerhorn, 2011· Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Ο ηγέτης που δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην εργασία παρά στους ανθρώπους, παίρνει όλες τις αποφάσεις μόνος του και διατηρεί μια πιο ελεγκτική στάση απέναντί τους ενεργεί με αυταρχικό στυλ. Αντίθετα, στο εκχωρητικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης αφήνει ελεύθερους τους υφισταμένους του να παίρνουν αποφάσεις και να πράττουν

όπως θεωρούν οι ίδιοι σωστά. Πιο συνηθισμένο, όμως είναι το συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας όπου ο ηγέτης ζητάει την γνώμη των ατόμων πριν αποφασίσει, είναι ανοιχτός να ακούσει τις προτάσεις τους και τους αφήνει το περιθώριο να κάνουν κάποιες από τις δραστηριότητες με τον τρόπο που θέλουν οι ίδιοι χωρίς καμία παρέμβαση (Schermerhorn, 2011·Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Σύμφωνα με τις θεωρίες ηγεσίας που αφορούν τα χαρακτηριστικά της κατάστασης, για να είναι η ηγεσία αποτελεσματική δεν αρκεί να υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά ή να υιοθετείται ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, αλλά πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το εξωτερικό περιβάλλον. Υποστηρίζουν, δηλαδή, ότι για να υιοθετείται από τον ηγέτη ένα κατάλληλο στυλ ηγεσίας θα πρέπει να αξιολογεί το περιβάλλον και τις συγκυρίες κάτω από τις οποίες θα ασκήσει το ρόλο του (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

2.2.1 Συναλλακτική ηγεσία

Στη συναλλακτική ηγεσία, ο ηγέτης μεριμνά κυρίως για την ικανοποίηση των άμεσων αναγκών των μελών του οργανισμού. Επίσης, υπάρχει έντονα και το στοιχείο της ανταλλαγής στη σχέση ανάμεσα στον συναλλακτικό ηγέτη και στα υπόλοιπα μέλη. Ο συναλλακτικός ηγέτης ξεκαθαρίζει στον υφιστάμενο τα καθήκοντα που πρέπει να αναλάβει που τα οποία εστιάζουν κυρίως στις δικές του ανάγκες. Αν ο υφιστάμενος διεκπεραιώσει τα καθήκοντα αυτά με επιτυχία τότε ανταμείβεται από τον ηγέτη, ενώ σε αντίθετη περίπτωση ο εργαζόμενος τιμωρείται και δέχεται μια επικριτική στάση από τον ηγέτη μέσω άσκησης ελέγχου (Γεωργαντά & Ξενικού, 2007). Γενικά, είναι παρών παρακολουθώντας τους εργαζόμενους και τους παρέχει επαρκή ανατροφοδότηση με σκοπό να επηρεάσει θετικά την απόδοσή τους (Ζουρνατζή, Κουστέλιος, & Μπελιάς, 2021).

Συμπεραίνεται ότι ο βασικός σκοπός της συναλλακτικής ηγεσίας είναι η ηγεσία να ακολουθείται από σαφή καθορισμό καθηκόντων, σαφή επικοινωνία και από επιβραβεύσεις και τιμωρίες ως προς το προσωπικό εστιάζοντας στις ανάγκες του. Στηρίζεται, επίσης, στην αντίληψη ότι ο ηγέτης αναπτύσσει διαφορετικές σχέσεις με διαφορετικούς «οπαδούς» (Martin, Epitropaki, Thomas, & Topakas, 2010, όπως αναφέρεται στους Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας αποδέχεται ότι ο ηγέτης χωρίζει τα μέλη του οργανισμού σε δυο κύριες κατηγορίες και συμπεριφέρεται διαφορετικά στην κάθε μια ξεχωριστά. Στην πρώτη κατηγορία, η οποία ονομάζεται ενδοομάδα, ανήκουν τα άτομα του οργανισμού με τα οποία ο ηγέτης αναπτύσσει στενές σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Στη δεύτερη κατηγορία, στην εξωομάδα, ανήκουν όλα τα υπόλοιπα μέλη των οποίων οι σχέσεις τους με τον ηγέτη είναι κυρίως τυπικές και επίσημες (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Αυτή η διαφορετική στάση του ηγέτη απέναντι στις δυο αυτές ομάδες έχει αποδειχθεί ότι επιφέρει αντίθετες συνέπειες ως προς τη συμπεριφορά των υφισταμένων του στον εργασιακό τους χώρο. Όσον αφορά την ενδοομάδα, οι υφιστάμενοι νιώθουν ότι βρίσκονται σε μια πιο προνομιακή θέση σε σχέση με τους υφισταμένους της εξωομάδας. Αυτό συμβαίνει γιατί τα μέλη της ενδοομάδας κατέχουν πιο ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες. Επίσης, βρίσκονται σε θέση να χρησιμοποιούν πολλές και διαφορετικές ικανότητές τους και να συμμετέχουν σε ποικιλία δραστηριοτήτων. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συντελούν στο να έχουν υψηλότερη απόδοση και να αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση για

την εργασία τους. Αντίθετα, όσον αφορά την εξωομάδα, τα μέλη εμφανίζουν χαμηλή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση και δεν υπάρχει το στοιχείο της παρακίνησης (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2007), ένας από τους λόγους που συμβαίνει αυτή η διάκριση από την πλευρά του ηγέτη είναι η έλλειψη χρόνου, η οποία τον ωθεί να αναπτύξει σχέσεις με μικρό αριθμό ατόμων, τα οποία μπορεί να εμπιστευθεί και να στηριχθεί πάνω τους όταν το έχει ανάγκη. Επίσης, σύμφωνα με τους Greenberg και Baron (2008, όπως αναφέρεται στους Βακόλα & Νικολάου, 2012), ο ηγέτης τείνει να επιλέγει άτομα που ταιριάζει μαζί τους γιατί έχει κοινά χαρακτηριστικά με αυτά, όπως είναι η ηλικία ή η εκπαίδευση.

2.2.2 Η Κατανεμημένη ηγεσία

Η κατανεμημένη ηγεσία αποτελεί ένα είδος ηγεσίας που δεν επικεντρώνεται μόνο στο διευθυντή ενός οργανισμού αλλά σε όλα τα μέλη του και αν αυτό δεν είναι εφικτό σε όσο γίνεται περισσότερα μέλη του. Οι αρμοδιότητες κατανέμονται σε όλα τα μέλη του οργανισμού από οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο κι αν ανήκουν και δεν εφαρμόζεται η κάθετη ιεραρχική ηγεσία αλλά η εξουσία ασκείται από κοινού. Η κατανεμημένη ηγεσία μπορεί αλλιώς να κατονομαστεί ως διαμοιρασμένη ή ομαδική (Παπαβασιλείου – Πυργιωτάκη & Πυργιωτάκης, 2015).

Σύμφωνα με την κατανομή των αρμοδιοτήτων, κάθε άτομο αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο σε έναν συγκεκριμένο τομέα και είναι υπεύθυνος γι' αυτόν για όσο χρόνο ασκεί τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Μέσω της κατανεμημένης ηγεσίας, αξιολογείται η γνώση και η εμπειρία κάθε μέλους του οργανισμού και το κάθε μέλος μοιράζεται τη γνώση και την εμπειρία του με όλα τα υπόλοιπα μέρη (Spillane, 2007, όπως αναφέρεται στους Παπαβασιλείου – Πυργιωτάκη & Πυργιωτάκης, 2015). Η κατανεμημένη ηγεσία, λοιπόν, εστιάζει στον καταμερισμό του κύρους και των δεξιοτήτων διοίκησης (Kukowski, 2017).

Οι ομάδες που λειτουργούν σύμφωνα με την κατανεμημένη ηγεσία, εμφανίζουν λιγότερες πιθανότητες για συγκρούσεις και περισσότερες πιθανότητες για συναίνεση σε σύγκριση με τις ομάδες που δεν την εφαρμόζουν. Επίσης, οι ομάδες αυτές αναπτύσσουν κλίμα εμπιστοσύνης και διακατέχονται από μεγαλύτερη συνεκτικότητα (Northouse, 2019).

Στην κατανεμημένη ηγεσία, είναι ωφέλιμο οι ηγέτες να αναγνωρίζουν τις συνθήκες που προωθούν την αποτελεσματικότητα της ομάδας και να υλοποιεί τις κατάλληλες ενέργειες με σκοπό να βελτιωθεί η επιτυχία της ομάδας (Northouse, 2019).

Οι ομάδες πρέπει να αποτελούνται από μέλη που κατέχουν ορισμένες βασικές ικανότητες όπως η ικανότητα να ολοκληρώνουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους και να επιλύουν προβλήματα. Χρειάζονται επαρκή πληροφόρηση, επιμόρφωση και εκπαίδευση με σκοπό να θεωρηθούν ή να συνεχίσουν να θεωρούνται ικανά μέλη της ομάδας τους (Hackman & Watson, 1986, όπως αναφέρεται στον Northouse, 2019).

Επίσης, η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας κρίνεται από το κλίμα συνεργασίας. Το κλίμα συνεργασίας προδιαθέτει τα μέλη να είναι ικανά να παραμείνουν συγκεντρωμένα στο κάθε πρόβλημα που μπορεί να προκύψει, να είναι καλοί ακροατές και να δείχνουν κατανόηση το ένα στο άλλο, να παίρνουν ρίσκα και να είναι πρόθυμα να καλύψουν το ένα το άλλο αν χρειαστεί. Για να αναπτυχθεί ένα ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας είναι απαραίτητες οι σχέσεις εμπιστοσύνης που

στηρίζονται στην ειλικρίνεια, τον σεβασμό και τη δεκτικότητα (Larson & LaFasto, 1989, όπως αναφέρεται στον Northouse, 2019).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες στην κατανεμημένη ηγεσία έχουν την ευκαιρία να δημιουργήσουν ένα κλίμα συνεργασίας καθιστώντας την επικοινωνία ασφαλή, απαιτώντας και επιβραβεύοντας τη συνεργασία στην ομάδα και δίνοντας την απαραίτητη καθοδήγηση στην ομάδα ως στην επίλυση των προβλημάτων της (Larson & LaFasto, 2001, όπως αναφέρεται στον Northouse, 2019).

Γενικά, η αποτελεσματικότητα της ομάδας συνδέεται με την αποτελεσματική άσκηση της κατανεμημένης ηγεσίας. Η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει την ομάδα σύμφωνα με τέσσερα είδη διαδικασιών που είναι η γνωσιακή, η παρακίνηση, η συναισθηματική και ο συντονισμός. Κατά τη γνωσιακή διαδικασία, ο ηγέτης βοηθά την ομάδα να αντιληφθεί σε βάθος τα προβλήματα με τα οποία έρχεται αντιμέτωπη. Κατά τη διαδικασία της παρακίνησης, ο ηγέτης συμβάλλει στο να γίνει η ομάδα συνεκτική και ικανή βάζοντας υψηλούς στόχους απόδοσης. Στη συναισθηματική διαδικασία, παρέχει βοήθεια στην ομάδα να αντιμετωπίσει στρεσογόνες καταστάσεις βάζοντας σαφείς στόχους και εφαρμόζοντας στρατηγικές. Τέλος, στις διαδικασίες συντονισμού ο ηγέτης συνδυάζει τις δεξιότητες του κάθε μέλους με το ρόλο που θα του αναθέσει, τοποθετεί τις ομαδικές δραστηριότητες σε ένα πλαίσιο και παρακολουθεί την ανατροφοδότηση σύμφωνα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος, στις οποίες προσαρμόζεται (Northouse, 2019).

2.2.3 Μετασχηματιστική ηγεσία

Γενικά, στη μετασχηματιστική κουλτούρα υπάρχει ιδιαίτερα η αίσθηση του σκοπού κι επικρατεί ένα οικογενειακό κλίμα. Το αίσθημα της αφοσίωσης που δημιουργείται από τα μέλη ενός οργανισμού είναι μακροπρόθεσμο. Οι ηγέτες και οι υφιστάμενοί του μοιράζονται κοινά ενδιαφέροντα και υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Αυτό όμως δεν εμποδίζει το κάθε άτομο ξεχωριστά να ακολουθήσει τους δικούς του στόχους. Τα μέλη ενός οργανισμού μπορούν να προσπαθούν ταυτόχρονα για την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων και του οργανισμού από τη στιγμή που θα υπάρχει κάποια σύνδεση μεταξύ τους, ενώ απαιτείται επίσης και κάποιος συντονισμός (Avolio & Bass, 1993).

Η μετασχηματιστική ηγεσία αφορά ηγέτες που εμπνέουν τα μέλη της ομάδας τους να υπερβούν τα συμφέροντά τους προς όφελος του οργανισμού ασκώντας τους μεγάλη επιρροή. Επίσης, ενδιαφέρονται να καλύπτουν τις ανάγκες και να επιλύουν τα προβλήματα των υπολοίπων βοηθώντας τους έτσι να προσπαθούν και να αποδίδουν υψηλότερα (Yukl, 2002, όπως αναφέρεται στους Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Κεντρικό σημείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελεί το όραμα, το οποίο αναδύεται από τα κοινά συμφέροντα των μελών ενός οργανισμού. Το όραμα κατευθύνει τις ενέργειες του ηγέτη και του οργανισμού και προσδίδει μια αίσθηση ταυτότητας και αποτελεσματικότητας στους υφισταμένους (Northouse, 2019).

Οι στρατηγικές ενός μετασχηματιστικού ηγέτη οργανώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να ενστερνίζονται το όραμά του και να παίρνουν δημιουργικές πρωτοβουλίες που οδηγούν σε καινοτόμες δραστηριότητες. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η αποδοτικότητα του οργανισμού και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Επίσης, η επίδραση του ηγέτη αυτού στους υφισταμένους του στηρίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό και στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, αλλά και στην ανάπτυξη σχέσεων

που διακατέχονται από αμοιβαία κατανόηση (Keller, 2006, όπως αναφέρεται στους Ζουρνατζή, Κουστέλιος, & Μπελιάς, 2021).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι ανοιχτοί και ανεκτικοί στις αντίθετες απόψεις. Αναπτύσσουν ένα κλίμα συνεργασίας με τους υφισταμένους τους, οι οποίοι τους μιμούνται γιατί τους εμπιστεύονται και πιστεύουν στο όραμά τους. Γενικά είναι πολύ αποτελεσματικοί στις συνεργασίες τους, καθώς η μετασχηματιστική ηγεσία βοηθά τους άλλους να νιώσουν καλύτερα με τον εαυτό τους και τη συνεισφορά τους στο ευρύτερο καλό (Northouse, 2019).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αποτελούνται από τέσσερα βασικά στοιχεία, την εξιδανικευμένη επιρροή, την εξατομικευμένη διάγνωση, την πνευματική διέγερση και τα εμπνευσμένα κίνητρα (Avocho & Bass, 1992).

Η εξιδανικευμένη επιρροή αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό των ηγετών αυτών από τη στιγμή που έχουν ένα όραμα και το αίσθημα της αποστολής και που κερδίζουν την εμπιστοσύνη και το σεβασμό από τους υφισταμένους τους. Κατέχοντας αυτήν την ικανότητα οι ηγέτες κερδίζουν την απαιτούμενη προσπάθεια από τους εργαζόμενους ώστε να επιτευχθούν τα βέλτιστα επίπεδα ανάπτυξης και απόδοσης του οργανισμού (Avocho & Bass, 1992).

Σύμφωνα με το δεύτερο χαρακτηριστικό των μετασχηματιστικής ηγεσίας, την εξατομικευμένη διάγνωση, οι ηγέτες εστιάζουν στο να εξετάσουν τις ατομικές ανάγκες και ικανότητες όλων των υφισταμένων τους. Επίσης, συμβουλεύουν και παρέχουν ανατροφοδότηση φροντίζοντας για την προσωπική ανάπτυξη του κάθε ατόμου (Avocho & Bass, 1992).

Ακόμη, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν με καινούριες οπτικές τις παλιές μεθόδους ή τα παλιά προβλήματα. Προάγουν την δημιουργικότητα κι επιμένουν στην επανεξέταση των θεωριών τους για ένα πρόβλημα. Οι ηγέτες αυτοί αναπτύσσουν την ικανότητα και στους υφισταμένους τους να αντιμετωπίζουν προβλήματα χρησιμοποιώντας τις δικές τους καινοτόμες και πρωτότυπες ιδέες. Έτσι, οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αποτελεσματικοί και καινοτόμοι στην επίλυση προβλημάτων με ή χωρίς τη βοήθεια του ηγέτη (Avocho & Bass, 1992).

Στην μετασχηματιστική ηγεσία το στοιχείο των εμπνευσμένων κινήτρων είναι πολύ έντονο. Οι ηγέτες αυξάνουν την αισιοδοξία και τον ενθουσιασμό και επικοινωνούν τα οράματά τους στους άλλους με αυτοπεποίθηση. Μεταφέρουν το όραμά τους με τρόπο που αυξάνει την ενέργεια των άλλων με αποτέλεσμα ο οργανισμός ή η επιχείρηση να καταβάλλει μεγαλύτερα επίπεδα απόδοσης κι ανάπτυξης (Avocho & Bass, 1992).

2.2.4 Χαρισματική ηγεσία

Ο κοινωνιολόγος Max Weber ήταν αυτός που μελέτησε για πρώτη φορά την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας. Μελέτησε και όρισε το χάρισμα ως τα χαρακτηριστικά του ατόμου που τον κάνουν να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Οι υπόλοιποι συνηθισμένοι άνθρωποι τον αντιμετωπίζουν ως ένα προικισμένο άτομο που κατέχει πρωτόγνωρες ικανότητες. Αυτές τις εξαιρετικές ικανότητες δεν είναι εύκολο να κατανοηθούν από τους συνηθισμένους ανθρώπους και για το λόγο αυτό τα χαρισματικά άτομα αποτελούν παράδειγμα και αντιμετωπίζονται ως ηγέτες (Robbins & Judge, 2007, όπως αναφέρεται στους Βακόλα & Νικολάου, 2012). Ο χαρισματικός ηγέτης έχει την ικανότητα να ασκεί επιρροή στους άλλους ανθρώπους, καθώς και στις αντιλήψεις που έχουν οι άλλοι για το άτομό του (Arnold et al. & Uhi – Bien et al., 2016 όπως αναφέρεται στους Ζουρνατζή, Κουστέλιος, & Μπελιάς, 2021).

Τα βασικά χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2007, όπως αναφέρεται στους Βακόλα & Νικολάου, 2012) είναι τέσσερα. Το πρώτο είναι το όραμα και η επικοινωνία. Η χαρισματική ηγεσία διακρίνεται από ένα ξεκάθαρο όραμα και στόχους προσφέροντας μια προοπτική για ένα καλύτερο μέλλον. Χαρακτηρίζεται επίσης από την ικανότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας και ανάλυσης του οράματος στα υπόλοιπα άτομα. Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι το προσωπικό ρίσκο. Ένας χαρισματικός ηγέτης είναι πρόθυμος να πάρει κάθε προσωπικό ρίσκο για να επιτύχει το όραμά του ακόμη κι αν το κόστος είναι μόνο προσωπικό. Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η ευαισθησία του στις ανάγκες των ανθρώπων. Ανταποκρίνεται στις ανάγκες των άλλων και αναγνωρίζει τις δυνατότητές τους. Το τελευταίο χαρακτηριστικό είναι η μη συμβατική συμπεριφορά αφού ο τρόπος συμπεριφοράς του κρίνεται από τους άλλους γύρω του ως πρωτότυπος και αντισυμβατικός.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η χαρισματική ηγεσία οδηγεί σε μια σειρά από εργασιακές συμπεριφορές επιθυμητές από τους υφισταμένους. Υπάρχει θετική συσχέτιση με την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά. Επίσης, ο χαρισματικός ηγέτης έχει την ικανότητα να κάνει τα υπόλοιπα άτομα να ταυτίζονται συναισθηματικά μαζί του και να μπαίνουν στη θέση του. Έτσι δημιουργείται ένας δεσμός. Ακόμη, οι στρατηγικές του στοχεύουν στην υψηλή απόδοση των εργαζομένων, ώστε να βελτιώνεται και η απόδοση του οργανισμού (Borins, 2002, όπως αναφέρεται στους Ζουρνατζή, Κουστέλιος, & Μπελιάς, 2021).

2.2.5 Αυθεντική ηγεσία

Σύμφωνα με τον Walumbwa και τους συνεργάτες του (2008, όπως αναφέρεται στον Northouse, 2019), η αυθεντική ηγεσία αποτελεί έναν τύπο ηγετικής συμπεριφοράς που εκφράζεται μέσα από τα θετικά ψυχολογικά χαρακτηριστικά και τις ηθικές αξίες του ηγέτη.

Στην αυθεντική ηγεσία οι ηγέτες έχουν έντονη την αίσθηση του σκοπού κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Οι δραστηριότητές τους πάντα αντανακλούν τις βασικές αξίες τους. Αντιμετωπίζουν τους εαυτούς τους ως υπαλλήλους και διοικούν σύμφωνα με το συναίσθημα αλλά και με το μυαλό τους, ενώ επίσης αναπτύσσουν οργανισμούς που λειτουργούν μακροπρόθεσμα. Ενστερνίζονται ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, πράττουν αυθεντικά σε όλες τις δραστηριότητές τους κι εμπλέκουν και τους άλλους σε αυτή την κατάσταση (Kerfoot, 2006).

Οι αυθεντικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, αντοχή, διαφάνεια, ήθος και όραμα. Είναι ειλικρινείς με τον εαυτό τους και με τη συμπεριφορά που παρουσιάζουν μετατρέπουν και τους συνεργάτες τους σε ηγέτες. Επίσης, δεν προσπαθούν να εξαναγκάσουν ή να πείσουν εύλογα τους υφισταμένους τους, καθώς οι αυθεντικές αξίες και συμπεριφορές τους συντελούν από μόνες τους στην εξέλιξη των συνεργατών τους (Avolio & Gardner, 2005).

Ακόμη, στην αυθεντική ηγεσία, ένας ηγέτης κινητοποιείται από τις προσωπικές του πεποιθήσεις και δεν προσδοκά να αποκτήσει καλή φήμη ή να δεχθεί επιβραβεύσεις ή οτιδήποτε άλλα προσωπικά οφέλη. Είναι πρωτότυποι, δεν αντιγράφουν κανένα και ηγεσία τους πηγάζει από προσωπικές τους αντιλήψεις και πεποιθήσεις (Avolio & Gardner, 2005).

Επίσης, οι αυθεντικοί ηγέτες αναπτύσσουν δυνατές σχέσεις με τους άλλους. Μπορούν να ανοίγονται και να συνδέονται με τους συναδέλφους τους. Δείχνουν προθυμία στο να μοιραστούν δικές τους ιστορίες αλλά και να ακούσουν των άλλων. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται εμπιστοσύνη και εγγύτητα μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του (Northouse, 2019).

Η αυτοπειθαρχία αποτελεί ένα ακόμη στοιχείο του αυθεντικού ηγέτη. Η αυτοπειθαρχία συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων των ηγετών οι οποίοι εμφανίζονται εστιασμένοι και αποφασιστικοί. Η αυτοπειθαρχία τους βοηθάει να ολοκληρώσουν την εργασία τους σύμφωνα με τις αξίες τους και να δώσουν το παράδειγμα της υπευθυνότητας σε όλους. Δυο ακόμη στοιχεία της αυθεντικής ηγεσίας είναι η συμπόνια και η μεγαλοψυχία. Ο αυθεντικός ηγέτης δείχνει ευαισθησία ως προς αυτά που περνούν οι άλλοι και είναι πρόθυμος να βοηθήσει (Northouse, 2019).

Ως προς τους εργαζόμενους, φαίνεται ότι η αυθεντική ηγεσία συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την υψηλή απόδοσή τους και τη δημιουργικότητά τους. Αυξάνει την αισιοδοξία και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, κατάσταση που τους δημιουργεί μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στην εργασία τους. Έτσι οι εργαζόμενοι νιώθουν μεγάλη ικανοποίηση και επιθυμούν να παραμείνουν στην εργασία τους (Northouse, 2019).

2.2.6 Ηθική ηγεσία

Η ηθική συμπεριφορά ορίζεται ως η συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται ως καλή και σωστή και αντιτίθεται στις κακές και λανθασμένες συμπεριφορές που λαμβάνουν μέρος σε διάφορες καταστάσεις (Sims, 1992, όπως αναφέρεται στους Lipicnik, Mihelic, & Tekavcic, 2010). Η ηθική αποτελεί τον κώδικα των αξιών και των ηθικών αρχών που κατευθύνουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας σύμφωνα με το τι είναι σωστό και τι λάθος. Η ηθική συμπεριφορά είναι νομικώς και ηθικώς αποδεκτή σε μια ευρύτερη κοινωνία (Trevino, 1986, όπως αναφέρεται στους Lipicnik, Mihelic, & Tekavcic, 2010).

Ένα αρχικό χαρακτηριστικό της ηθικής ηγεσίας είναι ότι ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος προς το συλλογικό συμφέρον κι όχι αποκλειστικά στο δικό του (Trevino, 2003, όπως αναφέρεται στους Μητροπούλου, Πετρίδης, Τσαούσης & Ξανθόπουλος, 2014). Επίσης, υπάρχει η ηθική καθοδήγηση από μέρους του ηγέτη που έχει ως βάση την ευαισθησία που τον εκφράζει ως προς τις ανάγκες των συναδέλφων του. Ακόμη, είναι υπέρ της συνεργασίας και της ανάπτυξης παραγωγικών σχέσεων με όλα τα άτομα που εργάζονται για τον οργανισμό με τα οποία είναι πάντα δίκαιος και τους αντιμετωπίζει όλους ισότιμα. Δίνει την ευκαιρία στους υφισταμένους του να έχουν συμμετοχή στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και είναι πρόθυμος να του εκφράζουν τις ιδέες τους. Εξίσου σημαντικό στοιχείο της ηθικής ηγεσίας αποτελεί η ενθάρρυνση του προσωπικού για ανάπτυξη ηθικών καινοτομιών (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011).

Η ηθική ηγεσία θεωρείται παράγοντας κλειδί για τη διοίκηση όσον αφορά τη φήμη ενός οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον και στη σύγκριση με τους ανταγωνιστές του (Kanung & Mendonca, 1996, όπως αναφέρεται στους Lipicnik, Mihelic, & Tekavcic, 2010). Οι ηθικοί ηγέτες συμπεριλαμβάνουν τις ηθικές αξίες στην ανάληψη αποφάσεων σκεπτόμενοι πάντα με ηθικά κριτήρια τις συνέπειες των αποφάσεων τους

και πάνω απ' όλα προσπαθούν πάντα να κάνουν δίκαιες επιλογές (Lipicnik, Mihelic, & Tekavcic, 2010).

Στην ηθική ηγεσία διαβεβαιώνεται ότι οι αποφάσεις που παίρνονται είναι ηθικές και στο κλίμα που αναπτύσσεται μέσα στον οργανισμό προάγεται η ηθική συμπεριφορά ανάμεσα στα μέλη (Hitt, 1990, όπως αναφέρεται στους Lipicnik, Mihelic, & Tekavcic, 2010). Επίσης, οι ηθικοί ηγέτες προάγουν μια συμπεριφορά που αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους τους, καθώς η συμπεριφορά τους κρίνεται ως η κατάλληλη από τους άλλους, κι επικοινωνούν και δικαιολογούν πάντα τις πράξεις τους στους άλλους, καθιστούν δηλαδή την ηθική τους υπόσταση σαφή στο κοινωνικό σύνολο. Ακόμη, επιθυμούν να συμπεριφέρονται πάντα σύμφωνα με τις ηθικές αξίες γι' αυτό ορίζουν κάποιες ηθικές προδιαγραφές μέσα στον οργανισμό κι επιβραβεύουν την ηθική συμπεριφορά αλλά τιμωρούν επίσης και την ανήθικη (Brown & Trevino, 2006). Όταν οι ηθικοί ηγέτες είναι πρόθυμοι να κάνουν θυσίες ή υποχωρήσεις για τους συναδέλφους τους ή ο οργανισμός λειτουργεί με βάση τις αξίες τους τότε οι υπάλληλοι είναι πιο πρόθυμοι να λειτουργήσουν με τον ίδιο τρόπο (Lipicnik, Mihelic, & Tekavcic, 2010).

Ο ηθικός ηγέτης δείχνει σεβασμό στους υφιστάμενούς του, τους ακούει προσεκτικά και κατανοεί και ανέχεται τις αντίθετες απόψεις. Τους αντιμετωπίζουν, δηλαδή, ως ανθρώπους με αξία. Επίσης, είναι έντιμοι ηγέτες με την έννοια ότι είναι ειλικρινείς, οπότε θεωρούνται φερέγγυοι και αξιόπιστοι και η επιρροή τους αυξάνεται προς τους άλλους (Northouse, 2019).

2.3 Έρευνες και θεωρίες για τη διοίκηση και ηγεσία σε παιδικούς σταθμούς

Όσον αφορά τους παιδικούς σταθμούς γενικότερα, πολλές έρευνες έχουν αναφερθεί στο συστημικό μοντέλο για να εξετάσουν και να περιγράψουν τους ρόλους και τις ευθύνες των διευθυντριών στα κέντρα φροντίδας κι αγωγής. Το συστημικό μοντέλο σχηματίζεται μέσα από τις αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων με το περιβάλλον. Θεωρείται πολύ σημαντικό γιατί εστιάζει στην ποικιλία εσωτερικών και εξωτερικών στοιχείων που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τη λειτουργία ενός οργανισμού (Espejo, 2000, όπως αναφέρεται στην Nurpponen, 2005a).

Σύμφωνα με τον Bloom (1991) τα στοιχεία που επιδρούν σε ένα κέντρο προσχολικής αγωγής και φροντίδας είναι η δομή, οι άνθρωποι και οι διαδικασίες. Αυτά τα στοιχεία είναι εκείνα που σχηματίζουν ένα χαρακτήρα για κάθε κέντρο προσχολικής φροντίδας, σχηματίζουν την κουλτούρα του. Επίσης, υπάρχουν πολλοί παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον ενός κέντρου προσχολικής φροντίδας που επίσης επηρεάζουν την λειτουργία του.

Οι εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάζουν το κέντρο προσχολικής φροντίδας κι αγωγής περιλαμβάνουν το πλαίσιο της τοπικής κοινότητας, το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο της, το επαγγελματικό και πολιτικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί όπως επίσης και τις ιδεολογίες γύρω από τις οποίες λειτουργεί στην ευρύτερη κοινότητα (Bloom, 1991).

Η δομή αφορά το μέγεθος, τον αριθμό δηλαδή των παιδιών και του προσωπικού, τη σύνθεση του προγράμματος όσον αφορά τις ώρες και τις υπηρεσίες που παρέχονται καθημερινά, τις πολιτικές που αφορούν τα παιδιά σχετικά με την εγγραφή τους, το μέγεθος των τάξεων και την αναλογία τους με το προσωπικό, τις πολιτικές που

αφορούν το ρόλο και τις ευθύνες των γονέων και γενικά τις επίσημα σχεδιασμένες από το κράτος πολιτικές και διαδικασίες που αφορούν τη αποστολή και τη φιλοσοφία του κέντρου (Bloom, 1991·Nurpponen, 2005b).

Οι διαδικασίες συμπεριλαμβάνουν το είδος ηγεσίας που εφαρμόζεται και τους τρόπους με τους οποίους λαμβάνονται οι αποφάσεις, τους τρόπους που λύνονται τα προβλήματα και τη διαχείριση των συγκρούσεων. Επίσης, στις διαδικασίες συμπεριλαμβάνονται τα δίκτυα επικοινωνίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επίβλεψη του προσωπικού και οι τρόποι αξιολόγησης της ποιότητας των προγραμμάτων και των παιδαγωγικών πρακτικών (Bloom, 1991).

Τα άτομα που συμμετέχουν σε ένα κέντρο φροντίδας κι αγωγής είναι πολλά, είναι τα παιδιά, οι γονείς και το προσωπικό. Τα άτομα διαφοροποιούνται ως προς τα κοινωνικά και δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (π.χ. φύλο, ηλικία, εκπαίδευση) και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά. Σε αυτό το στοιχείο συμπεριλαμβάνονται η εμπειρία του προσωπικού και η αφοσίωση του για τη δουλειά του. Η ικανοποίηση που νιώθει το προσωπικό επηρεάζει ιδιαίτερα την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ προσωπικού, μεταξύ παιδιών και προσωπικού και μεταξύ οικογενειών και προσωπικού (Bloom, 1991·Nurpponen, 2005b).

Η δομή, οι διαδικασίες και τα άτομα που επικρατούν σε ένα κέντρο φροντίδας κι αγωγής δημιουργούν μια κουλτούρα και ένα κλίμα. Η κουλτούρα και το κλίμα στους οργανισμούς αυτούς εγείρουν με το πέρασμα του χρόνου κοινές αξίες και πεποιθήσεις μεταξύ των ατόμων. Επίσης, σχηματίζονται και συγκεκριμένες παραδόσεις που μπορούν να ενοποιήσουν ή να απομακρύνουν τα μέλη του οργανισμού στις καθημερινές τους αλληλεπιδράσεις (Bloom, 1991·Nurpponen, 2005b).

Τα κέντρα προσχολικής αγωγής και φροντίδας ως οργανισμοί προσδοκείται να παράγουν κάποια σίγουρα αποτελέσματα. Αυτά τα αποτελέσματα πηγάζουν από τη συσχέτιση της δομής, των διαδικασιών, των ατόμων, της κουλτούρας και των εξωτερικών περιβαλλοντικών παραγόντων. Ένα σημαντικό αποτέλεσμα αποτελεί η ποιότητα των προγραμμάτων τους και η επίδραση αυτών στην ανάπτυξη των παιδιών. Ένα άλλο αποτέλεσμα είναι η ικανοποίηση των γονέων ως προς τις εμπειρίες που αποκομίζουν τα παιδιά τους από το κέντρο και ως προς την υποστήριξη που νιώθουν μέσω της αλληλεπίδρασής τους με το προσωπικό (Nurpponen, 2005b). Επίσης, το κέντρο αγωγής και φροντίδας ως οργανισμός γίνεται αποτελεσματικός στις εσωτερικές του διεργασίες και αποκτά καλή φήμη και το προσωπικό νιώθει ικανοποίηση, δείχνει περισσότερη αφοσίωση στην εργασία του και αυξάνει τις ικανότητές του (Bloom, 1991).

Μέσα στο συστημικό αυτό μοντέλο που περιγράφονται οι λειτουργίες των προσχολικών κέντρων αγωγής και φροντίδας, η διευθύντρια είναι το κεντρικό πρόσωπο. Η διευθύντρια απαιτείται να σκέφτεται στρατηγικά γύρω από όλα τα στοιχεία με τα οποία λειτουργεί ένα κέντρο αγωγής και φροντίδας κατά τη λήψη των αποφάσεων (Nurpponen, 2005b)

Οι παιδικοί σταθμοί, σύμφωνα με τον Hard (2001, όπως αναφέρεται στην Nurpponen, 2005), αποτελούν μικρούς οργανισμούς με επίπεδη οργάνωση, στους οποίους οι λειτουργίες της ηγεσίας και της διοίκησης είναι συνυφασμένες.

Γενικά, οι ευθύνες μιας διευθύντριας παιδικού σταθμού εστιάζουν στον σχεδιασμό, στην οργάνωση και στον έλεγχο της διοίκησης. Συγκεκριμένα, υπάρχουν αποφάσεις που πρέπει να λαμβάνονται σχετικά με την υγεία, την ασφάλεια και τη διατροφή των

παιδιών. Σημαντικές θεωρούνται και οι αποφάσεις γύρω από τα οικονομικά και την αγορά εξοπλισμού (Sebastian, 1990, όπως αναφέρεται στην Nurpponen, 2005). Επίσης, η διευθύντρια στον παιδικό σταθμό επιβλέπει την ποιότητα των προγραμμάτων, διαβεβαιώνει ότι οι κανόνες υγείας κι ασφάλειας ακολουθούνται κι εκτελεί αποτελεσματικά όλα τα διοικητικά της καθήκοντα (Hildebrand & Hearron, 1997, όπως αναφέρεται στην Nurpponen, 2006).

Οι διευθύντριες παιδικών σταθμών οφείλουν να έχουν γνώσεις ως προς την οργάνωση, ώστε να μπορούν να αξιολογούν κατάλληλα τις ανάγκες του παιδικού σταθμού που διοικούν, να διατυπώνουν ένα ξεκάθαρο όραμα στους υφισταμένους τους, να εφαρμόζουν στόχους και στο τέλος να αξιολογούν την αποτελεσματικότητά τους (Bloom, 1992).

Επίσης, η διευθύντρια είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό στοιχείων όπως είναι ο εξοπλισμός και οι προμήθειες κι επίσης για τον συντονισμό δραστηριοτήτων που έχουν οργανωθεί από κοινού με το παιδαγωγικό προσωπικό για την υλοποίηση του παιδαγωγικού προγράμματος. Σε αυτή τη διαδικασία πρέπει να παίρνει υπόψη της τους κανονισμούς που αφορούν τον αριθμό του προσωπικού και την αναλογία προσωπικού και παιδιών, καθώς επίσης και την επάρκεια πηγών (π.χ. εξοπλισμός και υλικά), ώστε τα προγράμματα να καλύπτουν τις ανάγκες των παιδιών (Heamon & Hildebrand, 1997, όπως αναφέρεται στην Nurpponen, 2006). Με σκοπό να κατευθύνει τους παιδαγωγούς στην ανάπτυξη και εφαρμογή των προγραμμάτων στις τάξεις θα πρέπει να γνωρίζει καλά τα αναπτυξιακά πρότυπα και τις εφαρμογές τους κατά την ατομική και ομαδική φροντίδα των παιδιών. Ακόμη πρέπει να παρατηρεί καλά και να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του κάθε παιδιού για να ξέρει πώς να βοηθήσει το προσωπικό στο σχεδιασμό ενός κατάλληλου προγράμματος που θα ανταποκρίνεται σε αυτές τις ανάγκες. Χρειάζεται να έχει γνώσεις πάνω στις θεωρίες ψυχολογίας και πώς η οργάνωση των χώρων και των υλικών μπορούν να υποστηρίξουν τη βέλτιστη ανάπτυξη των μικρών παιδιών (Bloom, 1992).

Ένα από τα κύρια καθήκοντά της είναι η διαχείριση του προσωπικού. Μια διευθύντρια παιδικού σταθμού θα πρέπει να έχει την ικανότητα να παρακινεί συνέχεια το προσωπικό, ώστε η επίδοσή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα. Επίσης, ευθύνη της είναι να κατευθύνει, να υποστηρίζει και να αξιολογεί αντικειμενικά όλα τα μέλη, να διατηρεί εποικοδομητικές σχέσεις μαζί τους και τέλος να σχεδιάζει και να διεξάγει ένα πρόγραμμα που να συμβάλλει στη συνεχή ανάπτυξή του (Nurpponen, 2005). Είναι υποχρέωση του ατόμου που κατέχει διευθυντική θέση να κατευθύνει το προσωπικό αν αντιμετωπίζει δυσκολίες στην εφαρμογή των υποχρεώσεών του. Έτσι, είναι σημαντικό να παρακολουθεί τις δραστηριότητες του για να διαβεβαιώνεται ότι οι στόχοι που είχαν σχεδιαστεί πετυχαίνονται και να εφαρμόζει σημαντικές αλλαγές όποτε κρίνει απαραίτητο (Mucki et al., 1988, όπως αναφέρεται στην Nurpponen, 2005a). Χρειάζεται να παρατηρεί τον τρόπο που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι και να αντιλαμβάνεται πως διαφορετικά στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλα σε διαφορετικές περιστάσεις (Bloom, 1992).

Το 1999, η Rodd, περιγράφοντας τα κύρια χαρακτηριστικά της ηγεσίας σε κέντρα για παιδιά προσχολικής ηλικίας, ανέφερε την επιρροή στη συμπεριφορά του προσωπικού, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή καινοτομιών. Επίσης σημαντικό στην ηγεσία των κέντρων για παιδιά προσχολικής ηλικίας θεώρησε τη συνεργασία με τους γονείς και τη καθοδήγησή τους. Γενικά, ένας βασικός ρόλος του ηγέτη είναι να συνεργάζεται με ποικίλους φορείς. Δηλαδή η οικογένεια, το σχολείο και η κοινότητα χρειάζεται να εργάζονται όλοι μαζί, ώστε να δημιουργούν ευκαιρίες για όλα τα

παιδιά. Έτσι, ο ρόλος του ηγέτη είναι να καθοδηγεί αυτές τις διαδικασίες, να πραγματοποιεί αλλαγές έχοντας όραμα και να είναι έτοιμος να διαχειριστεί τυχόν συγκρούσεις (Aubrey et al., 2004).

Τέλος, οι Strehmel και Ulber (2014, όπως αναφέρεται στον Strehmel, 2016) υιοθέτησαν ένα μοντέλο ηγεσίας, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Αυστριακούς επιστήμονες Simsa και Patak το 2008 σε προσχολικά κέντρα φροντίδας κι αγωγής. Σε αυτό το μοντέλο περιγράφονται συνοπτικά 7 ρόλοι ηγεσίας. Ο πρώτος ρόλος είναι η παιδαγωγική ηγεσία και η οικονομική διοίκηση. Μερικές από τις ενέργειες σε αυτούς τους τομείς είναι ο σχεδιασμός παιδαγωγικών δραστηριοτήτων, η δημιουργία παιδαγωγικών χώρων και γνώσεις και εργαλεία από μικροοικονομία και κοινωνική διοίκηση. Ο δεύτερος ρόλος ηγεσίας είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Ευθύνη των ηγετών είναι να δείχνουν ενδιαφέρον για την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού και να ελέγχουν αν είναι υγιείς και ικανοί να δουλέψουν και επίσης αν είναι ευχαριστημένοι από τη δουλειά τους. Είναι επίσης υπεύθυνοι για τις συνθήκες εργασίας οι οποίες πρέπει να είναι υψηλής ποιότητας και να μεριμνούν ώστε να υπάρχει αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στα άτομα που εργάζονται στον παιδικό σταθμό. Με τις ενέργειες αυτές, οι ηγέτες αποσκοπούν στην παρακίνηση, στη μάθηση και στη συμμετοχή του παιδαγωγικού προσωπικού, ώστε να καταλήξει να έχει επαγγελματική ανάπτυξη, ευημερία και υγεία. Ο τρίτος ρόλος παρουσιάζεται ως η συνεργασία με ομάδες, όπως είναι η οικογένεια και η κοινότητα, όπου ο ηγέτης αποτελεί τον κεντρικό πυλώνα του σχολείου και των ενδιαφερόμενων μέσα και έξω από αυτό. Ο τέταρτος ρόλος που αναλαμβάνεται από τον ηγέτη είναι ο οργανωτικός σχεδιασμός και η οργανωτική ανάπτυξη. Σε αυτόν τον ρόλο που καλούνται να πάρουν οι ηγέτες της προσχολικής φροντίδας και αγωγής πρέπει να έχουν γνώσεις και ικανότητες και να προωθούν τη αλλαγή σύμφωνα με τους νέους κανόνες και τις νέες προκλήσεις της κοινωνίας, όπως για παράδειγμα είναι τα παιδιά των μεταναστών. Ο πέμπτος ρόλος των ηγετών προσχολικών κέντρων είναι να δείχνουν φροντίδα και στη δική τους επαγγελματική ανάπτυξη και υγεία. Ο έκτος ρόλος της ηγεσίας είναι η παρατήρηση και η ενημέρωση για τις νέες συνθήκες και τους νέους κανόνες στην προσχολική φροντίδα και αγωγή. Ο ηγέτης οφείλει να γνωρίζει τις διαδικασίες και τις δομές στο κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον της προσχολικής αγωγής και φροντίδας, τα καινούρια προγράμματα, τους καινούριους κανόνες και νόμους και να τα λαμβάνει υπόψη του στην ηγεσία του προσχολικού κέντρου. Τέλος, τον έβδομο ρόλο ηγεσίας αποτελεί η στρατηγική διοίκηση, καθώς ένας ηγέτης πρέπει να οργανώνει αναπτυσσόμενες διαδικασίες, να κάνει προσεκτικά πλάνα και να ανταπεξέρχεται στις αλλαγές συζητώντας ιδέες με όλους τους εμπλεκόμενους με τα παιδιά.

Κεφάλαιο 3: Η Καινοτομία στους οργανισμούς

Η καινοτομία είναι μια ιδέα που χρησιμοποιείται κυρίως για την οικονομική ανάπτυξη ενός οργανισμού και αποτελεί ένα από τα βασικά πλεονεκτήματά του στον ανταγωνισμό με άλλους οργανισμούς (Schumpeter, 1934, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Wischnevsky, 2006). Τον 21^ο αιώνα, οι οργανισμοί, μεγάλοι και μικροί έχουν ξεκινήσει να επανεξετάζουν τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες τους σε μια προσπάθεια να αναπτύξουν μια κουλτούρα καινοτομίας (Albors & Hidalgo, 2008).

Είναι παγκοσμίως αποδεκτό ότι η καινοτομία αποτελεί το κλειδί για να εξασφαλιστεί η μελλοντική ανάπτυξη και η επιβίωση ενός οργανισμού. Η καινοτομία επιτρέπει στους οργανισμούς να συντονίζονται με τις αλλαγές του περιβάλλοντος, της αγοράς και τις απαιτήσεις των ατόμων που εξυπηρετούν (Jabbari & Tohidi, 2012). Επίσης, στους οργανισμούς η καινοτομία συνδέεται με την απόδοση και την ανάπτυξή τους βελτιώνοντας παράγοντες όπως είναι η αποτελεσματικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και η θέση ανταγωνισμού. Όλοι οι οργανισμοί μπορούν να καινοτομήσουν συμπεριλαμβανομένων τα νοσοκομεία, τα πανεπιστήμια και τις τοπικές κυβερνήσεις (Petrescu, 2012).

Οι οργανισμοί χρειάζεται να δημιουργούν κατάλληλες συνθήκες για καινούριες ιδέες, ανάπτυξη, ανανέωση και αλλαγή. Αυτό απαιτεί την ικανότητα του οργανισμού να μπορεί να ανταποκρίνεται σε νέα προβλήματα και νέες καταστάσεις στο περιβάλλον του (Berkes, Colding, & Folke, 2000, όπως αναφέρεται στους Dixon, Gilley, & Gilley, 2008). Πρέπει να πειραματίζονται, να μαθαίνουν για καινούριες πρακτικές και τεχνολογίες, να παρακολουθούν συνεχώς το περιβάλλον τους, να αξιολογούν την απόδοσή τους και να αφοσιώνονται στη διαρκή βελτίωση της απόδοσής τους. Οι στρατηγικές, η δομή, το σύστημα επιβράβευσης και οι πρακτικές επικοινωνίας που διαθέτει κάθε οργανισμός πρέπει να σχεδιάζονται με τρόπο που να ενθαρρύνουν την καινοτομία και την αλλαγή (Dasgupta & Gupta, 2009).

Μια καινοτομία, όμως μπορεί να έχει ένα αρνητικό ή και καταστροφικό αποτέλεσμα. Οι οργανισμοί που δεν καινοτομούν αποτελεσματικά μπορεί να καταστραφούν από αυτά που έπραξαν. Γι' αυτό τυπικά η καινοτομία εμπεριέχει κίνδυνο (Petrescu, 2012).

3.1 Ορισμοί καινοτομίας

Στην καθημερινή ζωή, όροι όπως καινοτομία, εφεύρεση και δημιουργικότητα συνήθως χρησιμοποιούνται ισοδύναμα. Στον ερευνητικό, όμως, χώρο υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στην έννοια αυτών των όρων (Gerguri & Ramadani, 2011).

Η εφεύρεση είναι το πρώτο γεγονός που συμβαίνει όταν υπάρχει μια καινούρια ιδέα για ένα καινούριο προϊόν ή μια καινούρια διαδικασία, ενώ η καινοτομία είναι η πρώτη προσπάθεια να διεξαχθεί στην πράξη η ιδέα (Feldman, 2004, όπως αναφέρεται στους Gerguri & Ramadani, 2011). Όσον αφορά τους όρους δημιουργικότητα και καινοτομία, η δημιουργικότητα εκφράζει την σκέψη για καινούριες ιδέες ή τη διαμόρφωση νέων τρόπων αντιμετώπισης των προβλημάτων, ενώ η καινοτομία πραγματοποιεί δημιουργικές λύσεις ώστε να αναβαθμίζονται οι ζωές των ανθρώπων (Scarborough & Zimmerer, 2002, όπως αναφέρεται στους Gerguri & Ramadani, 2011).

Ειδικότερα για τον όρο της καινοτομίας, ο όρος αυτός έχει εξεταστεί σε πολλούς κλάδους κι έχει προσδιοριστεί από διαφορετικές οπτικές. Ο πρώτος όρος της καινοτομίας προτάθηκε από τον Schumpeter (1934), ο οποίος τον συσχέτισε με την οικονομική ανάπτυξη και τον όρισε ως έναν καινούριο συνδυασμό παραγωγικών πηγών. Συγκεκριμένα όρισε ως καινοτομία τις παρακάτω πέντε ενέργειες: την εισαγωγή καινούριων προϊόντων, τις καινούριες μεθόδους παραγωγής, την εξερεύνηση καινούριων αγορών, την απόκτηση καινούριων πηγών για τις προμήθειες και τους καινούριους τρόπους οργάνωσης της επιχείρησης. Από τότε η έννοια της καινοτομίας εξελίχθηκε σημαντικά τα επόμενα χρόνια. Κατά τη διάρκεια του 1950 η καινοτομία θεωρούταν από τους ερευνητές ως ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα που πηγάζει από τις ενέργειες ενός ατόμου. Τη σημερινή εποχή, όμως, η καινοτομία αντιμετωπίζεται περισσότερο ως μια διαδικασία κατά την οποία λύνονται προβλήματα, υπάρχει αλληλεπίδραση και προωθείται η μάθηση (Albors & Hidalgo, 2008).

Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, η καινοτομία ορίζεται ως η δημιουργία ή η υιοθέτηση μιας καινούριας ιδέας (Amabile, 1988·Daft, 1978·Duncan κ.α, 1973, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Wischnevsky, 2006). Η δημιουργία της καινοτομίας καταλήγει σε ένα αποτέλεσμα, το οποίο μπορεί να είναι μια υπηρεσία, ένα προϊόν, ή μια τεχνολογία που είναι καινούριο στο προσωπικό ενός οργανισμού. Ένας δεύτερος οργανισμός μπορεί στη συνέχεια να υιοθετήσει αυτήν την καινοτομία αποκτώντας την από τον οργανισμό που την παρήγαγε ή μιμούμενος αυτόν τον οργανισμό με σκοπό να γίνει πιο αποτελεσματικός και ανταγωνιστικός και να μπορεί να προσαρμοστεί στις καινούριες συνθήκες του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Η διαδικασία αυτή δείχνει ότι η καινοτομία αναπτύχθηκε πρώτα αλλού και όχι στον οργανισμό που την υιοθέτησε (Angle & Vande Ven, 2000, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Wischnevsky, 2006). Η υπάρχουσα όμως βιβλιογραφία δεν έχει κάνει διάκριση ανάμεσα στις διαδικασίες της δημιουργίας ή της υιοθέτησης, αλλά συγκαταλέγει και τις δυο στη διαδικασία της καινοτομίας. Αυτή η άποψη είναι σύμφωνη με τους ορισμούς που χρησιμοποιούνται ευρέως για την καινοτομία στους οργανισμούς, οι οποίοι συνήθως εμπεριέχουν και τη δημιουργία και την υιοθέτηση της καινοτομίας (Kanter, 1988·Roberts,1988·Van de Ven, 1986·Daft, 1982, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Wischnevsky, 2006).

Υπάρχουν, όμως, κάποιοι ορισμοί που έχουν επικεντρωθεί στη δημιουργία της καινοτομίας, η οποία, σύμφωνα με τον Drucker (1985, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Wischnevsky, 2006), πρόκειται να συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού δημιουργώντας μια καινούρια ευκαιρία ή χρησιμοποιώντας μια ήδη υπάρχουσα με πρωτοποριακούς τρόπους. Για παράδειγμα, ο Roberts (1988) και ο Afuah (2003, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Wischnevsky, 2006), ορίζουν την καινοτομία ως την ανάπτυξη μιας ιδέας ή εφεύρεσης που είναι καινούρια ευρέως.

Όσον αφορά τους οργανισμούς, η καινοτομία έχει οριστεί ως η υιοθέτηση και ανάπτυξη καινούριων ιδεών ή συμπεριφορών. Μια καινούρια ιδέα μπορεί να είναι μια καινούρια υπηρεσία ή μέθοδος, μια καινούρια οργανωτική δομή ή ένα καινούριο διοικητικό σύστημα. Η υιοθέτηση της καινοτομίας μπορεί να αποτελεί απόφαση της διοίκησης ή μπορεί να επιβληθεί από εξωτερικούς παράγοντες. Για παράδειγμα, η υιοθέτηση μιας καινούριας στρατηγικής, δομής ή ενός συστήματος επιβράβευσης μπορεί να επιβληθεί λόγω χαμηλής απόδοσης ως αποτέλεσμα εσωτερικής αναποτελεσματικότητας ή μπορεί να χρειάζεται λόγω των αλλαγών που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον (Damanpour & Wischnevsky, 2006).

Γενικά, σύμφωνα με τον Tidd (2001) οι καινοτομίες μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι εξής: οι καινοτομίες περιεχομένου, οι καινοτομίες διαδικασίας και οι διοικητικές καινοτομίες. Άλλοι ερευνητές σύμφωνα με τον Cooper (1998, όπως αναφέρεται στους Καραγιάννης & Μπακούρος, 2010) έχουν ταξινομήσει τις καινοτομίες σε επαυξητικές, ριζοσπαστικές, τεχνικές κι αρχιτεκτονικές.

Σύμφωνα με τους Καραγιάννη και Μπακούρο (2010), η καινοτομία περιεχομένου αφορά τις μετατροπές στα ίδια τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός οργανισμού, ενώ η καινοτομία διαδικασίας σχετίζεται με τις αλλαγές που δέχονται οι μέθοδοι που ακολουθεί ένας οργανισμός ώστε να προσφέρει τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα τους με καλύτερο τρόπο.

Όσον αφορά τη διοικητικές καινοτομίες, διοικητικές ορίζονται εκείνες που αφορούν τα διοικητικά χαρακτηριστικά κι επηρεάζουν το κοινωνικό σύστημα ενός οργανισμού. Το κοινωνικό σύστημα ενός οργανισμού αφορά τα μέλη του οργανισμού και τη σχέση που επικρατεί μεταξύ τους (Bamforth & Trist, 1951, όπως αναφέρεται στους Damanpour, Evan, & Szabat, 1989). Περιλαμβάνει τους κανόνες, τους ρόλους, τις διαδικασίες και τις δομές που σχετίζονται με την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών αλλά και μεταξύ των μελών με το περιβάλλον (Cumming & Srivastva, 1977, όπως αναφέρεται στους Damanpour, Evan, & Szabat, 1989). Πιο συγκεκριμένα, οι διοικητικές καινοτομίες εμπεριέχουν την εισαγωγή ενός καινούριου συστήματος διοίκησης, μια καινούρια διοικητική διαδικασία ή ανάπτυξη του προγράμματος του προσωπικού. Μια διοικητική καινοτομία δεν παρέχει ένα καινούριο προϊόν ή μια καινούρια υπηρεσία, αλλά έμμεσα επηρεάζει την εισαγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών ή τη διαδικασία παραγωγής τους (Kimberly & Evanisko, 1981, όπως αναφέρεται στους Damanpour, Evan, & Szabat, 1989).

Οι τεχνικές καινοτομίες είναι εκείνες που λειτουργούν με λειτουργικό χαρακτήρα κι επηρεάζουν το τεχνικό σύστημα ενός οργανισμού. Το τεχνικό σύστημα αποτελείται από τον εξοπλισμό και τις μεθόδους των λειτουργιών που χρησιμοποιούνται για να μετατρέψουν τις πρώτες ύλες ή την πληροφορία σε προϊόντα ή υπηρεσίες (Cumming, 1978, όπως αναφέρεται στους Damanpour, Evan, & Szabat, 1989· Lewandowski, 2015). Μια τεχνική καινοτομία, δηλαδή, μπορεί να είναι η υιοθέτηση μιας καινούριας ιδέας που αφορά ένα καινούριο προϊόν ή μια καινούρια υπηρεσία ή η εισαγωγή καινούριων στοιχείων στη διαδικασία παραγωγής ενός οργανισμού ή οι λειτουργίες των υπηρεσιών (Kimberly & Evanisko, 1981· Knight, 1967, όπως αναφέρεται στους Damanpour, Evan, & Szabat, 1989). Επίσης, εκτός από τεχνολογίες μετατροπής, οι τεχνικές καινοτομίες περιέχουν τεχνολογίες για την απόκτηση πόρων, τη συντήρηση και την κατανομή τους (Damanpour, Evan, & Szabat, 1989).

Όσον αφορά τη ριζοσπαστική καινοτομία, εστιάζει στα προϊόντα, στις διαδικασίες ή στις υπηρεσίες με πρωτοποριακά στοιχεία αλλάζοντας τις βασικές αρχές ενός οργανισμού ή δημιουργώντας καινούριες οδούς για εκτεταμένη παραγωγή πλούτου. Επίσης, εξερευνά κυρίως καινούρια τεχνολογία και μπορεί να δημιουργήσει σημαντικές αλλαγές στην υπάρχουσα αγορά ή να δημιουργήσει καινούρια παρουσιάζοντας, όμως, υψηλή αβεβαιότητα (Gerguri & Ramadani, 2011).

Αντίθετα, η επαυξητική καινοτομία εστιάζει σε στοιχεία βελτίωσης των ήδη υπάρχουσών διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών. Εκμεταλλεύεται την υπάρχουσα τεχνολογία και αυξάνει την ανταγωνιστικότητα στην αγορά. Επίσης, παρουσιάζει χαμηλή αβεβαιότητα (Gerguri & Ramadani, 2011).

Σχετικά με τις αρχιτεκτονικές καινοτομίες, οι Καραγιάννης και Μπακούρος (2010) επεξηγούν ότι σχετίζονται με τυχόν μετατροπές στους τρόπους με τους οποίους συνδέονται μεταξύ τους οι λειτουργίες ενός συστήματος ή ενός προϊόντος.

Εκτός από τις καινοτομίες όμως εντός των οργανισμών, υπάρχουν ορισμένες που στοχεύουν στην ύπαρξη βιωσιμότητας μεταξύ εμάς και του φυσικού περιβάλλοντος κι ορισμένες που αναζητούν την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων όπως είναι η φτώχεια ή οι ασθένειες. Αυτές ορίζονται ως βιώσιμες καινοτομίες και ως καινοτομίες κοινωνικής επιχειρηματικότητας αντίστοιχα (Schermerhorn, 2011).

Η βιώσιμη καινοτομία στοχεύει στη δημιουργία νέων υπηρεσιών ή προϊόντων που έχουν όσο γίνεται ελάχιστες επιπτώσεις στο περιβάλλον. Προτεραιότητα αποτελεί η ανακάλυψη τρόπων ώστε οι επιχειρηματικές συναλλαγές να επηρεάζουν ελάχιστα το φυσικό περιβάλλον ή αν είναι εφικτό να το βελτιώνουν. Οι τομείς που δέχονται βιώσιμες καινοτομίες μπορεί να είναι η κατανάλωση ενέργειας, η διαχείριση αποβλήτων ή η κατανάλωση νερού. Στο πεδίο της βιωσιμότητας αντιστοιχούν επίσης οι, όπως αποκαλούνται, πράσινες καινοτομίες. Η πράσινη καινοτομία μετατρέπει τις ιδέες σε καινοτομίες που μειώνουν το αποτύπωμα διοξειδίου του άνθρακα ενός οργανισμού (Schermerhorn, 2011).

Οι καινοτομίες κοινωνικής επιχειρηματικότητας αποτελούν προσπάθειες καινοτόμων τρόπων ώστε να δημιουργούνται συνθήκες αλλαγής προς όφελος της κοινωνίας. Η καινοτομία κοινωνικής ευθύνης πηγάζει από την κοινωνική επιχειρηματικότητα η οποία είναι η μόνη μορφή επιχειρηματικότητας που στοχεύει στην ανακάλυψη νέων τρόπων για την αντιμετώπιση έντονων κοινωνικών προβλημάτων. Στοχεύει, δηλαδή, στην κοινωνική αλλαγή κι όχι στο οικονομικό όφελος (Schermerhorn, 2011).

3.2 Τα χαρακτηριστικά των καινοτομιών

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά μιας καινοτομίας, αυτά μπορούν να περιγραφούν σύμφωνα με δυο δομές. Η μια είναι η μακρο – δομή και αφορά τα χαρακτηριστικά που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την υιοθέτηση μιας καινοτομίας από τους οργανισμούς και η άλλη είναι η μικρο – δομή η οποία απευθύνεται στα χαρακτηριστικά των ατόμων του οργανισμού, τα οποία επίσης με τη σειρά τους μπορούν να διευκολύνουν ή να εμποδίσουν την εφαρμογή της καινοτομίας. Παρόλ' αυτά, τα μέλη ενός οργανισμού δεν μπορούν να εφαρμόσουν μια καινοτομία αν δεν έχει υιοθετηθεί από τον οργανισμό. Η απόφαση για την υιοθέτηση της καινοτομίας συνήθως είναι του διευθυντή. Γι' αυτό, η πρώτη και η δεύτερη δομή αντιπροσωπεύουν τις έρευνες στην καινοτομία σε επίπεδο ανάλυσης του οργανισμού και του ατόμου αντίστοιχα (Damanpour & Schneider, 2008a).

Στη μακρο –δομή υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά των καινοτομιών που υιοθετούνται σε οργανισμούς δημόσιας υπηρεσίας. Τα τρία αυτά χαρακτηριστικά είναι το κόστος, η πολυπλοκότητα και η επιρροή (Damanpour & Schneider, 2008a).

Το κόστος ως χαρακτηριστικό της καινοτομίας έχει ευρέως εξεταστεί γιατί είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού και αποτελεί ένα σχετικά εύκολα μετρήσιμο χαρακτηριστικό (Friegel & Kivlin, 1966· Tornatzky & Klein, 1982· Wolfe, 1994, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Schneider, 2008a). Γενικά, το κόστος της καινοτομίας θεωρείται ότι ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά την υιοθέτηση της από τον οργανισμό γιατί όσο πιο ακριβή εκτιμάται μια καινοτομία τόσο πιο λιγότερες πιθανότητες υπάρχουν να υιοθετηθεί από έναν οργανισμό (Damanpour & Schneider, 2008a).

Η πολυπλοκότητα ως χαρακτηριστικό της καινοτομίας ορίζεται ο βαθμός δυσκολίας ως προς την κατανόηση και την εφαρμογή της καινοτομίας (Duncan, Holbek, & Zaltman·Rogers, 1995, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Schneider, 2008a). Οι καινοτομίες, λοιπόν, που είναι πιο δύσκολο να εφαρμοστούν ή είναι πιο πολύ πρωτότυπες είναι λιγότερο πιθανό να υιοθετηθούν από έναν οργανισμό εξαιτίας της υψηλής αβεβαιότητας ως προς την επιτυχία τους κι επειδή υπάρχει ελάχιστη πιθανότητα να συνεισφέρουν στην απόδοση του οργανισμού (Delz, 1985·Rogers, 1995, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Schneider, 2008a).

Το τρίτο χαρακτηριστικό, η επιρροή της καινοτομίας, σύμφωνα με τον Nystrom και τους συνεργάτες του (2002, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Schneider, 2008a) έχει εκφραστεί με διάφορους τρόπους, όπως ως οικονομική αποδοτικότητα, κοινωνικό όφελος, πλεονέκτημα όσον αφορά τον προγραμματισμό του οργανισμού και βελτίωση του κύρους του οργανισμού. Αυτό το χαρακτηριστικό επηρεάζει την υιοθέτηση της καινοτομίας θετικά επειδή όσο πιο μεγάλη είναι η επιρροή της καινοτομίας, τόσο πιο μεγάλη είναι η ικανότητά της να βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει (Damanpour & Schneider, 2008a).

3.3 Διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομίας

Έχει αναγνωριστεί εδώ και χρόνια ότι η καινοτομία ενός οργανισμού πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία ή μια σειρά από διαδικασίες. Πολλοί ερευνητές έχουν προτείνει περιγραφικά μοντέλα για τη διαδικασία της καινοτομίας. Τυπικά, αυτά τα μοντέλα αποτυπώνουν τη διαδικασία των σταδίων προβάλλοντας άμεσα ή έμμεσα έναν διαχωρισμό ανάμεσα στις ενέργειες που διενεργούνται όταν ένας οργανισμός υιοθετεί μια καινοτομία και στις ενέργειες που ακολουθούν μετά την υιοθέτηση της καινοτομίας (Anderson & King, 1991).

Κάποια μοντέλα, λοιπόν, εστιάζουν κυρίως στα γεγονότα που οδηγούν στην υιοθέτηση της καινοτομίας, ενώ άλλα δίνουν έμφαση στις διαδικασίες που λαμβάνουν μέρος μετά την υιοθέτηση. Ανεξάρτητα, όμως, από αυτές τις διαφορές είναι δυνατόν να παρουσιαστούν τα τυπικά στάδια σε ένα μοναδικό γενικό μοντέλο. Τα στάδια αυτού του μοντέλου είναι αρχικά η αναγνώριση του προβλήματος, στη συνέχεια η σύλληψη μιας ιδέας και η αξιολόγησή της και ύστερα ακολουθεί η απόφαση της υιοθέτησης μιας καινοτομίας κι ο σχεδιασμός αυτού του εγχειρήματος. Μετά την απόφαση της υιοθέτησης και τον σχεδιασμό της ακολουθεί η φάση της εφαρμογής η οποία στο τέλος ενσωματώνεται στο καθημερινό πρόγραμμα του οργανισμού (Anderson & King, 1991·Tiwari, 2007). Οι αρχικές φάσεις της καινοτομίας είναι ιδιαίτερα σημαντικές γιατί οι καινοτομίες είναι απίθανο να πετύχουν αν η διαδικασία που απαιτεί ανάλυση και δημιουργία μιας ιδέας δεν διεκπεραιωθεί ικανοποιητικά (Tiwari, 2007). Επίσης, μετά το τέλος της διαδικασίας ο έλεγχος της καινοτομίας θα αναδείξει αν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού (Schermerhorn, 2011).

Υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές που είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί μια διαδικασία καινοτομίας. Σύμφωνα με τους Καραγιάννη και Μπακούρο (2010, 65), «αυτές οι αρχές είναι οι εξής: η ενοποιημένη προσέγγιση του οργανισμού, τα κίνητρα των καινοτομιών, οι δεξιότητες των ομάδων, η επικοινωνία, η μάθηση και η διαχείριση του έργου». Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η μάθηση και οι δεξιότητες των μελών ενός οργανισμού αλληλοεξαρτώνται όσον αφορά τις καινοτομίες. Γενικά, σε μια ομάδα μπορεί τα μέλη μεμονωμένα να μην

κατέχουν επαρκείς γνώσεις αλλά μπορεί οι γνώσεις όλης της ομάδας συνολικά να κρίνονται επαρκείς για τη διεκπεραίωση μιας καινοτομίας. Γι' αυτό είναι σημαντικό η ομάδα να αποκτά γνώσεις ώστε να επιτυγχάνονται οι προσπάθειες της μακροπρόθεσμα κατά τη διαδικασία μιας καινοτομίας (Καραγιάννης & Μπακούρος, 2010).

Κεφάλαιο 4: Ηγεσία και καινοτομία

Σύμφωνα με τους Denti και Hemlin (2012, όπως αναφέρεται στην Kukowski, 2017) είναι αποδεδειγμένο ότι η ηγεσία θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για μια διοίκηση που στηρίζεται στις καινοτομίες. Η ηγεσία παίζει έναν καθοριστικό ρόλο στην αύξηση της δημιουργικότητας στην οργάνωση, στην έναρξη, στην εφαρμογή και στην καθοδήγηση καινοτόμων σχεδίων και στην αντιμετώπιση πιθανών αντιστάσεων από το περιβάλλον (Kukowski, 2017).

Η ηγεσία που στοχεύει στην καινοτομία, σύμφωνα με τον Vlok (2012), εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να δημιουργηθεί ένα καινοτόμο περιβάλλον όπου τα άτομα μπορούν να διεξάγουν καινοτόμες πρακτικές πάνω σε καινούριες υπηρεσίες ή προϊόντα επηρεαζόμενοι από μια κουλτούρα καινοτομίας. Επίσης, σύμφωνα με τους Dubey και Pawar (2016, όπως αναφέρεται στους Fuad, Hashim, & Musa, 2020), μια ηγεσία καινοτομίας αποτελείται από δυο στοιχεία. Το πρώτο είναι οι καινοτόμες τεχνικές στην ίδια την ηγεσία που σημαίνει ότι οι ηγέτες φέρουν καινούριες ιδέες και ενέργειες στον τρόπο που θα ηγηθούν και θα διεξάγουν τα καθήκοντά τους και σκέφτονται διαφορετικά σχετικά με τους ρόλους και τα εμπόδια που θα συναντήσουν οι ίδιοι κι οι οργανισμοί που διοικούν. Το δεύτερο είναι η δημιουργία ενός κλίματος μέσα στο οποίο τα άτομα θα μπορούν να σκέφτονται καινοτόμα για να λύσουν προβλήματα κατά την ανάπτυξη καινούριων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η ηγεσία αυτή συμπεριλαμβάνει, δηλαδή, την ανάπτυξη μιας ολικής κουλτούρας για καινοτομία μέσα στον οργανισμό και δεν περιορίζεται μόνο στη δημιουργική σκέψη των ατόμων.

Η Sarminah (2012) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει μια μοναδική θεωρία ή ένας μοναδικός τύπος ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις που αφορούν μια καινοτομία. Οι ηγέτες που πράττουν ένα τύπο μόνο ηγεσίας δεν πετυχαίνουν να καθοδηγήσουν μια διαδικασία καινοτομίας επειδή έχει αποδειχθεί ότι υπάρχουν άλλες δεξιότητες ηγεσίας που είναι επίσης σημαντικές ανάλογα με το πλαίσιο, τους στόχους και τη δομή του οργανισμού. Η χρήση μόνο ενός τύπου ηγεσίας καθιστά τους ηγέτες αδύναμους και μειονεκτικούς γιατί το περιβάλλον συνεχώς αλλάζει όσο η καινοτομία εξελίσσεται (Bartlette & Jonew, 2015, όπως αναφέρεται στους Fuad, Hashim, & Musa, 2020).

Έρευνες σχετικά με τις καινοτομίες στους οργανισμούς έχουν εστιάσει σε μια ποικιλία από παράγοντες οι οποίοι είτε διευκολύνουν είτε εμποδίζουν τη διαδικασία της καινοτομίας (Sharma, 2001).

4.1 Διαχείριση ομάδας και καινοτομία

Ένας βασικός παράγοντας που μπορεί να προωθήσει τις καινοτομίες είναι ο τρόπος που ασκείται η ηγεσία στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Βασισμένος, λοιπόν, σε μια σειρά από έρευνες ο De Ven (1986, όπως αναφέρεται στην Sharma, 2001) υποστηρίζει ότι η καινοτομία δεν αποτελεί επίτευγμα ενός μόνο ατόμου που κατέχει υψηλή θέση. Αντιθέτως, αποτελεί ομαδική προσπάθεια που βασίζεται στη δημιουργία, στην υιοθέτηση και στη διαρκή εφαρμογή ιδεών ανάμεσα σε ανθρώπους οι οποίοι αλληλεπιδρούν συνεχώς μένοντας αφοσιωμένοι επαρκώς σε αυτές τις ιδέες ώστε να τις μετατρέψουν σε κάτι ωφέλιμο για τον οργανισμό. Μέσα σε έναν οργανισμό, η ηγεσία είναι πολλή σημαντική ώστε να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο που προάγει την καινοτομία και βοηθάει να εγκαθιδρυθεί μια οργανωτική δομή και συστήματα που διευκολύνουν την καινοτομία. Γενικότερα, σύμφωνα με τον Roberts

(1984, όπως αναφέρεται στην Sharma, 2001) υπάρχει μια ευρεία αποδοχή ότι οι καινοτομίες σε ένα οργανισμό απαιτούν ένα ειδικό είδος υποστηρικτικής ηγεσίας. Επίσης, σύμφωνα με τον Bennis (1989, όπως αναφέρεται στην Sharma, 2001), σημαντικά στοιχεία για την καινοτομία είναι το ξεκάθαρο όραμα και η αίσθηση της αποστολής του ηγέτη.

Οι Anderson και King (1991) υποστήριζαν ότι εκτός από το γενικό στυλ ηγεσίας, υπάρχουν έξι περαιτέρω στοιχεία που παίζουν μεγάλο ρόλο στην εισαγωγή καινοτομιών. Σύμφωνα με αυτά τα έξι στοιχεία, ο ηγέτης πρέπει να ενθαρρύνει τα άτομα να παίρνουν πρωτοβουλίες, να ορίζει ξεκάθαρα τα καθήκοντα του κάθε ατόμου, να παρέχει σαφή και ολοκληρωμένη αξιολόγηση της απόδοσής τους, να διατηρεί έναν σταθερό προσανατολισμό στα καθήκοντα και στους στόχους, να δίνει βάση στις ανθρώπινες πηγές και να δείχνει εμπιστοσύνη στα μέλη του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Anderson και West (1997, όπως αναφέρεται στην Sharma, 2001), σημαντική θεωρείται η συμμετοχή των μελών του οργανισμού στην λήψη των αποφάσεων και στη ρύθμιση των διαδικασιών.

Επίσης, πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν στοιχεία που σχετίζονται με το κλίμα και την κουλτούρα που μπορεί να αναπτύξει ο ηγέτης στην ομάδα του μέσα σε έναν οργανισμό τα οποία είτε προωθούν είτε εμποδίζουν την καινοτομία. Μερικά από αυτά είναι η υποστήριξη στις ιδέες, η προθυμία να υπάρχει ανοχή στις αποτυχίες, η πρόκληση, η ελευθερία, η εποικοδομητική διαφωνία και οι κανόνες για την καινοτομία. Γενικά, σύμφωνα με τον Krapp (1963, όπως αναφέρεται στη Sharma 2001), είναι αποδεδειγμένο ότι ένα υποστηρικτικό κλίμα ευνοεί την αποτελεσματική καινοτομία. Επίσης, σε έρευνα των Pillinger και West (1995, όπως αναφέρεται στους Anderson & King, 1993), αποδείχθηκε ότι οι καινοτόμοι οργανισμοί κατείχαν ένα κλίμα που αποτελούταν από έμφαση στην ποιότητα, αποτελεσματική επικοινωνία, ομαδική εργασία, διατμηματική συνεργασία και αποδοχή της καινοτομίας. Αντίθετα, η έλλειψη ανοιχτής επικοινωνίας επισήμαναν ότι οδηγεί σε ένα αίσθημα καχυποψίας και ανασφάλειας και αποτελεί κύριο παράγοντα περιορισμού της καινοτομίας.

4.1.1 Ηγεσία και αντίσταση της ομάδας στην καινοτομία

Με την καινοτομία να κατέχει υψηλή αξία στην κοινωνία τη σημερινή εποχή, η τάση για αλλαγή θεωρείται δεδομένη και αποδεκτή από όλους τους εμπλεκόμενους ενός οργανισμού. Στην πραγματικότητα, όμως, υπάρχουν αρκετές αντιστάσεις από τους εργαζομένους.

Γενικά, τα μέλη ενός οργανισμού είναι εκείνα που ενεργούν καθοριστικά στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή της καινοτομίας. Μερικοί άνθρωποι ενστερνίζονται με προθυμία και χωρίς κάποιο δισταγμό τις καινοτομίες, ενώ άλλοι είναι πιο επιφυλακτικοί ή απρόθυμοι και υπό κάποιες περιστάσεις μπορεί και να τις απορρίψουν εντελώς. Αυτές οι δυο κατηγορίες ανθρώπων έχουν περιγραφεί ως «μεταρρυθμιστές» και «αντιστάτες» αντίστοιχα (Sharma, 2001, 7).

Αναφερόμενοι σε έρευνες στην κοινωνιολογία, στη ανθρωπολογία και στην εκπαίδευση, ο Rogers (1965, όπως αναφέρεται στην Sharma, 2001) και ο Nicholls (1983, όπως αναφέρεται στην Sharma, 2001) έχουν περιγράψει τους “μεταρρυθμιστές” ως άτομα τολμηρά και πρόθυμα να πάρουν ρίσκα. Επίσης, σύμφωνα με τον Miles (1964, όπως αναφέρεται στην Sharma, 2001), είναι καλοπροαίρετοι και δημιουργικοί και διαθέτουν αυθεντικότητα κι ενθουσιασμό. Τέτοια άτομα κάνουν θεαματικές προσπάθειες για να προάγουν την καινοτομία.

Αντίθετα, οι “αντιστάτες” στην καινοτομία, σύμφωνα με τον Barnes (1967, όπως αναφέρεται στην Sharma, 2001), είναι παραδοσιακοί και γενικά αποφεύγουν την αλλαγή. Η αντίστασή τους φαίνεται να πηγάζει από την εχθρική διάθεση που έχουν ως προς την καινοτομία ή εξαιτίας των διαφορών τους με τη διοίκηση ως προς την ιδεολογία. Συνεπώς, όπως υποστηρίζουν οι Burningham και West (1995, όπως αναφέρεται στην Sharma, 2001) οι προσωπικότητες των ατόμων αποτελεί την πιο κύρια πρόβλεψη για τις αλλαγές και την ποιότητα στην εργασία σε όλες τις φάσεις της καινοτομίας. Η αντίσταση των μελών στις αλλαγές μέσα σε έναν οργανισμό αποτελεί πολύ συχνό φαινόμενο. Για να αντιμετωπιστούν οι αντιστάσεις από το προσωπικό ενός οργανισμού πρέπει αρχικά να γίνουν κατανοητά τα αίτια που τις δημιουργούν και στη συνέχεια να εφαρμοστούν κάποιες τεχνικές που θα μπορούσαν να τις αντιμετωπίσουν (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Ένα βασικό αίτιο για την αντίσταση των μελών ενός οργανισμού αποτελεί ο φόβος (Miller, 2006). Κάθε αλλαγή που συμβαίνει δημιουργεί μια νέα κατάσταση στην οποία τα άτομα δεν γνωρίζουν πώς να διαχειριστούν τα χαρακτηριστικά της και τις συνέπειές της με αποτέλεσμα αυτό να τους προκαλεί μεγάλη αβεβαιότητα. Αυτή η αβεβαιότητα, λοιπόν, είναι που τους προκαλεί και το αίσθημα του φόβου. Μια άλλη αιτία των αντιστάσεων μπορεί να είναι το αίσθημα της απώλειας. Σε αρκετές περιπτώσεις η αλλαγή που συμβαίνει μπορεί να στερήσει από τα άτομα πολύτιμες γι’ αυτά ικανοποιήσεις, όπως είναι το περιεχόμενο εργασίας ή το κύρος, τις οποίες απολάμβαναν και δεν ήθελαν να τις χάσουν. Η συνήθεια επίσης είναι μια αιτία που τα άτομα δεν αποδέχονται την αλλαγή καθώς τους οδηγεί στην αδράνεια και τους συνδέει με στερεότυπα. Ακόμη, πολλοί εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα της αλλαγής για τους ίδιους και τον οργανισμό εξαιτίας της απουσίας αποτελεσματικής επικοινωνίας από τους υπεύθυνους για τις αλλαγές. Ένας ακόμη λόγος που τα άτομα αντιστέκονται είναι επειδή αντιδρούν στα ίδια τα πρόσωπα που εισάγουν τις αλλαγές λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας προς αυτά ή στο στυλ ηγεσίας τους (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Για την προώθηση και την υποστήριξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας χρειάζονται αρχικά ηγέτες αλλαγής (Schermerhorn, 2011).

Σύμφωνα με τον Schermerhorn (2011, 341), «Ηγέτης αλλαγής είναι κάποιος, ο οποίος αναλαμβάνει την ευθύνη της ηγεσίας για την αλλαγή του υπάρχοντος μοτίβου της συμπεριφοράς ενός άλλου ατόμου ή κοινωνικού συστήματος». Οι ηγέτες αλλαγής βρίσκονται πάντα σε εγρήγορση για καταστάσεις ή ανθρώπους που έχουν ανάγκη την αλλαγή, αναλαμβάνουν κίνδυνο, εμπιστεύονται τις ικανότητες των άλλων και είναι πάντα ανοιχτοί σε νέες ιδέες. Στην αντίθετη πλευρά, υπάρχουν οι διευθυντές διατήρησης του υπάρχοντος καθεστώτος οι οποίοι νιώθουν απειλή από την αλλαγή, καθώς προτιμούν την προβλεψιμότητα και ενοχλούνται από την αβεβαιότητα, υποστηρίζουν το υπάρχον καθεστώς πραγμάτων και κάθονται άπραγοι περιμένοντας τις εξελίξεις. Ο ηγέτης αλλαγής δηλαδή κοιτάζει προς το μέλλον, ενώ ο δεύτερος κοιτάζει προς το παρελθόν. Είναι ξεκάθαρο ότι ο νέος εργασιακός χώρος έχει ανάγκη την ηγεσία αλλαγής σε όλους τους τομείς διοίκησης (Schermerhorn, 2011).

Υπάρχουν τρία μοντέλα με βάση τα οποία η ηγεσία εισάγει την αλλαγή. Το πρώτο είναι η αλλαγή από πάνω προς τα κάτω. Στο μοντέλο αυτό οι πρωτοβουλίες αλλαγής προέρχονται από άτομα που ανήκουν σε υψηλές θέσεις της διοίκησης και στόχο έχουν τη βελτίωση της απόδοσης σε τομείς της οργάνωσης. Τα προγράμματα αυτά αλλαγής για να επιτύχουν χρειάζονται την υποστήριξη όλων αυτών που καλούνται να τα εφαρμόσουν, αλλιώς κάθε αλλαγή που δρομολογείται από την κορυφή της

διοίκησης και δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες των χαμηλότερων κλιμακίων είναι πολύ πιθανό να αποτύχει (Schermerhorn, 2011).

Το δεύτερο μοντέλο αλλαγής ονομάζεται μοντέλο από κάτω προς τα πάνω. Στην αλλαγή από κάτω προς τα πάνω οι πρωτοβουλίες για αλλαγή αναλαμβάνονται από όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται όταν η διοίκηση ενθαρρύνει όλο το προσωπικό να συμμετέχει χρησιμοποιώντας τη γνώση του και την κοινή λογική του για να βελτιώσει τα πράγματα σε θέματα εργασίας. Το μοντέλο αυτό αλλαγής θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό για την καινοτομία στους οργανισμούς και συμβάλλει στην προσαρμογή λειτουργιών στις απαιτήσεις της εργασίας (Schermerhorn, 2011).

Το τρίτο μοντέλο είναι η ηγεσία ενσωματωμένης αλλαγής. Αυτό το μοντέλο εκμεταλλεύεται τα πλεονεκτήματα της αλλαγής από πάνω προς τα κάτω και της αλλαγής από κάτω προς τα πάνω. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό η αλλαγή γιατί προκύπτει άμεσα διάλογος γύρω από τις καινοτομίες ανάμεσα στα άτομα κάθε κλίμακας που σχετίζονται με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες (Schermerhorn, 2011).

Οι Ali, Hussain, Akram, Haider και Hussain (2018) περιέγραψαν το μοντέλο αλλαγής του ψυχολόγου Kurt Lewin σύμφωνα με τον οποίο η προγραμματισμένη αλλαγή σε έναν οργανισμό αποτελεί μια διαδικασία τριών φάσεων, οι οποίες είναι το ξεπάγωμα, η αλλαγή και το (ξανα)πάγωμα.

Η πρώτη φάση, το ξεπάγωμα, είναι η κατάσταση προετοιμασίας για αλλαγή όταν προκύπτουν οι ανάγκες για αλλαγή. Όταν οι υπάλληλοι προετοιμάζονται όπως πρέπει για την αλλαγή και είναι πρόθυμοι να ενεργήσουν με διαφορετικούς τρόπους, υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες η αλλαγή να πετύχει. Η φάση αυτή μπορεί να προκύψει ύστερα από πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος για αλλαγή, χαμηλή απόδοση, αναγνώριση ύπαρξης προβλημάτων ή ανάπτυξη συγκρούσεων οι οποίες ωθούν τα άτομα να εγκαταλείψουν παλιές συνήθειες και να ψάξουν εναλλακτικούς τρόπους σκέψης. Καθήκον του ηγέτη αλλαγής κατά αυτήν τη φάση είναι να δημιουργήσει καλές σχέσεις με τους εργαζόμενους που θα συμμετέχουν στην αλλαγή, να τους βοηθήσει να αντιληφθούν ότι οι παρούσες συνθήκες στον οργανισμό δεν είναι πια αποδοτικές και να προσπαθήσει να εξαλείψει τυχόν αντιστάσεις στην αλλαγή (Ali et al., 2018).

Η δεύτερη φάση είναι η φάση κατά την οποία υλοποιείται η αλλαγή που έχει προγραμματιστεί. Οι αλλαγές πραγματοποιούνται σε στόχους που αφορούν την οργάνωση, όπως είναι για παράδειγμα τα καθήκοντα, η δομή και η κουλτούρα. Καθήκον του ηγέτη σε αυτή τη φάση είναι να βρει και να εγκαθιδρύσει νέους και πιο αποτελεσματικούς τρόπους συμπεριφοράς και να αναλάβει δράση για την υλοποίηση των αλλαγών (Ali et al., 2018).

Η τρίτη φάση, το (ξανα)πάγωμα, αφορά την σταθερή εγκατάσταση της αλλαγής στον οργανισμό. Η φάση αυτή έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα όταν κατά την αλλαγή προσφέρονται ανταμοιβές και θετική ενίσχυση από τον ηγέτη. Επίσης, ο ηγέτης θα πρέπει να παρέχει τους απαραίτητους πόρους κατά αυτή τη φάση. Στο (ξανα)πάγωμα γίνεται η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, παρέχεται ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους που είχαν άμεση συμμετοχή στην αλλαγή και υλοποιούνται οι απαραίτητες τροποποιήσεις στα αρχικά σχέδια της αλλαγής. Όταν αυτή η φάση πραγματοποιείται όπως πρέπει, η αλλαγή τείνει να εφαρμόζεται για μεγαλύτερο

χρονικό διάστημα στον οργανισμό γιατί αποτελεί πλέον κομμάτι του καθημερινού προγράμματος των υπαλλήλων (Ali et al., 2018).

Η επιτυχία των αλλαγών προϋποθέτει επίσης την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή. Η μέθοδος για την αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος πρέπει να επιλέγεται με βάση την αιτία που προκαλεί τις αντιστάσεις στην αλλαγή (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Μια από τις μεθόδους αυτές είναι η εκπαίδευση. Η εκπαίδευση αποτελεί την πιο αποτελεσματική μέθοδο αντιμετώπισης της αντίστασης ως προς κάποια αλλαγή. Μέσα από την εκπαίδευση οι άνθρωποι μπορούν να αντιληφθούν τη λογική και τα οφέλη της αλλαγής, να αισθανθούν περισσότερο ασφάλεια ως προς αυτήν και φυσικά να αναπτύξουν νέες γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται για το νέο περιβάλλον που θα δημιουργηθεί από την αλλαγή (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Επίσης, αποτελεσματική μέθοδος είναι η επικοινωνία της αλλαγής η οποία στόχο έχει εκτός από το να ενημερώσει για τα οφέλη και το περιεχόμενο της αλλαγής, να διαμορφώσει το κατάλληλο κλίμα και να μειώσει το αίσθημα της ανασφάλειας ώστε να δημιουργηθεί το αίσθημα της συμμετοχής στα άτομα. Με τη συμμετοχή επίσης τα άτομα νιώθουν μέρος της αλλαγής, κατάσταση που τους βοηθά να δεσμευτούν και να την υποστηρίξουν ενεργά (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Σύμφωνα με τους Clampitt, DeKoch και Cashman (2000, όπως αναφέρεται στη Miller, 2006, 286), υπάρχουν κάποιες ειδικές στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τα ανώτερα στελέχη των οργανισμών στην επικοινωνία τους για την αλλαγή με τους εργαζόμενους. Μια από αυτές τις στρατηγικές την έχουν ονομάσει «Ψέκασε και προσευχήσου» και στην οποία η διοίκηση βομβαρδίζει του εργαζόμενους με διάφορα είδη πληροφοριών ελπίζοντας ότι οι εργαζόμενοι θα μπορούν να διακρίνουν τις σημαντικές από τις ασήμαντες πληροφορίες. Η επόμενη στρατηγική «Λέγε και πούλα» οδηγεί τη διοίκηση του οργανισμού στην επιλογή ενός μικρού αριθμού πληροφοριών που θέλει να μεταδώσει στους υπαλλήλους κι ύστερα η διοίκηση τους “πουλάει” τη σοφία της προσέγγισης που έχει επιλέξει. Σύμφωνα με τη στρατηγική «Υπογράμμισε και εξερεύνα» η διοίκηση μπορεί να επικεντρώσει την επικοινωνία της με τους υπαλλήλους σε βασικά ζητήματα που είναι σχετικά με την επιτυχία της αλλαγής και να τους επιτρέψει ελεύθερα να εξερευνήσουν διάφορες δυνατότητες. Η «Εντόπιζε και αποκρίσου» στρατηγική οδηγεί τα ανώτερα στελέχη στον εντοπισμό των ανησυχιών των υπαλλήλων τους και στη συνέχεια ανταποκρίνονται σε όποιο ζήτημα προκύψει. Τελευταία η στρατηγική «Απόκρυβε και επικύρωνε» προτείνει στη διοίκηση να κρύβει όσες πληροφορίες μπορεί και στη συνέχεια όταν έρχεται αντιμέτωπη με τυχόν φήμες ή ερωτήσεις να επικυρώνει το πλάνο της ομάδας.

Οι Clampitt, DeKoch και Cashman (2000, όπως αναφέρονται στη Miller, 2006, 286), θεωρούν ότι η πιο αποτελεσματική στρατηγική για τη επικοινωνία στη διαδικασία αλλαγής είναι η «Υπογράμμισε και εξερεύνα», ενώ η στρατηγική «Ψέκασε και προσευχήσου» και η «Απόκρυψε και επικύρωσε» είναι λιγότερο αποδοτικές. Τις υπόλοιπες δυο στρατηγικές τις έκριναν ως μετρίως αποτελεσματικές. Η ποιότητα της πληροφορίας θεωρείται ως ο ισχυρότερος δείκτης που προβλέπει την αποδοχή των προσπαθειών της αλλαγής από τους εργαζόμενους.

Σε περιπτώσεις που η αλλαγή επιφέρει αρνητικές συνέπειες στους εργαζομένους, η μέθοδος της διαπραγμάτευσης με τους φορείς της αλλαγής είναι υποχρεωτική. Τέλος, οι αντιστάσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω της άσκησης δύναμης από τους

εισηγητές της αλλαγής. Στην ουσία πρόκειται για απειλή προς τα άτομα που αντιδρούν και αυτή μπορεί να αφορά απώλειες ως προς οτιδήποτε έχει αξία γι' αυτούς (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Μέσα από μεγάλο αριθμό ερευνών έχει εξεταστεί ότι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν κάποιες τακτικές για να αντιμετωπίσουν τις δικές τους ανησυχίες. Αυτές οι τακτικές περιλαμβάνουν την αναζήτηση πληροφοριών, τη συζήτηση γύρω από την καινοτομία, τη διερεύνηση εναλλακτικών τρόπων για να αποφύγουν την αλλαγή, την προσπάθειά τους να πείσουν τους συναδέλφους τους να ακολουθήσουν ή να μην ακολουθήσουν την αλλαγή και το επίσημο αίτημα προς τη διοίκηση να επανεξετάσει την αλλαγή (Miller, 2006).

4.2 Ηγεσία, καινοτομία και χαρακτηριστικά του οργανισμού

Ένας ηγέτης όταν θέλει να εισάγει μια καινοτομία πρέπει να λάβει υπόψη του τα χαρακτηριστικά του οργανισμού που διοικεί (Anderson & King, 1993).

Ένας βασικός παράγοντας που επηρεάζει την καινοτομία στους οργανισμούς είναι το μέγεθος τους. Γενικά, οι μεγάλοι οργανισμοί σε σύγκριση με τους μικρότερους βρίσκονται σε πιο προνομιούχα θέση σχετικά με την καινοτομία γιατί παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευελιξία, έχουν στη διάθεσή τους περισσότερες πηγές, ποικιλόμορφες εγκαταστάσεις και προσωπικό με πολλά προσόντα (Corwin, 1975·Damanpour & Wischnevsky, 2006). Παρόλ' αυτά, σύμφωνα με τους Guzzy και Shea (1992, όπως αναφέρεται στην Sharma, 2001), έχει διαπιστωθεί ότι οι ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές όταν έχουν επαρκή αλλά όχι πολύ μεγάλο αριθμό μελών. Οι μεγάλες ομάδες που αποτελούνται από περισσότερα από 12 ή 13 άτομα δυσκολεύονται να πραγματοποιήσουν αποτελεσματική επικοινωνία, ανταλλαγή ιδεών και συμμετοχή. Όσον αφορά τις πολύ μικρές ομάδες, με δυο ή τρία μέλη, σύμφωνα με τον Jackson (1996, όπως αναφέρεται στην Sharma, 2001) και τον Poulton (1995, όπως αναφέρεται στην Sharma, 2001), παρουσιάζουν έλλειψη ποικιλίας απόψεων και τεχνικών απαραίτητων για καινοτομία.

Ένας άλλος παράγοντας που έχει εξεταστεί είναι η δομή του οργανισμού. Οι Zaltman, Duncan και Holbek (1973) επισήμαναν ότι υπάρχουν τρεις δομικές μεταβλητές που έχουν διαφορετικά αποτελέσματα στα στάδια πριν και μετά της υιοθέτησης μια καινοτομίας. Οι μεταβλητές αυτές είναι ο συγκεντρωτισμός, η επισημότητα και η πολυπλοκότητα. Ο συγκεντρωτισμός αφορά το βαθμό στον οποίο οι αποφάσεις αναλαμβάνονται από τα ανώτερα μέλη στην ιεραρχία. Η επισημότητα σχετίζεται με το πόσο έμφαση δίνει ο οργανισμός στην τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών και η πολυπλοκότητα με το βαθμό διαφοροποίησης των εργασιών και της επαγγελματικής εξειδίκευσης στον οργανισμό. Σύμφωνα με αυτά, οι πρωτοβουλίες στην καινοτομία ευνοούνται από δομές που δείχνουν χαμηλό συγκεντρωτισμό και επισημοποίηση κι υψηλή πολυπλοκότητα, ενώ ύστερα η καινοτομία βελτιστοποιείται από τον υψηλό συγκεντρωτισμό, την υψηλή επισημότητα και από απλές δομές. Μια άλλη μεταβλητή σχετική με τη δομή είναι η στρωματοποίηση μέσα στους οργανισμούς. Έχει διαπιστωθεί ότι η υψηλή στρωματοποίηση περιορίζει την καινοτομία. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι η στρωματοποίηση οδηγεί σε έντονη

ενασχόληση με το κύρος και την ιεραρχία, τα οποία αποθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και τις πρωτοβουλίες για ρίσκο με αποτέλεσμα λίγες καινοτομίες να λαμβάνουν μέρος (Anderson & King, 1993·Sharma, 2001).

4.3 Χαρακτηριστικά των ηγετών και καινοτομία

Σύμφωνα με τους Damanpour και Schneider (2008b), υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά των ηγετών ανεξάρτητα από το είδος ηγεσίας που υιοθετούν για κάθε πρόβλημα που έχουν άμεσα αποτελέσματα στην υιοθέτηση καινοτομιών.

Δυο κρίσιμοι παράγοντες είναι η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας του ηγέτη. Οι μεγάλοι σε ηλικία ηγέτες με πολλά έτη προϋπηρεσίας μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την αλλαγή και την καινοτομία στους οργανισμούς. Αποδέχονται τις επικρατούσες συνθήκες των οργανισμών που διοικούν, δεσμεύονται σε αυτές και γι' αυτό είναι λιγότερο πρόθυμοι να αφοσιωθούν σε οτιδήποτε θα μπορούσε να τις αλλάξει (Huber et al., 1993, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Schneider, 2008b).

Οι καινούριοι στη θέση τους ηγέτες είναι περισσότερο δεκτικοί στην καινοτομία επειδή μεταφέρουν μια καινούρια οπτική στη δουλειά τους. Ενώ η νεαρή ηλικία και η μικρή προϋπηρεσία ενός μανάτζερ μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά έναν οργανισμό ως προς την εφαρμογή καινοτομιών για τον λόγο ότι μπορεί να μην είναι επαρκώς εξοικειωμένοι με τη δουλειά τους και τον οργανισμό, έχει αποδειχθεί ότι με τον καιρό η ηλικία διευκολύνει την υιοθέτηση καινοτομιών, εξοικειώνονται με θέματα που χρειάζονται κριτική σκέψη και που προκύπτουν κατά τη διαδικασία της καινοτομίας και μαθαίνουν πώς να τα επιλύουν (Feldman et al., 2000, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Schneider, 2008b).

Ένας άλλος παράγοντας είναι εκπαίδευση που κατέχουν οι ηγέτες. Το επίπεδο εκπαίδευσης του ηγέτη θεωρείται ότι αυξάνει την υιοθέτηση καινοτομιών σε έναν οργανισμό γιατί οι καινούριες ιδέες και λύσεις απαιτούν ειδικές γνώσεις (Mumford, 2000, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Schneider, 2008b). Οι καλά εκπαιδευμένοι ηγέτες είναι πολύ πιο πιθανόν να χρησιμοποιήσουν πολύπλοκες και ποικίλες τεχνικές για να επιλύσουν προβλήματα και να πάρουν αποφάσεις. Από τη στιγμή που η καινούρια κατάσταση που αποφέρει μια καινοτομία δημιουργεί μια αίσθηση αβεβαιότητας, η ικανότητα των μορφωμένων ηγετών να αποκτούν πληροφορίες για να μειώσουν αυτή την αβεβαιότητα διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό την υιοθέτηση καινοτομιών (Rogers, 1995, όπως αναφέρεται στους Damanpour & Schneider, 2008b). Επίσης, η εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο στον εντοπισμό της ανάγκης που υπάρχει για καινοτομία και στη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος στον οργανισμό για την εφαρμογή της (Damanpour & Schneider, 2006).

Η υιοθέτηση της καινοτομίας επηρεάζεται επίσης από τις αξίες, τις συμπεριφορές ή τη διάθεση των ηγετών. Γενικά, η συμπεριφορά που έχουν οι ηγέτες πριν την εφαρμογή μιας καινοτομίας μπορεί να επηρεάσει θετικά την υιοθέτηση της δημιουργώντας ένα ευνοϊκό περιβάλλον για τις καινοτομίες (Damanpour & Schneider, 2008b).

4.4 Είδη ηγεσίας και καινοτομία

Πολλές βιβλιογραφικές πηγές έχουν αναφερθεί στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τη δημιουργικότητα των υφισταμένων τους μέσω κάποιων χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που διαθέτουν (Cerne, Jaklic, & Skerlavaj, 2013).

Οι δημόσιοι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με αρκετές προκλήσεις με σκοπό να ανταποκρίνονται επαρκώς στις ανάγκες των πολιτών. Αυτές οι προκλήσεις αναγκάζουν τους ηγέτες να υιοθετούν ένα καινούριο στυλ ηγεσίας που προάγει και ενθαρρύνει την εφαρμογή καινοτομιών δημιουργώντας την απαραίτητη κουλτούρα στον οργανισμό που διοικούν (Roberts, 1998, όπως αναφέρεται στους Ababneh, Bae, & Nusair, 2012).

Ένα από τα πολύ γνωστά στυλ ηγεσίας που θεωρείται κατάλληλο για την εφαρμογή καινοτομιών είναι η μετασχηματιστική ηγεσία. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται ότι είναι εκείνοι ηγέτες που μπορούν να αλλάξουν τις προσωπικές αξίες κι αντιλήψεις των υφισταμένων τους ωθώντας τους να μεταβαίνουν σε υψηλότερα επίπεδα αναγκών και φιλοδοξιών και αυξάνοντας τις προσδοκίες τους για την απόδοσή τους (Bass, 1990, όπως αναφέρεται στους Ababneh, Bae, & Nusair, 2012). Επίσης, οι Sattayaraksa και Boo-itt (2016, όπως αναφέρεται στους Nguyen, Shen, & Lee, 2021) υποστήριξαν ότι οι τεχνικές των μετασχηματιστικών ηγετών μπορούν να σχηματίσουν και να διατηρήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας στους οργανισμούς που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την ανάληψη κινδύνου.

Σύμφωνα με τον Bass (1990), η μετασχηματιστική ηγεσία διαθέτει τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά που την κάνουν αποτελεσματική απέναντι στις καινοτομίες. Αρχικά, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εστιάζουν κυρίως στη διάδοση ενός ξεκάθਾਰου οράματος και μιας αίσθησης αποστολής. Επίσης, εστιάζουν στην πνευματική διέγερση των υπαλλήλων αφού τους προτρέπουν να χρησιμοποιήσουν τη δημιουργικότητα και την εξυπνάδα στην επίλυση των προβλημάτων. Ακόμη, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους υφισταμένους τους ως προς την απόκτηση υψηλότερων αξιών παρουσιάζοντάς τους ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον. Τέλος, νοιάζονται σε μεγάλο βαθμό για τις ανάγκες, τα συναισθήματα και τις σκέψεις του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά με σκοπό να τους παρέχεται έγκαιρη υποστήριξη και καθοδήγηση (Lee, 2020). Ο Lee (2020) διέκρινε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργεί ένα θετικό κλίμα για την προώθηση των ριζοσπαστικών και επαυξητικών καινοτομιών. Οι Munshi, Oke και Walumbwa (2009), υποστήριξαν ότι αυτοί οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να δοκιμάσουν πιο πολύ πρωτότυπες τεχνικές για την επίλυση των προβλημάτων ενός οργανισμού, κάτι που μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μιας ιδέας εντελώς καινούριας και πιο ριζοσπαστικής στη φύση της.

Ένα ακόμη είδος ηγεσίας που έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται θετικά με τη ριζοσπαστική κι επαυξητική καινοτομία είναι η ηθική ηγεσία (Lei, Ha, & Lee, 2020). Οι βιβλιογραφικές πηγές που αφορούν την ηγεσία έχουν τονίσει την ικανότητα της ηθικής των ηγετών να αναπτύσσει εμπιστοσύνη ανάμεσα σε αυτούς και στους υφισταμένους τους δημιουργώντας μια σχέση με βάση το καθήκον (Brown & Trevino, 2006, όπως αναφέρεται στους Lei, Ha, & Lee, 2019).

Σύμφωνα με τον Baucus και τους συνεργάτες του (2008), τα ηθικά ζητήματα έχουν σύνδεση με την ανάληψη κινδύνου και με τη δημιουργία ανταγωνισμού. Η ηθική ηγεσία παρέχει σαφείς κατευθύνσεις και δυνατή παρακίνηση για τη δημιουργία και την προώθηση της καινοτομίας. Οι Yidong και Xinxin (2013, όπως αναφέρεται στους

Lei, Ha, & Lee, 2019) υποστήριξαν ότι σε ένα θετικό περιβάλλον που ηγείται από ηθικούς ηγέτες υπερισχύουν τα στοιχεία της ειλικρίνειας, της δικαιοσύνης και της ακεραιότητας κι αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ασφαλείς να παρουσιάζουν καινούριες ιδέες και πρωτότυπες τεχνικές.

Οι αυθεντικοί ηγέτες επίσης μπορούν να έχουν ένα θετικό αντίκτυπο στην εφαρμογή καινοτομιών. Έχει αποδειχθεί ότι η αυθεντική ηγεσία μπορεί να προάγει την καινοτομία περισσότερο από άλλα παραδοσιακά στυλ ηγεσίας. Οι αυθεντικοί ηγέτες αυξάνουν τις ευκαιρίες για καινοτομία επειδή χτίζουν αυτοπεποίθηση, δημιουργούν ελπίδα, αυξάνουν την αισιοδοξία και δυναμώνουν την προσαρμοστικότητα στους εργαζόμενους (Cerne, Jaklic, & Skerlavaj, 2013). Επίσης, οι ηγέτες αυτοί έχουν αποτελεσματικό ρόλο προς τις καινοτομίες μέσα από τη σχέση που αναπτύσσουν με τους εργαζόμενους. Το στοιχείο της διαφάνειας που προβάλλουν βοηθά στην ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων με τους υφισταμένους τους επηρεάζοντας τις προσπάθειες τους προς τις καινοτομίες (Yuan & Woodman, 2010, όπως αναφέρεται στους Erdil, Muceldili, & Turan, 2013).

Αναφορικά με τους χαρισματικούς ηγέτες, έχει αποδειχθεί ότι καθοδηγούν καινοτόμα προγράμματα κυρίως μέσω της συμπεριφοράς τους, των αξιών τους και αποτελώντας οι ίδιοι παράδειγμα (House et al., 1991, όπως αναφέρεται στους Kesting, Niu, Song, & Ulhoi, 2015). Η χαρισματική ηγεσία μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση, να παράγει ενέργεια και να κατευθύνει τα άτομα προς καινούρια αντικείμενα, καινούριες αξίες ή φιλοδοξίες. Επίσης, η χαρισματική ηγεσία δημιουργεί θαυμασμό, σεβασμό και μια συλλογική αίσθηση αποστολής μέσα στον οργανισμό. Σύμφωνα με αυτά υπάρχει μια θετική σύνδεση ανάμεσα στην χαρισματική ηγεσία και την ομαδική καινοτομία (Avolio et al., 1991, όπως αναφέρεται στους Kesting et al., 2015). Εμφανίζεται να έχει ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο στο στάδιο ανάληψης μιας ιδέας και ηγεσία κινητοποιεί ιδιαίτερα τις ριζοσπαστικές καινοτομίες (Kukowski, 2017).

Όσον αφορά την σχέση της συναλλακτικής ηγεσίας με την καινοτομία, η συναλλακτική ηγεσία λόγω της εστίασής της στην διοίκηση, στις σαφείς δομές, στα επίσημα συστήματα, στις επιβραβεύσεις και στην πειθαρχία θεωρείται πιο αποτελεσματική στην εφαρμογή των σταδίων μιας καινοτομίας και λιγότερο κατάλληλη για τη διέγερση καινούριων ιδεών (Munshi, Oke, & Walumbwa, 2009). Γι' αυτό, ο Keller (1992, όπως αναφέρεται στον Kesting et al., 2015) υποστήριξε ότι οι επαυξητικές καινοτομίες ίσως να καθοδηγούνται καλύτερα από τους συναλλακτικούς ηγέτες από ότι οι ριζοσπαστικές και ο Sillince (1994, όπως αναφέρεται στον Kesting et al., 2015) ότι η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να εφαρμοστεί κατάλληλα στις καινοτομίες προϊόντων γιατί βοηθά στη επίτευξη ευθέων στόχων που περιλαμβάνουν αναθεώρηση και βελτίωση σε υπάρχοντα προϊόντα.

Η κατανεμημένη ηγεσία θεωρείται και αυτή σημαντική για την συνεχή εφαρμογή καινοτομιών στους οργανισμούς. Οι κατανεμημένοι ηγέτες έχουν μια δυναμική και ανοιχτή συμπεριφορά και είναι ειδικοί στη διοίκηση αυτόνομων ομάδων. Επίσης, εμφανίζουν καλές επικοινωνιακές δεξιότητες (Pearce & Manz, 2005, όπως αναφέρεται στους Kesting et al., 2015).

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία έρευνας

5.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Η ηγεσία αναγνωρίζεται πλέον ως μια από τις κύριες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι στον τομέα της προσχολικής ηλικίας. Ποικίλες έρευνες που έχουν διεξαχθεί τις τελευταίες δεκαετίες έχουν συμπεράνει ότι η ποιότητα των προγραμμάτων και των υπηρεσιών για τα μικρά παιδιά και τις οικογένειές τους σχετίζεται με την αποτελεσματική ηγεσία από εκείνους που εργάζονται σε θέσεις διοίκησης στα προσχολικά κέντρα (Jorde – Bloom, 1992·Rodd, 1994, όπως αναφέρεται στη Rodd, 1997).

Επιπλέον, οι συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν στην κοινωνία τα τελευταία χρόνια έχουν εγείρει την ανάγκη για επαναπροσδιορισμό των υπηρεσιών που παρέχονται στα μικρά παιδιά (Stonehouse & Woodrow, 1992, όπως αναφέρεται στη Rodd, 1997). Η ανάγκη αυτή για αλλαγές στις υπηρεσίες και στη λειτουργία των προσχολικών κέντρων συνδέεται με αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στους ρόλους που αναλαμβάνονται από τους εργαζόμενους, ρόλοι οι οποίοι θα πρέπει να περιλαμβάνουν περισσότερα στοιχεία διοίκησης και ηγεσίας (Rodd, 1997).

Στην Ελλάδα, υπάρχουν δυο βασικοί τύποι προσχολικών ιδρυμάτων, το καθένα από τα οποία εξυπηρετεί έναν διαφορετικό ρόλο. Ο ένας είναι τα νηπιαγωγεία και ο άλλος τα κέντρα παροχής ημερήσιας φροντίδας, παιδικό σταθμοί όπως ονομάζονται στη χώρα μας (Rentzou, 2013). Στην παρούσα έρευνα, ο τύπος ιδρυμάτων που θα διερευνηθεί είναι οι παιδικό σταθμοί. Ο θεσμός των παιδικών σταθμών στην χώρα μας δεν είναι υποχρεωτικός για τα μικρά παιδιά αλλά οι παροχές του κρίνονται πολύ σημαντικές, καθώς σύμφωνα με επιστημονικά δεδομένα τελευταίων δεκαετιών συμβάλλει σημαντικά στην ολόπλευρη ανάπτυξη τους (Megalonidou, 2020·Petrogiannis, 2013·Ρέντζου, 2011).

Στη χώρα μας δεν έχει θεσπιστεί κάποιο επίσημο αναλυτικό πρόγραμμα για τη λειτουργία των παιδικών σταθμών, οπότε ο σχεδιασμός και το περιεχόμενο του καθημερινού προγράμματος αποτελεί ευθύνη του προσωπικού από το οποίο στελεχώνεται κάθε παιδικός σταθμός. Δεδομένου αυτού, η διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό θα πρέπει να αξιολογούν συνεχώς τη λειτουργία του παιδικού σταθμού που εργάζονται και να είναι ανοιχτοί σε αλλαγές και καινοτομίες όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Γι' αυτό οι διευθύντριες των παιδικών σταθμών είναι σημαντικό να αναλαμβάνουν ενεργά τον ρόλο του ηγέτη θέτοντας καινούριους στόχους και να μην ασκούν απλώς τα διοικητικά τους καθήκοντα. Κρίνεται, λοιπόν, σημαντικό να μελετηθούν οι απόψεις και οι στάσεις τους στις διαδικασίες αλλαγής. Επίσης, είναι γενικά σημαντικό να συλλεχθούν ερευνητικά δεδομένα για τη διοίκηση των παιδικών σταθμών καθώς αποτελεί ένα ζήτημα που έχει διερευνηθεί ελάχιστα έως καθόλου από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία.

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να καταγραφούν οι απόψεις των διευθυντριών των δημόσιων παιδικών σταθμών όσον αφορά τον ρόλο τους ως προς την εισαγωγή και την εφαρμογή καινοτομιών. Επιμέρους στόχοι είναι να μελετηθούν οι απόψεις των διευθυντριών για την αναγκαιότητα της εφαρμογής των καινοτομιών στους παιδικούς σταθμούς, για τους τομείς που είναι αναγκαίες οι καινοτομίες και για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν για την εφαρμογή τους. Επίσης, στόχος αποτελεί να διερευνηθούν ποια προσόντα ή ποιες δεξιότητες είναι απαραίτητα για την εφαρμογή καινοτομιών.

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα ακόλουθα:

- Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντριών σχετικά με τις καινοτομίες στους παιδικούς σταθμούς όσον αφορά την αναγκαιότητά τους και τους τομείς όπου είναι αναγκαίοι;
- Ποιες είναι απόψεις των διευθυντριών σχετικά με τις δυσκολίες εφαρμογής των καινοτομιών;
- Ποιες δεξιότητες και ποια προσόντα των διευθυντριών θεωρούν ότι είναι προϋπόθεση για την επιτυχή εισαγωγή και εφαρμογή των καινοτομιών και τη διαχείριση του προσωπικού τους και του διοικητικού συμβουλίου;
- Ποια είναι η άποψή τους για τον ρόλο της διευθύντριας παιδικού σταθμού στην εφαρμογή μιας καινοτομίας;
- Σε ποιο είδος ηγεσίας παραπέμπουν οι απόψεις τους ως προς την εφαρμογή των καινοτομιών;

5.2 Μεθοδολογική προσέγγιση

Στην παρούσα έρευνα εφαρμόστηκε η ποιοτική προσέγγιση. Η ποιοτική έρευνα θεωρείται κατάλληλη για να ερευνηθεί μια κατάσταση με πιο λεπτομερή τρόπο, καθώς και να αποδοθεί μια πιο λεπτομερή περιγραφή του προβλήματος που ερευνάται (Creswell, 2011).

Για τον ορισμό της ποιοτικής έρευνας, οι Gall, Borg και Gall (2014, 47), αναφέρουν το όρο που δόθηκε από τους Norman Denzin και Yvonna Lincoln:

«Η ποιοτική έρευνα είναι πολυμεθοδική ως προς το επίκεντρό της, περιλαμβάνοντας μια ερμηνευτική και νατουραλιστική προσέγγιση. Αυτό σημαίνει ότι οι ποιοτικοί ερευνητές μελετούν τα πράγματα στα φυσικά περιβάλλοντά τους, προσπαθώντας να κατανοήσουν λογικά ή να ερμηνεύσουν τα φαινόμενα στο πλαίσιο των νοημάτων που τους δίνουν οι άνθρωποι».

Η ποιοτική έρευνα εστιάζει, δηλαδή, στη διερεύνηση ατομικών περιπτώσεων και όχι πληθυσμών. Ασχολείται περισσότερο με την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι επιλέγουν να βιώσουν καταστάσεις της ζωής τους, τη σημασία που δίνουν σε αυτά τους τα βιώματα και τα συναισθήματά τους γύρω από αυτά (Newby, 2019). Γι' αυτό το λόγο, δίνεται μεγάλη έμφαση στις σημασίες και στις αντιλήψεις που εκφράζονται από τους συμμετέχοντες κατά την ερευνητική διαδικασία (Robson, 2010). Μέσα από τα λόγια που χρησιμοποιούν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες, δηλαδή, αναδύεται η προσωπική τους στάση προς την κατάσταση που ερευνάται (Ισαρη & Πούρκος, 2015).

Για να κατανοηθούν απόλυτα οι άνθρωποι που συμμετέχουν στην έρευνα πρέπει να κατανοηθούν τα συναισθήματα και οι αξίες τους, όπως επίσης και οι συμπεριφορές τους και παράγοντες όπως οι προσκολλησεις που μπορεί να έχουν σε ανθρώπους ή σε έναν τόπο, οι φόβοι, τα κίνητρά τους και οι απόψεις τους για τον κόσμο και τους οργανισμούς με τους οποίους σχετίζονται (Newby, 2019).

Οι ποιοτικοί ερευνητές συνδέονται προσωπικά με τα άτομα που συμμετέχουν στην έρευνα μέχρι του σημείου να ενστερνίζονται τις απόψεις τους και να νοιάζονται για αυτούς. Συλλέγουν απαντήσεις θέτοντας ερωτήματα στους συμμετέχοντες ή δημιουργώντας συνθήκες μέσα από τις οποίες μπορούν να παρατηρήσουν τις συμπεριφορές ή ζητώντας από τους συμμετέχοντες να εκφραστούν μέσα από άλλους

τρόπους, όπως η ζωγραφική. Οι ποιοτικοί ερευνητές, επίσης, συλλέγουν και χρησιμοποιούν δεδομένα διαφορετικών τύπων και από διαφορετικές πηγές, τα οποία τα συνδέουν και τα αξιολογούν ως τεκμήρια. Επίσης, ανακαλύπτουν τις έννοιες και τις θεωρίες μετά την συλλογή των δεδομένων και κάνουν χρήση λεκτικών και σχηματικών δεδομένων για την απεικόνιση του κοινωνικού περιβάλλοντος. Ακόμη, γενικεύουν τα αποτελέσματα από τις ατομικές περιπτώσεις με την αναζήτηση άλλων παρόμοιων καταστάσεων (Newby, 2019· Gall, Borg, & Gall, 2014).

«Η ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στην παραγωγή σφαιρικής αντίληψης επί τη βάση πλούσιων και λεπτομερών στοιχείων, όπως αυτά εμφανίζονται στο φυσικό κοινωνικό του πλαίσιο. Με την έννοια αυτή δίνεται μεγαλύτερη έμφαση σε «ολιστικές» μορφές ανάλυσης και επεξήγησης παρά στην αποτύπωση επιφανειακών μοντέλων, τάσεων και συσχετισμών» (Mason, 2011, σ. 19).

Η φιλοσοφική θέση της ποιοτικής έρευνας γενικά χαρακτηρίζεται ως «ερμηνευτική» για το λόγο ότι δίνεται έμφαση στον τρόπο που ερμηνεύεται, κατανοείται και βιώνεται ο κοινωνικός κόσμος. Τα στοιχεία της ποιοτικής έρευνας μπορούν να κατανοούνται και να προσεγγίζονται με διαφορετικούς τρόπους από τις διαφορετικές εκδοχές της ποιοτικής έρευνας, όλα όμως θεωρούνται σπουδαία στοιχεία ενός πολυσύνθετου κοινωνικού κόσμου (Mason, 2011).

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να παραχθούν τα δεδομένα στην ποιοτική έρευνα είναι κοντά στην πραγματική ζωή και δεν είναι τυποποιημένες ή δομημένες με αυστηρό τρόπο. Αντίθετα, χαρακτηρίζονται ως ελαστικές και ευαίσθητες προς το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο συγκεντρώνονται τα δεδομένα (Mason, 2011).

Η ποιοτική έρευνα απαιτεί από τον ερευνητή να ελέγχει τον εαυτό του με κριτικό και λεπτομερή τρόπο. Ο ερευνητής, δηλαδή, θα πρέπει να κρίνει συνέχεια τις ενέργειές του και το ρόλο του κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας και να εξετάζει τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων για τον εαυτό του με τον ίδιο αυστηρό τρόπο που εξετάζει και τα υπόλοιπα ερευνητικά στοιχεία. Αυτό σχετίζεται με το γεγονός ότι οι ερευνητές δεν μπορούν να διατηρούν μια ουδέτερη κι αντικειμενική στάση απέναντι στοιχεία και τη γνώση που αποκτούν κατά την έρευνά τους (Mason, 2011). Η υποκειμενικότητα του ερευνητή όπως και των συμμετεχόντων αποτελούν μέρος της έρευνας. Οι παρατηρήσεις και οι σκέψεις που αναδύονται στο ερευνητικό πεδίο αποτελούν δεδομένα οπότε συμβάλλουν στη διαμόρφωση της έρευνας και καταγράφονται (Flick, 2017).

Η ποιοτική προσέγγιση θεωρείται κατά κύριο λόγο επαγωγική. Στην περίπτωση της επαγωγικής θεωρίας πρώτα συγκεντρώνονται τα τεκμήρια, στη συνέχεια αναλύονται και αξιολογούνται και έπειτα τα μοτίβα και οι διαδικασίες που ανακαλύπτονται, οδηγούν στη διατύπωση της θεωρίας (Newby, 2019).

Στην ποιοτική έρευνα οι ερευνητές επικεντρώνονται στη μελέτη των γνώσεων και των πρακτικών των ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνά τους. Πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ότι αυτά διαφέρουν στο ερευνητικό πεδίο καθώς εξαρτώνται από τις θεωρήσεις και τα κοινωνικά υπόβαθρα των συμμετεχόντων (Flick, 2017).

Χαρακτηριστικό της ποιοτικής έρευνας είναι επίσης ότι προσφέρει μεγάλη ευελιξία στον ερευνητή, καθώς του αφήνει το περιθώριο να διαμορφώσει αλλιώς τα ερωτήματα που έχουν προκαθοριστεί. Επιπλέον, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να προβεί σε αλλαγές αν χρειάζεται προς το δείγμα, τον τρόπο που διεξάγει την έρευνά του, καθώς και το αντικείμενο της έρευνάς του. Γενικά, στην ποιοτική έρευνα

διερευνάται ένας μικρός αριθμός δείγματος και δεν παράγονται αποτελέσματα που μπορούν να γενικευτούν για όλο τον πληθυσμό (Χαλκιά, 2003). Τέλος, η ποιοτική έρευνα συνήθως πραγματοποιείται σε φυσικά περιβάλλοντα χωρίς να συμβαίνουν αλλαγές σε αυτά, ώστε να μπορούν οι συμμετέχοντες να τα περιγράψουν με λεπτομέρεια (Robinson & Savenye, 2005).

Η ποιοτική έρευνα παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς έναντι της ποσοτικής. Ένας αρχικός περιορισμός είναι ότι η παρουσία των ερευνητή κατά τη διάρκεια της παραγωγής δεδομένων μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα (Anderson, 2010). Επίσης, τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν στον ευρύτερο πληθυσμό όπως συμβαίνει στην ποσοτική έρευνα (Atieno, 2009)

Στην ποιοτική έρευνα, ο ερευνητής σχηματίζει φόρμες σύμφωνα με τις πληροφορίες που έχει συλλέξει, οι οποίες αποτελούν τα πρωτόκολλα στα οποία καταγράφονται τα στοιχεία όσο η έρευνα βρίσκεται σε εξέλιξη. Στις φόρμες αυτές οι ερωτήσεις που δημιουργούνται είναι γενικές με σκοπό οι συμμετέχοντες στην έρευνα να έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν επαρκώς απαντήσεις στα ερωτήματα. Κατά τη διαδικασία που συλλέγονται τα στοιχεία της έρευνας, οι γενικές αυτές ερωτήσεις μπορούν να αλλάξουν ή να αναδυθούν άλλα ερωτήματα (Creswell, 2011). Γενικά, ο σχεδιασμός της έρευνας, οι ερωτήσεις και η συλλογή των δεδομένων εξελίσσονται κατά τη διάρκεια της έρευνας. Ο ερευνητής συνεχώς τελειοποιεί τις διαδικασίες, καταγράφοντας τον τρόπο που άλλαξαν (Robinson & Savenye, 2005).

Ένα βασικό στοιχείο από το οποίο πρέπει να χαρακτηρίζεται η ποιοτική έρευνα είναι η φερεγγυότητα. Η φερεγγυότητα είναι το κριτήριο για την αξιολόγηση της εσωτερικής εγκυρότητας της ποιοτικής έρευνας (Hammarberg, Kirkman, & Lacey, 2016). Η φερεγγυότητα στην ποιοτική έρευνα σχετίζεται με τον μεθοδολογικό σχεδιασμό και τα δεδομένα που συλλέγονται. Για να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία πρέπει να προετοιμάζεται και να τηρείται ένας έγκυρος μεθοδολογικός σχεδιασμός με τον οποίο θα συλλέγονται επαρκή και έγκυρα δεδομένα. Τα αποτελέσματα που παράγονται από τον μεθοδολογικό σχεδιασμό πρέπει να αντικατοπτρίζουν την αλήθεια και να είναι αξιόπιστα (Lincoln, 2001, όπως αναφέρεται στη Συμεού, 2007).

Γενικά, η φερεγγυότητα στην ποιοτική έρευνα εξαρτάται από τη λογική συνέπεια που υπάρχει ανάμεσα στη θεωρητική αναφορά, τα ερευνητικά ερωτήματα, τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων (Heller, Nussbaum, Tsai, & Twining, 2017). Οι σκοποί της έρευνας, το πώς διεξήχθη, οι διαδικαστικές αποφάσεις και οι λεπτομέρειες στην παραγωγή και στην οργάνωση των δεδομένων πρέπει να είναι εμφανή και σαφή. Ένας αναγνώστης θα πρέπει να είναι σε θέση να ακολουθεί την σειρά των γεγονότων και των αποφάσεων και να κατανοεί τη λογική τους γιατί υπάρχει επαρκή περιγραφή, εξήγηση και αιτιολόγηση της μεθοδολογίας (Hammarberg, Kirkman, & Lacey, 2016).

Τα αποτελέσματά της έρευνας πρέπει να παρουσιάζονται με επαρκείς περιγραφές του περιεχομένου και αναγνωρίζονται από τα άτομα που μοιράζονται τις εμπειρίες τους ή από εκείνους που τα φροντίζουν. Επίσης, ο ίδιος ο ερευνητής μεριμνά για την φερεγγυότητα της έρευνας μέσω κάποιων πρακτικών όπως είναι ο αναστοχασμός ως προς την επιρροή του στην έρευνα, η τριγωνοποίηση και η ουσιώδης περιγραφή κατά τη διαδικασία της ανάλυσης των δεδομένων κατά την οποία αυτολεξεί απαντήσεις από τα δεδομένα αναφέρονται για να αναδείξουν και να υποστηρίξουν την ανάλυση (Sandelowski, 1986, όπως αναφέρεται στους Hammarberg, Kirkman, & Lacey, 2016).

Στην παρούσα έρευνα, η ερευνήτρια περιέγραψε αναλυτικά και τήρησε το μεθοδολογικό σχεδιασμό. Τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας είναι βασισμένα στο θεωρητικό υπόβαθρο και βάση αυτών διεξήχθησαν η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων. Επίσης, διατήρησε κριτική στάση ως προς το ρόλο της κατά τη διεξαγωγή της ερευνητικής διαδικασίας και την εξέταση των αποτελεσμάτων και κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων παρουσίασε με λεπτομερή τρόπο τις απαντήσεις των συμμετεχόντων με την αυτολεξεί καταγραφή τους.

5.3 Μέθοδος παραγωγής δεδομένων

Η παραγωγή των δεδομένων διεξήχθη με την τεχνική των ημιδομημένων συνεντεύξεων. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις αποτελούνται από ένα πρωτόκολλο που περιέχει γενικές ερωτήσεις που έχουν δομηθεί με τρόπο που να συγκεντρώνονται όλα αυτά τα απαραίτητα στοιχεία που θα δώσουν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Παράλληλα, όμως, στις ημιδομημένες συνεντεύξεις δίνεται η δυνατότητα στους ερευνητές να θέσουν διευκρινιστικές ερωτήσεις στις απαντήσεις των ερωτώμενων, καθώς και να θέσουν πρόσθετα ερωτήματα που δεν υπάρχουν στον αρχικό οδηγό του πρωτοκόλλου με σκοπό να σιγουρέψουν τις πληροφορίες που συλλέγουν (Newby, 2019). Επίσης, οι ερευνητές έχουν την ευελιξία να μην θέσουν ερωτήματα που είχαν καθοριστεί από πριν αν δουν ότι δεν χρειάζονται, να αλλάξουν τη σειρά με την οποία τίθενται τα ερωτήματα στον οδηγό της συνέντευξης αλλά και να αλλάξουν εντελώς το νόημα των ερωτήσεων (Ισαρη & Πούρκος, 2015).

Στην ημιδομημένη συνέντευξη δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να μελετήσει σε βάθος τις σκέψεις, τις απόψεις και τις συμπεριφορές των συμμετεχόντων έχοντας άμεση επαφή μαζί τους. Επίσης, στην ημιδομημένη συνέντευξη ο ερευνητής αφήνει περιθώριο να ακουστεί η φωνή των ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνα και διερευνά το αντικείμενο που επιθυμεί μέσα από τις στάσεις των συμμετεχόντων αυτών. Τέλος, ο ερευνητής μπορεί να διερευνήσει όποια ζητήματα παρατηρεί να αναδύονται κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής της έρευνάς του και να αλλάξει αν χρειαστεί τον αρχικό ερευνητικό σχεδιασμό (Ισαρη & Πούρκος, 2015).

Η χρήση συνεντεύξεων ενέχει ορισμένους κινδύνους. Ένας από αυτούς είναι η αδυναμία να τυποποιηθούν οι συνθήκες της συνέντευξης, ώστε ο ερευνητής να μην ασκεί καμιά επιρροή στον συμμετέχοντα για να δώσει συγκεκριμένες απαντήσεις στα ερωτήματά του (Gall, Borg, & Gall, 2014). Τα ερωτήματα που οδηγούν σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις τη συνέντευξη θα πρέπει να παραλείπονται (Alsaawi, 2014). Στην παρούσα έρευνα, η ερευνήτρια δεν έθεσε ερωτήματα που στόχευαν σε συγκεκριμένες απαντήσεις, τα ερωτήματα ανοιχτού ή κλειστού τύπου άφηναν ελεύθερους τους ερωτώμενους να εκφράσουν ελεύθερα με δικά τους λόγια τις όποιες απόψεις του. Οι περαιτέρω ερωτήσεις είχαν μόνο στόχο να γίνουν σε κάποια σημεία πιο συγκεκριμένοι οι συμμετέχοντες και όχι να ασκηθεί κάποια επιρροή στις απαντήσεις τους.

Οι συμμετέχοντες σε τέτοιου είδους έρευνες απαντούν ελεύθερα με δικά τους λόγια και ο ερευνητής καταγράφει κατά λέξη τα λεγόμενά τους. Ο ερευνητής επιλέγει με προσοχή τις συνθήκες στις οποίες θα υλοποιηθεί η συνέντευξη προγραμματίζοντας με τον συνεντευξιαζόμενο ένα χώρο και χρόνο υλοποίησης που είναι αμοιβαία αποδεκτοί (Gall, Borg, & Gall, 2014).

Η σύνταξη των ερωτήσεων για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων είναι αποτελεσματικότερη με τον σχεδιασμό και τη δοκιμή κάποιου οδηγού συνέντευξης.

Ένας οδηγός συνέντευξης αποτελείται από προσχεδιασμένες κλειστές ή ανοιχτές ερωτήσεις και παρουσιάζει την πιθανή σειρά με την οποία θα τεθούν. Επίσης, πρέπει να αφήνει περιθώριο στον ερευνητή για πιθανή συμπλήρωση ερωτήσεων (Gall, Borg, & Gall, 2014). Η ερευνήτρια σχεδίασε αρχικά έναν οδηγό συνέντευξης που αποτελούνταν από ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου και παρουσίαζε την πιθανή σειρά που θα διατυπώνονταν. Οι ερωτήσεις σχεδιάστηκαν με τρόπο που επέτρεπαν να γίνουν αλλαγές στη σειρά των ερωτήσεων ή να προστεθούν και άλλες εάν χρειαζόταν.

Τη στιγμή που εξελίσσεται η συνέντευξη, ο ερευνητής πρέπει να βρίσκεται σε ετοιμότητα και να παίρνει τις απαραίτητες αποφάσεις για το περιεχόμενο και τη ροή της συνέντευξης. Οι αποφάσεις αυτές σχετίζονται με το τι ερωτήσεις θα τεθούν, με ποια σειρά θα τεθούν και με το βάθος που θέλει να φθάσει ο ερευνητής σε συγκεκριμένα ζητήματα. Οι αποφάσεις του εξαρτώνται κυρίως από τα ερευνητικά ερωτήματα και από τις πληροφορίες που θέλει να μάθει (Mason, 2011). Γνωρίζοντας αυτό, όταν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων χρειάστηκε σε κάποιες περιπτώσεις να αλλάξει η σειρά των ερωτήσεων και να γίνουν κάποιες συμπληρωματικές ερωτήσεις με σκοπό οι ερωτώμενοι να εξηγήσουν παραπάνω τα λεγόμενά τους ή να δώσουν περαιτέρω πληροφορίες πάνω σε κάποια ζητήματα το έπραξα.

Οι συνεντεύξεις δομούνται από άξονες που αποτελούν ζητήματα και θέματα που έχουν άμεση σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας (Mason, 2011). Στην παρούσα έρευνα δημιουργήθηκε ένα πρωτόκολλο συνέντευξης που θα αποτελέσει τον οδηγό για την διεξαγωγή της συνέντευξης και αποτελείται από τρεις θεματικούς άξονες. Τα ερωτήματα της συνέντευξης βασίζονται στα ερευνητικά ερωτήματα.

Ο πρώτος άξονας του οδηγού συνέντευξης αφορά τα δημογραφικά στοιχεία και περιλαμβάνει προσωπικές ερωτήσεις σχετικές τις σπουδές τους (βασικό πτυχίο – μεταπτυχιακός τίτλος – διδακτορικός τίτλος), τα έτη προϋπηρεσίας τους και τα έτη σε θέση διευθύντριας.

Ο δεύτερος άξονας είναι η αναγκαιότητα και η εφαρμογή καινοτομιών στους παιδικούς σταθμούς. Περιέχει ερωτήσεις σχετικές με τις αντιλήψεις που έχουν οι διευθύντριες για τις καινοτομίες και την αναγκαιότητα εφαρμογής τους στον παιδικό σταθμό. Επίσης, ερωτήσεις διερευνούν αν έχουν εφαρμοστεί στον παιδικό σταθμό που διοικούν οι διευθύντριες καινοτομίες, σε ποιους τομείς και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν γύρω από αυτές.

Ο τρίτος άξονας είναι ο ρόλος της ηγεσίας στις καινοτομίες. Οι ερωτήσεις αφορούν το αν οι συμμετέχουσες θεωρούν σημαντικό τον ρόλο τους στη διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής των καινοτομιών, με ποιους τρόπους μπορούν να παρακινηθούν να εφαρμόσουν καινοτομίες οι διευθύντριες και ποια είναι τα απαραίτητα προσόντα και ποιες οι αναγκαίες δεξιότητες για να ανταπεξέλθουν σε αυτόν τον ρόλο τους. Επίσης, διερευνάται αν οι συμμετέχουσες θεωρούν τις ίδιες και τις υπόλοιπες διευθύντριες παιδικών σταθμών κατάλληλα καταρτισμένες για την εφαρμογή καινοτομιών και ποιοι είναι οι τρόποι που μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους ή να πείσουν το Διοικητικό Συμβούλιο για αυτό τον σκοπό.

5.4 Σχέση ερευνήτριας και συμμετεχόντων με συνέντευξη

Εκτός από τις διευκρινίσεις, η ποιότητα των δεδομένων που παράγονται από τις συνεντεύξεις μπορεί να βελτιστοποιηθεί όταν ο ερευνητής ρωτά διαφορετικά άτομα για τα ίδια ζητήματα. Για περισσότερες πληροφορίες μπορεί να χρησιμοποιηθεί η

μέθοδος της τριγωνοποίησης. Η τριγωνοποίηση μπορεί να αναφέρεται σε πρόσθετες πηγές δεδομένων, δηλαδή τα δεδομένα να συλλέγονται από διαφορετικούς ανθρώπους, ή σε διαφορετικούς χρόνους ή από διαφορετικούς χώρους, ή στη χρήση διαφορετικών μεθόδων ή διαφορετικών ερευνητών εφαρμόζοντας διαφορετικές θεωρίες και διαφορετικούς τύπους δεδομένων (Diefenbach, 2008). Για να συλλεχθούν περισσότερες πληροφορίες και να είναι πιο αξιόπιστα τα δεδομένα στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν διευθύντριες που προέρχονταν από διαφορετικούς δήμους και διοικούσαν διαφορετικούς τύπους παιδικών σταθμών. Οι διευθύντριες διοικούσαν διαφορετικούς τύπους παιδικών σταθμών, δηλαδή κάποιες διοικούσαν βρεφικό σταθμό, άλλες νηπιακό και άλλες βρεφονηπιακό. Επίσης, προέρχονταν από διαφορετικούς δήμους γιατί κάθε δήμος έχει το δικό του Διοικητικό Συμβούλιο άρα οι συνθήκες λειτουργίας των παιδικών σταθμών τείνουν να διαφέρουν σε μικρό βαθμό από δήμο σε δήμο.

Ένα απαραίτητο στοιχείο πριν τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων είναι η εφαρμογή πιλοτικής μελέτης. Η πιλοτική μελέτη βοηθάει στην έρευνα αφού αποκαλύπτει αν υπάρχουν λάθη, περιορισμοί ή άλλες αδυναμίες στον οδηγό της συνέντευξης και δίνει την ευκαιρία στον ερευνητή να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις του πριν την εφαρμογή της έρευνας (Kvale, 2007, όπως αναφέρεται στον Turner, 2010).

Κατά τη διαδικασία των πιλοτικών συνεντεύξεων, ο συνεντευκτής καταγράφει τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την επικοινωνία και τις ενδείξεις που δείχνουν ότι χρειάζεται να διατυπωθούν διαφορετικά κάποιες ερωτήσεις ή να γίνει επανεξέταση της διαδικασίας. Η πιλοτική εφαρμογή μπορεί επίσης να φανερώσει ενδείξεις για την ύπαρξη απειλητικών ερωτήσεων, ερωτήσεων δηλαδή που κάνουν τους ανθρώπους να νιώθουν άβολα. Αν υπάρχουν τέτοια ερωτήματα ο ερευνητής θα πρέπει να μειώσει ή να εξαλείψει εντελώς αυτήν την απειλή. Σημαντικός θεωρείται και ο έλεγχος της λεκτικής διατύπωσης των ερωτήσεων. Είναι πολύ πιθανό το ίδιο ερώτημα να ερμηνευτεί με διαφορετικό τρόπο από διαφορετικά άτομα, κάτι το οποίο θα απειλήσει την εγκυρότητα της συνέντευξης (Gall, Borg, & Gall, 2014). Πριν τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων της παρούσας έρευνας, διεξήχθησαν πιλοτικές συνεντεύξεις σε δυο διευθύντριες παιδικών σταθμών που δεν αποτελούν μέρος του δείγματος.

Για να είναι επιτυχημένες οι συνεντεύξεις, είναι ωφέλιμο ο συνεντευκτής να επικεντρώνεται στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τα άτομα που παίρνουν μέρος ώστε η διάδραση κατά τη συνομιλία τους να είναι πιο μεγάλη. Επίσης, είναι αναγκαίο να επικρατεί ένας φιλικός κι ευγενικός τόνος στις ερωτήσεις και να μην δημιουργούνται έντονες αντιπαραθέσεις (Rubin & Rubin, 2012, όπως αναφέρεται στον Flick, 2017). Η δύναμη της σχέσης του ερευνητή με τον συμμετέχοντα είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας. Μέσω αυτής της σχέσης όλα τα δεδομένα συλλέγονται και η αξιοπιστία των δεδομένων ισχυροποιείται (Adler & Adler, 2002· Kvale, 1996, όπως αναφέρεται στους Burkard & Knox, 2009). Επίσης, η ποιότητα αυτής της σχέσης επηρεάζει την βαθμό αποκάλυψης των συμμετεχόντων περιλαμβάνοντας το βάθος των πληροφοριών που ίσως μοιραστούν σχετικά με την εμπειρία τους για ένα συγκεκριμένο φαινόμενο (Burkard & Knox, 2009).

Στην παρούσα έρευνα, με σκοπό να αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους συμμετέχοντες, η ερευνήτρια είχε έρθει σε επαφή μαζί τους πριν τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων για να γνωριστούν και να τους παρουσιάσει τους σκοπούς, το περιεχόμενο και τη σημασία της διεξαγωγής της έρευνας. Επίσης, η ερευνήτρια πριν συζητήσει με τις ίδιες τις διευθύντριες είχε ενημερώσει και είχε πάρει άδεια από τον

υπεύθυνο των παιδικών σταθμών σε κάθε δήμο, ώστε οι διευθύντριες να νιώσουν μεγαλύτερη ασφάλεια για τη συμμετοχή τους.

Εκτός από τις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους συνεντευξιαζόμενους, στόχος για τον ερευνητή αποτελεί να τους θέσει ερωτήματα που να είναι διατυπωμένα με τρόπο που θα τον βοηθήσουν να σχηματίσει μια ολοκληρωμένη εικόνα από τα λεγόμενα τους γιατί θα περιέχουν βάθος και λεπτομέρεια κι όχι να εκλάβει μόνο κάποιες αφηρημένες ή γενικές απόψεις που θα είναι σύντομες και απλές. Για τον λόγο αυτό οι ερευνητές σχεδιάζουν πρώτα τον οδηγό συνέντευξης ο οποίος αποτελείται από ερωτήσεις που εξυπηρετούν αυτόν τον σκοπό. Στη συνέχεια κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων οι ερευνητές χρησιμοποιούν και το εργαλείο των διευκρινίσεων στις απαντήσεις. Οι διευκρινίσεις μπορεί να είναι αυθόρμητες παρεμβάσεις του ερευνητή ή να αποτελούνται από έτοιμες ερωτήσεις που στόχο έχουν να δοθεί βάθος σε κάποια σημεία της συνέντευξης. Διακρίνονται, έτσι, τρεις μορφές ερωτήσεων στην ποιοτική συνέντευξη, οι βασικές ερωτήσεις, *οι ερωτήσεις που δίνουν συνέχεια* και οι διευκρινιστικές ερωτήσεις (Flick, 2017). Στην έρευνα αυτή δεν προετοιμάστηκαν από πριν διευκρινιστικές ερωτήσεις, αλλά οι διευκρινίσεις αποτέλεσαν αυθόρμητες παρεμβάσεις της ερευνήτριας σε σημεία που έκρινε ότι έπρεπε να δοθούν περισσότερες λεπτομέρειες στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

5.5 Δείγμα της έρευνας

Στην ποιοτική έρευνα, η στρατηγική δειγματοληψίας συνήθως επιλέγεται με βάση τη μεθοδολογία και το θέμα, και όχι από την να γενικευτούν τα αποτελέσματα της έρευνας (Higginbottom, 2004, όπως αναφέρεται στους Elo, Kaariainen, Kanste, Kyngas, Polkki, & Utriainen, 2014).

Οι αποφάσεις σχετικά με την επιλογή του δείγματος ταλαντεύονται πάντα μεταξύ του σκοπού να καλυφθεί ένα όσο γίνεται ευρύτερο πεδίο και της υλοποίησης όσο γίνεται βαθύτερων αναλύσεων. Η διαδικασία επιλογής του δείγματος μπορεί να τελειοποιηθεί εκ των προτέρων ή να αναπτυχθεί και να διαφοροποιηθεί κατά τη διάρκεια της συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων (Flick, 2017).

Το μέγεθος του δείγματος στις ποιοτικές έρευνες είναι τις περισσότερες φορές μικρό. Συνήθως καθορίζεται από τον απαραίτητο αριθμό ατόμων που θεωρείται ιδανικός για να υπάρξουν έγκυρα αποτελέσματα για τον πληθυσμό. Το ιδανικό μέγεθος του δείγματος εξαρτάται δηλαδή από τις παραμέτρους του φαινομένου που διερευνάται και είναι αυτό που απαντάει επαρκώς στα ερευνητικά ερωτήματα. Για τις απλές ερωτήσεις ή πολύ λεπτομερείς έρευνες μπορεί να αρκεί ένας μονοψήφιος αριθμός δείγματος, ενώ για πιο πολύπλοκες ερωτήσεις μεγάλα δείγματα ίσως είναι απαραίτητα. Στην πράξη, ο απαιτούμενος αριθμός των συμμετεχόντων στην έρευνα συνήθως γίνεται εμφανής όσο η έρευνα προχωράει, όταν σταματάνε να αναδύονται καινούριες κατηγορίες ή θέματα από την βιβλιογραφία (Marshall, 1996).

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 15 παιδαγωγούς που εργάζονται ως διευθύντριες σε δημόσιους παιδικούς σταθμούς του νομού Αττικής. Η ηλικία τους κυμαίνεται από 40 ως 60 χρονών. Οι έξι από τους δεκαπέντε διευθυντές/-ντριες είναι απόφοιτοι Ανώτατης Εκπαίδευσης (νηπιαγωγοί) και οι υπόλοιπες εννιά Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (βρεφονηπιοκόμοι).

Ο τύπος δειγματοληψίας που έχει επιλεγεί για την παρούσα έρευνα είναι η δειγματοληψία ευκολίας. Κατά τη δειγματοληψία ευκολίας επιλέγονται περιπτώσεις που είναι πιο εύκολα προσβάσιμες στον ερευνητή υπό κάποιες δεδομένες συνθήκες

(Flick, 2017). Επιλέχθηκαν, δηλαδή, άτομα που ήταν έτοιμα να εξυπηρετήσουν την ερευνήτρια, η οποία είχε εύκολη πρόσβαση σε δείγμα από διευθύντριες παιδικών σταθμών.

Ταυτόχρονα, όμως, το δείγμα της παρούσας έρευνας έχει επιλεγεί και με κριτήριο να ικανοποιεί τις ανάγκες της μελέτης. Αυτός ο τύπος δειγματοληψίας περιγράφεται ως δειγματοληψία σκοπιμότητας γιατί κρύβει από την αρχή μια σκοπιμότητα. Η σκόπιμη δειγματοληψία είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται ευρέως στην ποιοτική έρευνα με σκοπό να εξακριβωθεί και να επιλεγθεί ένας μεγάλος αριθμός πληροφοριών μέσα από την αποτελεσματική χρήση περιορισμένου αριθμού πηγών (Patton, 2002, όπως αναφέρεται στους Duan, Hoagwood, Horwitz, Palinkas & Wisdom, 2015). Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει την επιλογή ατόμων ή ομάδων που έχουν πολλές γνώσεις ή κατέχουν εμπειρία σχετικά με το φαινόμενο που μελετάται (Creswell, 2011). Εκτός από τις γνώσεις και την εμπειρία ο Bernard (2002, όπως αναφέρεται στους Duan et al., 2015) και ο Spradley (1979, όπως αναφέρεται στους Duan et al., 2015) προσθέτουν την σημασία της προθυμίας και της δυνατότητας των ατόμων να συμμετέχουν, καθώς και της ικανότητάς τους να μεταδίδουν τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις τους με ένα εκφραστικό και ευφραδή τρόπο.

Στη δειγματοληψία σκοπιμότητας, το δείγμα επιλέγεται με σκοπό να δώσει κατάλληλες και χρήσιμες απαντήσεις που θα αυξήσουν το βάθος της κατανόησης στην ανάλυση των δεδομένων (Prior et al., 2020). Ένα μειονέκτημα αυτού του τύπου δειγματοληψίας είναι ότι καθίσταται δύσκολο για τον αναγνώστη να κρίνει την αξιοπιστία του δείγματος εάν δεν παρέχονται όλες οι λεπτομέρειες (Elo et al., 2014). Στην παρούσα έρευνα, κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων αναφέρονται και αναλύονται με λεπτομέρειες όλα τα δεδομένα που έδωσαν οι συμμετέχουσες καταγράφοντας πολλές φορές τα λόγια τους κατά τη συνέντευξη αυτολεξεί.

Στη δειγματοληψία ευκολίας και στη δειγματοληψία σκοπιμότητας, η επιλογή των συμμετεχόντων δεν είναι τυχαία αλλά στηρίζεται στην υποκειμενικότητα και την προτίμηση του ερευνητή. Αυτό δεν επιτρέπει στον ερευνητή να εξάγει συμπεράσματα για έναν πληθυσμό (Alkassim, Etikan, & Musa, 2016).

5.6 Ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας

Η ποιοτική έρευνα μέσω της συνέντευξης διερευνά τα άτομα σε βάθος. Δίνει πρόσβαση στις υποκειμενικές εμπειρίες και επιτρέπει τους ερευνητές να περιγράψουν τα λόγια των ανθρώπων που αφορούν προσωπικές πληροφορίες της ζωής τους. Η ανθρώπινη αλληλεπίδραση στην ποιοτική έρευνα επηρεάζει τους συνεντευξιαζόμενους και τους πληροφοριοδότες και η γνώση που παράγεται επηρεάζει την κατανόηση της ανθρώπινης κατάστασης (Kvale, 1996, όπως αναφέρεται στους Brinkman & Kvale, 2005). Συνεπώς, η ποιοτική έρευνα εμποτίζεται από ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας (Brinkman & Kvale, 2005).

Τα ηθικά ζητήματα στην ποιοτική έρευνα προκύπτουν ιδιαίτερα εξαιτίας της πολυπλοκότητας που υπάρχει κατά τη διερεύνηση της προσωπικής ζωής και την καταγραφή προσωπικών αναφορών (Brinkman & Kvale, 2005). Οι ερευνητές έχουν κυρίαρχη υποχρέωση έχουν να διαφυλάξουν τα δικαιώματα των συμμετεχόντων και ύστερα να επιτευχθούν οι σκοποί της έρευνας. Οι ερευνητές δηλαδή πρέπει να σχεδιάζουν μια έρευνα έχοντας πάντα υπόψη τους τις ηθικές αρχές που αφορούν τους συμμετέχοντες (Γαλάνης, 2017).

Πριν τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, απαιτείται η συγκατάθεση των συμμετεχόντων στην έρευνα, δηλαδή οι συμμετέχοντες πρέπει να έχουν συμφωνήσει να συμμετέχουν εθελοντικά στην έρευνα αφού λάβουν επαρκή ενημέρωση από τον ερευνητή. Οι συμμετέχοντες πρέπει να ενημερώνονται για τους σκοπούς της έρευνας και για ποιους λόγους έχουν επιλεγεί οι ίδιοι για την έρευνα (Mason, 2011·Flick, 2017). Ακόμη, πρέπει να γνωρίζουν ότι η συγκατάθεσή τους δηλώνει ότι συμφωνούν να απαντήσουν στις ερωτήσεις που θα τους τεθούν αλλά έχουν και το δικαίωμα να μην απαντήσουν όποια ερωτήματα δεν επιθυμούν ή να αποσύρουν τη συμμετοχή τους οποιαδήποτε στιγμή εάν το θελήσουν (Newby, 2019). Επίσης, δηλώνει ότι παραχωρούν το δικαίωμα στον ερευνητή να χρησιμοποιήσει κατάλληλα τα δεδομένα που θα παραχθούν από τη συνέντευξή τους και να τα αναλύσει συγκρίνοντάς τα με άλλα δεδομένα (Mason, 2011·Flick, 2017). Εξίσου απαραίτητο είναι να διατηρείται το απόρρητο εξασφαλίζοντας την ανωνυμία των συμμετεχόντων και κατά τη διενέργεια των συνεντεύξεων να μην διαρρέονται από τους ερευνητές απόψεις ενός συμμετέχοντα σε έναν άλλον (Γαλάνης, 2017). Επίσης, πρέπει να προστατεύει τις ταυτότητες των συμμετεχόντων παραλείποντας ειδικές λεπτομέρειες όπως είναι τα ονόματα και οι διευθύνσεις ώστε να μην μπορούν να αναγνωρισθούν από συναδέλφους τους (Flick, 2017).

Στην παρούσα έρευνα, η ερευνήτρια έλαβε υπόψη της τα ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας. Αρχικά, ενημέρωσε το επιλεγμένο δείγμα για το περιεχόμενο, τους σκοπούς και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνάς της. Στη συνέχεια, τους ενημέρωσε για τη διατήρηση της ανωνυμίας τους κατά και μετά τη διεξαγωγή της έρευνας. Συγκεκριμένα τους ενημέρωσε ότι δεν θα καταγράψει ονομασίες προσώπων ή στοιχεία που φανερώνουν την τοποθεσία του παιδικού σταθμού. Αντί για τα ονόματά τους χρησιμοποίησε στην έρευνα τα ψευδώνυμα Δ1, Δ2, Δ3... Δ15.

Στο τέλος αφού έλαβε την προφορική και γραπτή συγκατάθεσή τους για την συμμετοχή τους προχώρησε στη διεξαγωγή των συνεντεύξεων.

Το περιβάλλον διεξαγωγής της συνέντευξης πρέπει να επιλέγεται από τον ίδιο τον συνεντευξιαζόμενο (Bell, 1997, όπως αναφέρεται στην Παρασκευοπούλου – Κόλλια, 2008). Σε κάθε άλλη περίπτωση, ο ερευνητής πρέπει να οργανώνει ένα περιβάλλον κατάλληλο για την διεξαγωγή της συνέντευξης. Το περιβάλλον που επιλέγει ο ερευνητής πρέπει να είναι διαμορφωμένο ώστε οι συμμετέχοντες να είναι άνετοι και να αισθάνονται οικειότητα (Γαλάνης, 2017).

Κατά τη διάρκεια της έρευνας, ο ερευνητής οφείλει να δείχνει σεβασμό ως προς τα ανθρώπινα όρια των ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνα και να μην επιμένει σε ερωτήσεις που σχετίζονται με θέματα για τα οποία οι συνεντευξιαζόμενοι δεν νιώθουν άνετα να απαντήσουν (Γαλάνης, 2017·Mason, 2011). Επίσης, σύμφωνα με τους Murphy και Dingwall (2001), δυο κύριες αρχές της δεοντολογίας είναι η μη πρόκληση βλάβης στους συμμετέχοντες και η ωφέλειά τους. Ο ερευνητής πρέπει να μεριμνά ώστε να εξασφαλίζεται το όφελος και να μειώνονται οι κίνδυνοι για τους συμμετέχοντες, κυρίως οι ψυχολογικοί και οι κοινωνικοί (Γαλάνης, 2017·Flick, 2017). Μια τρίτη αρχή είναι η δικαιοσύνη και σύμφωνα με αυτήν όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα πρέπει να αντιμετωπίζονται από τον ερευνητή ισότιμα και δίκαια (Murphy & Dingwall, 2001, όπως αναφέρεται στον Flick, 2017).

Η ερευνήτρια στην έρευνα αντιμετώπισε ισότιμα όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα και τους επέτρεψε να επιλέξουν μόνοι τους το χώρο και το χρόνο για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, ώστε να νιώθουν άνετα και να μπορούν να αφιερώσουν όσο χρόνο χρειάζεται για να απαντήσουν ολοκληρωμένα στις ερωτήσεις.

Όλες οι συμμετέχουσες επέλεξαν τον παιδικό σταθμό που είναι διευθύντριες για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεών τους και συγκεκριμένα το γραφείο τους ή εξωτερικούς χώρους των παιδικών σταθμών που εκείνη την ώρα δεν χρησιμοποιούνταν από το προσωπικό ή τα παιδιά.

Επίσης, τα ερωτήματα της συνέντευξης δεν απαιτούσαν από τους συμμετέχοντες να αναλύσουν προσωπικά τους ζητήματα. Καμία συμμετέχουσα δεν ένιωσε την ανάγκη να αποχωρήσει από τη διεξαγωγή της έρευνας και όλες οι διευθύντριες απάντησαν σε όλες τις ερωτήσεις της συνέντευξης.

Κατά την καταγραφή και την ανάλυση των δεδομένων, ο ερευνητής οφείλει επίσης να μεταχειρίζεται δίκαια όλους τους συμμετέχοντες δίνοντας ερμηνείες που στηρίζονται σε πραγματικές δηλώσεις από τις συνεντεύξεις και να μην τους κρίνει σε προσωπικό επίπεδο. Τέλος, ο ερευνητής οφείλει να δίνει το δικαίωμα στους συμμετέχοντες να έχουν πρόσβαση στα αποτελέσματα της έρευνας και εφόσον το επιθυμούν να σχολιάζουν και να κρίνουν αν τα οι αντιλήψεις που δημιουργήθηκαν σχετίζονται επαρκώς με τα ζητήματα που διερευνούνται (Noble & Smith, 2015).

Στην καταγραφή και ανάλυση των δεδομένων η ερευνήτρια ανέφερε αυτολεξεί στοιχεία από τις συνεντεύξεις των συμμετεχόντων.

Κεφάλαιο 6: Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Α) Δημογραφικά στοιχεία

Ο πρώτος άξονας του πρωτοκόλλου της συνέντευξης περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των συνεντευξιαζόμενων. Οι δεκαπέντε συμμετέχουσες αναφέρονται ως Δ1, Δ2,....., Δ15 από το αρχικό γράμμα της λέξης «Διευθύντρια». Παρακάτω παρουσιάζονται τα στοιχεία αυτά σε πίνακες.

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι σπουδές που έχουν πραγματοποιήσει οι συμμετέχουσες στα παιδαγωγικά. Οι εννιά από τις δεκαπέντε συμμετέχουσες είναι απόφοιτες του τμήματος Βρεφονηπιοκομίας, ενώ έξι από αυτές κατέχουν πτυχίο Νηπιαγωγών. Οι τέσσερις από τις έξι νηπιαγωγούς έχουν μεταπτυχιακό και μια από αυτές κατέχει και διδακτορικό δίπλωμα.

Πίνακας 1: Σπουδές Διευθυντριών

ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΣΕΣ	ΣΠΟΥΔΕΣ			
	ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΟΚΟΜΙΑΣ	ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
Δ1				
Δ2				
Δ3				
Δ4				
Δ5				
Δ6				
Δ7				
Δ8				
Δ9				
Δ10				
Δ11				
Δ12				
Δ13				
Δ14				
Δ15				

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων και πόσα εξ αυτών έχουν υπηρετήσει ως διευθύντριες. Οι βρεφονηπιοκόμοι και οι νηπιαγωγοί κατέχουν αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας στο επάγγελμά τους, αφού όλες εργάζονται πάνω από 15 χρόνια. Οι 9 από τις 15 παιδαγωγούς εργάζονται λίγα χρόνια σε θέση διευθύντριας, ενώ πέντε από αυτές (Δ1, Δ9, Δ11, Δ13, Δ10) εργάζονται ως διευθύντριες γύρω στα 10 χρόνια. Μόνο μια βρεφονηπιοκόμος (Δ3) έχει εργαστεί πολλά χρόνια ως διευθύντρια έχοντας μόνο δυο χρόνια προϋπηρεσίας ως παιδαγωγικό προσωπικό. Αυτό συνέβη γιατί διορίστηκε αμέσως σε μικρό κρατικό παιδικό σταθμό εκτός Αθήνας οπότε ήταν μόνη της και εκτελούσε και χρέη Διευθύντριας. Στη συνέχεια όταν ήρθε Αθήνα ανέλαβε και πάλι τη θέση της Διευθύντριας στον παιδικό σταθμό που ήταν γιατί τα υπόλοιπα πρόσωπα με τα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας αρνήθηκαν τη θέση.

Πίνακας 2: Έτη Προϋπηρεσίας Διευθυντριών

ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΣΕΣ	ΕΤΗ ΣΕ ΘΕΣΗ ΠΑΙΔΑΓΩΓΟΥ	ΕΤΗ ΣΕ ΘΕΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑΣ
Δ1	20	10
Δ2	32	5
Δ3	2	30
Δ4	20	6
Δ5	15	6
Δ6	12	3
Δ7	20	5
Δ8	17	2
Δ9	24	12
Δ10	20	6
Δ11	19	4
Δ12	28	11
Δ13	22	9
Δ14	22	6
Δ15	16	10

Το επίπεδο εκπαίδευσης και τα έτη προϋπηρεσίας είναι δυο από τα χαρακτηριστικά των ηγετών που επηρεάζουν την εισαγωγή και την εφαρμογή καινοτομιών σε οργανισμούς όπως είναι και οι παιδικοί σταθμοί. Τα στοιχεία αυτά θα χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση των αποτελεσμάτων που αφορούν τις απόψεις των διευθυντριών σχετικά με τα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να κατέχουν για την εφαρμογή των καινοτομιών.

B) Αναγκαιότητα και εφαρμογή καινοτομιών στους παιδικούς σταθμούς

Στο δεύτερο άξονα της συνέντευξης οι συμμετέχουσες απάντησαν τι σημαίνει γι' αυτές η καινοτομία στον παιδικό σταθμό, αν θεωρούν σημαντική την εφαρμογή καινοτομιών στους παιδικούς σταθμούς, ποιοι τομείς χρειάζονται αλλαγή στους παιδικούς σταθμούς της Ελλάδας και ποιοι στον παιδικό σταθμό που διοικούν και στη συνέχεια απάντησαν σχετικά με το αν έχουν εφαρμόσει καινοτομίες στον παιδικό σταθμό που διοικούν.

Από τις έννοιες που έδωσαν οι διευθύντριες για το πώς σκέφτονται την καινοτομία στον παιδικό σταθμό προέκυψαν πέντε κατηγορίες: αλλαγές στην κτιριακή και υλικοτεχνική υποδομή (Δ1, Δ7, Δ11, Δ13, Δ15), αλλαγές στις μεθόδους φροντίδας και αγωγής (Δ2, Δ3, Δ5, Δ7, Δ8, Δ9, Δ10, Δ12, Δ13, Δ15), αλλαγές στις σχέσεις συνεργασίας (Δ1, Δ11, Δ14), αλλαγές στον τρόπο διοίκησης (Δ11) και αλλαγές σε όλους τους τομείς (Δ4, Δ10).

Πέντε διευθύντριες απάντησαν ότι η καινοτομία στον παιδικό σταθμό αφορά την υλικοτεχνική και κτιριακή υποδομή. Συγκεκριμένα, τρεις από τις πέντε διευθύντριες (Δ1, Δ7, Δ11) αναφέρθηκαν στον διαφορετικό παιδαγωγικό εξοπλισμό «Υλικό, παιχνίδια, βιβλία καινούρια για όλες τις ηλικίες γενικότερα» (Δ1).

Δύο από τις πέντε (Δ1, Δ11) ανέφεραν τη χρήση νέων τεχνολογιών «Νομίζω εισαγωγή νέων τεχνολογιών όπως είναι υπολογιστές και τα λοιπά...» (Δ11).

Επίσης, δυο (Δ13, Δ15) από τις πέντε αναφέρθηκαν στην αλλαγή της διαμόρφωσης των αιθουσών «*Καινοτομία είναι να οργανώσεις τον χώρο από εξοπλισμό, κτιριακή υποδομή με τέτοιο τρόπο που να ωθείς την αυτοεξυπηρέτηση των παιδιών*» (Δ15).

Δέκα συμμετέχουσες συμφώνησαν ότι καινοτομία είναι η εισαγωγή σύγχρονων και πρωτότυπων πρακτικών στην προσχολική φροντίδα κι αγωγή. Η Δ2 είπε: «*Κάτι καινούριο στο παιδαγωγικό τομέα που μπορεί να δείξει ή να αποδείξει καλύτερη λειτουργικότητα στην ομάδα*» και η Δ10: «*Νέα παιδαγωγικά δεδομένα, να προσαρμοζόμαστε στις συνεχώς εξελισσόμενες ανάγκες της κοινωνίας και της εποχής*».

«Να επιλέγεις δράσεις που θα δίνουν ερεθίσματα στα παιδιά, διαφορετικά από αυτά που έχουν στην καθημερινότητα στο κοινωνικό και οικογενειακό τους περιβάλλον και κατά το δυνατόν πιο βιωματικές δράσεις» (Δ15).

Τρεις από τις δεκαπέντε διευθύντριες ανέφεραν ως καινοτομία τις σχέσεις συνεργασίας που μπορούν να αναπτυχθούν στον παιδικό σταθμό. Συγκεκριμένα, δύο από τις τρεις διευθύντριες θεωρούν καινοτομία τη συνεργασία του παιδικού σταθμού με άλλες ειδικότητες «*Μεγαλύτερη δυνατότητα επικοινωνίας με άλλες ειδικότητες όπως ψυχολόγους, ξένες γλώσσες, γυμναστές*» (Δ1), ενώ μια διευθύντρια ανέφερε ως καινοτομία την οργανωμένη συνεργασία του προσωπικού μέσα στο χώρο του παιδικού σταθμού.

«Θεωρώ καινοτομία να γίνεται ομάδα μεταξύ του παιδαγωγικού και του βοηθητικού προσωπικού κάθε μήνα στο να λύνονται διάφορα προβλήματα και να θέτονται στόχοι, μικροί στόχοι μηνιαίοι» (Δ14).

Επίσης, η συγκεκριμένη διευθύντρια ανέφερε ως καινοτομία τη συνεργασία του παιδικού σταθμού με τη διοίκηση και τους γονείς «*Καινοτομία θεωρώ να υπάρχει συνεργασία του τριγώνου γονείς, διοίκηση και παιδαγωγικό προσωπικό*» (Δ14).

Δυο διευθύντριες θεωρούν καινοτομία οποιαδήποτε καινούρια πρακτική στον παιδικό σταθμό σε οποιονδήποτε τομέα «*οτιδήποτε καινούριο και σύγχρονο εφαρμόζεται σε διάφορους τομείς λειτουργίας του παιδικού σταθμού*» (Δ4) και μια θεωρεί καινοτομία τις νέες πρακτικές που ακολουθεί μια διευθύντρια για να γίνει μια αλλαγή στον παιδικό σταθμό της.

«Καινοτομίες στο παιδαγωγικό δηλαδή κομμάτι αλλά και στο οργανωτικό... σε επίπεδο οργάνωσης και από την πλευρά της διεύθυνσης και εξεύρεσης πόρων για όλο αυτό» (Δ11).

Στη συνέχεια, όλες οι συμμετέχουσες απάντησαν ότι θεωρούν πολύ σημαντική την εφαρμογή καινοτομιών στις υπηρεσίες των παιδικών σταθμών «*Προφανώς και είναι πολύ σημαντική...*» (Δ15), «*Τη θεωρώ σημαντική σε μεγάλο βαθμό...*» (Δ6).

Οι διευθύντριες θεωρούν σημαντικές τις καινοτομίες για τους παιδικούς σταθμούς γιατί η εφαρμογή τους μπορεί να επιφέρει πολλά οφέλη στο παιδί (Δ2, Δ3, Δ4, Δ5, Δ9, Δ11, Δ12, Δ13, Δ15), οφέλη στο προσωπικό (Δ2, Δ4, Δ5, Δ6, Δ7, Δ8, Δ12) και οφέλη στο θεσμό των παιδικών σταθμών (Δ1, Δ4, Δ10, Δ14).

Εννιά από τις δεκαπέντε διευθύντριες θεωρούν σημαντικές τις καινοτομίες γιατί είναι πολύ ωφέλιμες για το ίδιο το παιδί. Σύμφωνα με τέσσερις από αυτές οι καινοτομίες μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία για να προσαρμοστούν οι υπηρεσίες του παιδικού σταθμού στις σημερινές ανάγκες των παιδιών (Δ2, Δ4, Δ5, Δ11). Η Δ11 είπε ότι: «*Τα βοηθάει, τους ανοίγει την σκέψη και τα προετοιμάζει για την κοινωνία την καινούρια που όπως είπαμε συνεχώς εξελίσσεται*».

«Γιατί έχει διευρυνθεί το πεδίο των παιδιών... Είναι πολύ πιο έτοιμα να αντιληφθούν πράγματα μέσω μιας άλλης οδού. Το επίπεδο των παιδιών είναι πολύ προχωρημένο.. ακόμα και στα βρεφικά τμήματα μπορούν να συμμετέχουν εκπληκτικά» (Δ2).

Σύμφωνα με τις έξι από αυτές, οι καινοτομίες συμβάλλουν στην ολόπλευρη ανάπτυξη και εξέλιξη του παιδιού (Δ3, Δ9, Δ11, Δ12, Δ13, Δ15). Η Δ15 είπε: «Γιατί βοηθάει στην εξέλιξη των παιδιών... δίνοντάς τους εμπειρίες διαφορετικές από αυτές που έχουν στην καθημερινότητά τους».

«Πολλή σημαντική γιατί θεωρώ ότι μπορεί να συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην εξέλιξη του παιδιού, την συναισθηματική, την κοινωνική και σε ότι αφορά την αυτονομία του» (Δ3).

Επτά από τις δεκαπέντε συμφώνησαν ότι οι καινοτομίες είναι σημαντικές γιατί μπορούν να ωφελήσουν το προσωπικό του παιδικού σταθμού. Συγκεκριμένα, δυο (Δ2, Δ12) εξέφρασαν την άποψη ότι μπορεί να ωφελήσει ως προς τις σχέσεις του προσωπικού μέσα από τη συνεργασία που θα επιφέρει μια καινοτομία.

«Ένα άλλο που μπορεί να καταφέρει είναι να βελτιώσει τις σχέσεις όλων όσων συμμετέχουν στην παιδαγωγική διαδικασία ... μέσα από τη συνεργασία του προσωπικού εννοώ» (Δ2).

Πέντε διευθύντριες (Δ4, Δ5, Δ6, Δ7, Δ12) θεωρούν ότι η εφαρμογή καινοτομιών συμβάλλει στην εξέλιξη του προσωπικού μέσα από την ενημέρωση και την δοκιμή καινούριων μεθόδων.

«Μας δίνει τη δυνατότητα να διευρύνουμε τους ορίζοντές μας και να ανιχνεύουμε παιδαγωγικές ανάγκες που υπάρχουν τόσο στους παιδαγωγούς όσο σε σχέση με τα παιδιά» (Δ5).

«Γιατί πιστεύω ότι κατά βάση αρκετοί παιδαγωγοί μετά από πολλά χρόνια δουλειάς ακολουθούν ένα συγκεκριμένο μοτίβο παρόλο που δεν έχουμε κάποιο ενιαίο πρόγραμμα να μας περιορίζει... Άρα οι καινοτομίες βοηθάνε το προσωπικό να εξελιχθεί» (Δ7).

Μια διευθύντρια πιστεύει ότι η καινοτομία μπορεί να διευκολύνει την εργασία του προσωπικού στην καθημερινότητά του «Θεωρώ ότι έχει τεράστια αξία και για τις παιδαγωγούς ...διευκολύνει πολύ τη δουλειά τους» (Δ8).

Τέσσερις διευθύντριες θεωρούν τις καινοτομίες πολύ σημαντικές γιατί μέσω της εφαρμογής τους μπορεί να αναβαθμιστεί και να εξελιχθεί ο ρόλος των παιδικών σταθμών «Πρέπει οι παιδικοί να βαδίζουν με τα δεδομένα της εποχής» (Δ1).

«Βοηθάει δηλαδή να προσαρμόζουμε τον παιδικό σταθμό στην εποχή μας και την εποχή μας να την προσαρμόζουμε στον παιδικό.. δεν πρέπει να έχει το ρόλο που είχε κάποτε... εξελίσσεται ο ρόλος του» (Δ4).

Στη συνέχεια, οι διευθύντριες που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν πρώτα ποιοι τομείς χρειάζονται αλλαγές γενικά στους δημόσιους παιδικούς σταθμούς στην Ελλάδα και στη συνέχεια ποιοι τομείς χρειάζονται αλλαγές στον παιδικό σταθμό που διοικούν οι ίδιες.

Σύμφωνα με τις συμμετέχουσες διευθύντριες, οι τομείς που χρειάζονται αλλαγές στους δημόσιους παιδικούς σταθμούς στην Ελλάδα είναι επτά: οι κτιριακές υποδομές (Δ1, Δ4, Δ6, Δ10, Δ12, Δ14), το παιδαγωγικό πρόγραμμα (Δ2, Δ3, Δ4, Δ5, Δ6), ο παιδαγωγικός εξοπλισμός (Δ3, Δ4, Δ9, Δ10, Δ11), οι υπηρεσίες των παιδικών

σταθμών (Δ3, Δ10), το παιδαγωγικό προσωπικό (Δ1, Δ13, Δ14, Δ12, Δ7, Δ10, Δ11), ο ρόλος της διοίκησης (Δ11, Δ15) και οι κανόνες λειτουργίας των παιδικών σταθμών (Δ7, Δ8, Δ6).

Σύμφωνα με έξι διευθύντριες, οι κτιριακές υποδομές των περισσότερων παιδικών σταθμών της Ελλάδας χρειάζονται αλλαγές γιατί σύμφωνα με τις δυο από αυτές είναι πολύ παλιές (Δ10, Δ12).

«Πολλοί παιδικοί σταθμοί είναι παλιοί, δεν τηρούν κάποια βασικές προδιαγραφές όσον αφορά τα παιδιά. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τις τελευταίες προδιαγραφές τα παράθυρα πρέπει να είναι χαμηλά χτισμένα στο ύψος των παιδιών» (Δ10).

Επίσης, δεν εξυπηρετούν τις ανάγκες των μικρών παιδιών έτσι όπως είναι διαμορφωμένες (5) (Δ14, Δ10, Δ6, Δ1, Δ4). Συγκεκριμένα η Δ6 υποστηρίζει: «Ο αριθμός των παιδιών ανάλογα με τα τετραγωνικά... τα παιδιά είναι πάρα πολλά και δεν μπορούμε να είμαστε δημιουργικοί λόγω αυτού».

«Γιατί στην Ελλάδα τα βρεφικά τμήματα είναι στον πάνω όροφο, τα νηπιακά είναι στον κάτω όροφο και πρέπει να είναι ανάποδα σε περίπτωση σεισμού, σε περίπτωση φωτιάς» (Δ14).

Πέντε διευθύντριες συμφώνησαν ότι πρέπει να γίνει κάποια αλλαγή στο παιδαγωγικό πρόγραμμα που εφαρμόζεται στα παιδιά αυτών των ηλικιών. Πιο συγκεκριμένα, υποστήριξαν ότι πρέπει να θεσπιστεί ένα αναλυτικό παιδαγωγικό πρόγραμμα ειδικά σχεδιασμένο για τις ηλικίες 0 – 4 γιατί μέχρι σήμερα δεν υπάρχει κάποιο πρόγραμμα που να κατευθύνει τις παιδαγωγούς ως προς τις ανάγκες της κάθε ηλικίας ξεχωριστά. Η Δ6 είπε: «Τώρα κάνει ότι θεωρεί η κάθε παιδαγωγός κατάλληλο για κάθε ηλικία και δεν ξέρω αν είναι πάντα αποτελεσματικό».

«Πρέπει να θεσπιστεί στην πρώιμη παιδική ηλικία ένα πρόγραμμα το οποίο να αφορά όλους τους παιδικούς σταθμούς πανελλαδικά... γιατί μέχρι τώρα επαφίεται στην θέληση των παιδαγωγών οι οποίες δεν έχουν κάτι συγκεκριμένο» (Δ5).

Πέντε από τις δεκαπέντε συμμετέχουσες ανέφεραν ότι χρειάζεται αλλαγή ο εξοπλισμός στους παιδικούς σταθμούς. Τέσσερις από τις πέντε αυτές διευθύντριες θεωρούν ότι ο εξοπλισμός των παιδικών σταθμών χρειάζεται εκσυγχρονισμό με χρήση νέων τεχνολογιών «Πρέπει θεωρώ να εξοπλιστούν όλοι οι παιδικοί με σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα που θα προορίζονται για εκπαιδευτική χρήση μέσα στις αίθουσες» (Δ4), «Να υπάρχουν διαδραστικοί πίνακες ή κάτι άλλο για την ηλικία των 3 ετών» (Δ10), ενώ μια θεωρεί αναγκαία απλά μια ανανέωση του ήδη υπάρχοντα εξοπλισμού στους περισσότερους παιδικούς σταθμούς της χώρας «μια ανανέωση γενικά στο εποπτικό υλικό, στο παιδαγωγικό... να υπάρχει μια ανανέωση από τους φορείς» (Δ9).

Δυο διευθύντριες θεωρούν ότι πρέπει να αλλάξουν οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι παιδικοί σταθμοί στην Ελλάδα με την εισαγωγή δυο ακόμη υπηρεσιών. Η μια πρόσθετη υπηρεσία είναι η αξιολόγηση των παιδιών «...χρειάζεται αξιολόγηση της μάθησης και της ανάπτυξης των νηπίων.» (Δ3). Ο λόγος που κρίνει απαραίτητη αυτήν την υπηρεσία η διευθύντρια είναι τα οφέλη που θα επιφέρει ως προς την ανάπτυξη των παιδιών «...θα ενισχυθεί η ανάπτυξη των παιδιών.» (Δ3). Μια άλλη υπηρεσία που προτείνεται από την άλλη διευθύντρια είναι η συνεργασία των παιδικών σταθμών με άλλες ειδικότητες «να υπάρχουν συνεργασίες με ειδικότητες όπως ψυχολόγοι, ειδικοί παιδαγωγοί» (Δ10). Επιθυμεί την εισαγωγή αυτής της υπηρεσίας επειδή

υπάρχει έλλειψη χρόνου από τη μεριά των παιδαγωγών να ασχοληθούν μεμονωμένα με κάποιες περιπτώσεις παιδιών που θέλουν ειδική φροντίδα.

«Γιατί δυο παιδαγωγοί με 25 παιδιά ανά τάξη δεν προλαβαίνουν να ασχοληθούν όσο πρέπει με παιδιά που αντιμετωπίζουν κάποια προβλήματα... ακόμα και στο βρεφικό που είναι 3 κοπέλες είναι δύσκολο γιατί αυτές οι ηλικίες θέλουν και πολύ το κομμάτι της φροντίδας οπότε δεν μένει χρόνος» (Δ10).

Επτά διευθύντριες συμφώνησαν ότι πρέπει να αλλάξουν κάποια στοιχεία όσον αφορά το παιδαγωγικό προσωπικό. Συμφώνησαν ότι πρέπει να αλλάξει η εκπαίδευση του παιδαγωγικού προσωπικού. Οι πέντε από τις επτά (Δ1, Δ13, Δ7, Δ10, Δ11) θεωρούν ότι το παιδαγωγικό προσωπικό πρέπει να επιμορφωθεί ή να παρακολουθήσει σεμινάρια, ώστε να παραμένει ενημερωμένο καθώς τα δεδομένα αλλάζουν συνεχώς. Η Δ13 ανέφερε: «Να εκπαιδεύσουμε και καλύτερα το προσωπικό γιατί μπορεί να υπάρχει η διάθεση από τις δασκάλες αλλά να έχουν μείνει λιγάκι πίσω κάποιες».

«Χρειάζεται μεγαλύτερη επιμόρφωση του προσωπικού... γιατί αλλάζουν τα δεδομένα στο χώρο της προσχολικής αγωγής και πρέπει το προσωπικό να ενημερώνεται για τα νέα δεδομένα» (Δ1).

Οι υπόλοιπες δυο από τις επτά διευθύντριες (Δ12, Δ14) πιστεύουν ότι πρέπει να αλλάξει το περιεχόμενο σπουδών τους ή να επιμορφωθούν για να κατανοήσουν βαθύτερα το σημαντικό ρόλο τους, ώστε να γίνουν αποτελεσματικότερες στην εργασία τους.

«Το παιδαγωγικό προσωπικό το οποίο βρίσκεται σε παιδικούς σταθμούς χάνει τους στόχους του... Οπότε θεωρώ ότι θα έπρεπε να γίνονται σεμινάρια περισσότερο και να γίνεται ένα πρόγραμμα το οποίο να καθιστά πολύ σημαντικό το έργο που γίνεται στους παιδικούς σταθμούς» (Δ14).

Μια από τις επτά παιδαγωγούς προσθέτει ότι πρέπει να εφαρμοστούν αυστηρότερα κριτήρια επιλογής προσωπικού.

«Όλοι όσοι εμπλέκονται με το θέμα παιδί θα πρέπει να επιλέγονται με κριτήρια πολύ σοβαρά, αντικειμενικά και να είναι απαραίτητα αυτά τα κριτήρια» (Δ12).

Ένας άλλος τομέας που χρειάζεται να αλλάξει σύμφωνα με δύο διευθύντριες είναι ο ρόλος όλων των διευθυντριών στους παιδικούς σταθμούς γιατί φορτώνονται με πολλά διοικητικά καθήκοντα και δεν έχουν τον χρόνο να δραστηριοποιηθούν σε άλλους τομείς (Δ12, Δ15).

«Δίνονται πάρα πολλές διοικητικές ευθύνες στις διευθύντριες οι οποίες είναι κατ' εξοχήν παιδαγωγοί με αποτέλεσμα ο χρόνος που είναι στην εργασία σχεδόν να αναλώνεται σε μεγάλο ποσοστό στα λειτουργικά και στα διοικητικά καθήκοντα και να μένει ελάχιστος ή καθόλου χρόνος... για την υλοποίηση του παιδαγωγικού έργου και την οργάνωση από την πλευρά της διευθύντριας» (Δ15).

Τέλος τρεις διευθύντριες δίνουν έμφαση στους κανόνες λειτουργίας των παιδικών σταθμών που πρέπει να διαμορφωθούν. Οι δυο (Δ6, Δ8) υποστηρίζουν ότι πρέπει να αλλάξει η αναλογία παιδιών – παιδαγωγών στους παιδικούς σταθμούς των περισσότερων δήμων της Ελλάδας γιατί οι παιδαγωγοί δεν μπορούν να διεκπεραιώσουν το έργο τους όπως πρέπει λόγω του μεγάλου αριθμού παιδιών ανά

τάξη «Δεν είναι εύκολο να δουλέψεις καλά με τόσα παιδιά. Πολλοί δήμοι βάζουν στα μεγάλα τμήματα, 27 παιδιά μέσα στην τάξη» (Δ8).

Μια από τις τρεις θεωρεί ότι πρέπει να αυξηθεί η χρηματοδότηση στους παιδικούς σταθμούς από τους φορείς τους γιατί λόγω χαμηλής χρηματοδότησης δεν μπορούν να λειτουργήσουν ομαλά.

«Χρειάζονται αλλαγές στην χρηματοδότηση, να παίρνουν μεγαλύτερα κονδύλια από τους Δήμους, να μπορούν να έχουν τα υλικά που πρέπει να έχουν για να δουλέψουνε γιατί είναι ένα ζήτημα αυτό τώρα» (Δ7).

Όσον αφορά τον παιδικό σταθμό που διοικούν οι ίδιες θεωρούν ότι χρειάζονται αλλαγή οι εξής τομείς: οι κτιριακές υποδομές (Δ1, Δ10, Δ14, Δ15), ο εξοπλισμός (Δ1, Δ3, Δ4, Δ9, Δ11), τα καθήκοντά τους (Δ3), οι σχέσεις συνεργασίας του παιδαγωγικού προσωπικού (Δ4, Δ6, Δ8, Δ12), η εκπαίδευση του παιδαγωγικού προσωπικού (Δ3, Δ6, Δ12, Δ7, Δ11, Δ13, Δ14), ο τρόπος λειτουργίας του παιδικού σταθμού τους (Δ5, Δ11) και το παιδαγωγικό πρόγραμμα (Δ2, Δ10).

Οι τέσσερις από τις δεκαπέντε διευθύντριες θα ήθελαν να αλλάξουν οι κτιριακές υποδομές στον παιδικό σταθμό τους. Οι δυο θέλουν να τις αλλάξουν γιατί θεωρούνται μη ασφαλείς για τα μικρά παιδιά (Δ1, Δ15).

«Ίσως θα έπρεπε να μπει κάποιος ασανσέρ γιατί τα παιδιά είναι μικρών ηλικιών και είναι δύσκολο και επικίνδυνο κιάλας να μετακινούνται άνετα στο χώρο του παιδικού σταθμού» (Δ1).

Οι υπόλοιπες δυο θέλουν να αλλάξουν γιατί το μέγεθος ή η διαμόρφωσή των χώρων δεν είναι κατάλληλα για τα παιδιά «Χρειάζεται αλλαγή κτιριακή καταρχήν γιατί δεν έχει αυλή. Αυτή που έχουμε δεν είναι σωστά διαμορφωμένη και δεν μπορούμε να την χρησιμοποιήσουμε» (Δ14), «Το ύψος των παραθύρων που είπα και πριν πρέπει να αλλάξει σίγουρα» (Δ10).

Πέντε διευθύντριες θέλουν να αλλάξουν τον παιδαγωγικό εξοπλισμό τους γιατί αυτός που έχουν είναι παλιός «Ο εξοπλισμός μας είναι πολύ παλιός και θεωρώ ότι τα μικρά παιδιά μαθαίνουν πλέον με πιο σύγχρονες μεθόδους» (Δ3), «Γενικά χρειάζεται περισσότερο υλικό, πιο σύγχρονο» (Δ1).

Τέσσερις διευθύντριες θα ήθελαν να αλλάξουν κάποια δεδομένα ως προς τις συνεργασίες του προσωπικού τους. Τρεις διευθύντριες (Δ4, Δ6, Δ12) επιθυμούν να ενισχυθεί η συνεργασία του παιδαγωγικού προσωπικού με άλλες ειδικότητες για τα παιδιά που έχουν ανάγκη από ειδική φροντίδα. Η Δ4 είπε: «Περισσότερο προσωπικό εξιδανικευμένο είτε μιλάμε για ειδικές παιδαγωγούς που θα μας βοηθήσουν πάρα πολύ είτε μιλάμε για παιδοψυχολόγους».

«Θα ήθελα να ζητάμε βοήθεια από κλάδους που σχετίζονται με το δικό μας το κομμάτι, το παιδαγωγικό, όπως είναι οι ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί... για προβλήματα που αντιμετωπίζουμε δηλαδή στον παιδικό σταθμό μας γιατί κάποια από αυτά δεν είμαστε εμείς οι ειδικοί να τα λύσουμε, σε ότι αφορά τα παιδιά» (Δ6).

Επίσης, μια διευθύντρια ανέφερε ότι δεν υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ του προσωπικού της και γι' αυτό θα ήθελε να βελτιωθούν οι σχέσεις τους «Στις σχέσεις του προσωπικού, στη συνεργασία μεταξύ του σε ορισμένες περιπτώσεις... κάποιες δραστηριότητες δεν μπορούν να γίνουν αν δεν υπάρχει σωστή συνεννόηση» (Δ8).

Το επίπεδο εκπαίδευσης του παιδαγωγικού προσωπικού είναι ένας ακόμη τομέας που χρειάζεται αλλαγή στους παιδικούς σταθμούς που διοικούν επτά διευθύντριες. Συμφώνησαν ότι χρειάζονται περισσότερες γνώσεις για να γίνουν καλύτερες στο έργο τους και να αναλαμβάνουν δράση θέτοντας στόχους. π.χ. «*Σε γενικές γραμμές είμαι ευχαριστημένη αλλά πιστεύω κάποιες πρέπει να αποκτήσουν περισσότερη γνώση*» (Δ12).

«Θεωρώ ότι μπορώ να πω το προσωπικό, να γίνονται δηλαδή σεμινάρια, επιμορφώσεις γιατί το προσωπικό από ότι βλέπω μένει στάσιμο εδώ και χρόνια.. κάνει τα ίδια και τα ίδια» (Δ6).

Μια διευθύντρια εξέφρασε ότι θα ήθελε να αλλάξει ο ρόλος της στον παιδικό σταθμό που διοικεί γιατί ξοδεύει πολύ χρόνο σε διοικητικά καθήκοντα «*Ένα άλλο είναι η γραφειοκρατική δουλειά που έχω... μου τρώει πολύ από τον χρόνο μου*» (Δ3), ενώ δυο διευθύντριες θεωρούν ότι πρέπει να αλλάξει το περιεχόμενο του παιδαγωγικού προγράμματός τους γιατί χρειάζεται βελτίωση.

«Στο παιδαγωγικό κομμάτι, πιστεύω τα πράγματα αλλάζουν και για τις βρεφικές ηλικίες που έχουμε εμείς και θεωρώ ότι πρέπει να αναβαθμιστεί λίγο το πρόγραμμα αν είναι εφικτό αυτό» (Δ10).

Δύο διευθύντριες επιθυμούν να αλλάξουν κάποια στοιχεία που αφορούν τη λειτουργία των παιδικών σταθμών τους. Μια διευθύντρια θέλει να αυξηθούν οι οικονομικοί πόροι που της παρέχονται για να μπορεί να εφαρμόζει καινούρια πράγματα.

«Ο δικός μου παιδικός σταθμός δηλαδή δεν έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει κάτι καινοτόμο διότι δεν υπάρχουν οι πόροι οι οικονομικοί που ουσιαστικά να υποστηρίζουν όλες αυτές τις ιδέες τις καινοτόμες» (Δ11).

Η άλλη διευθύντρια θα ήθελε να λυθεί το πρόβλημα υποστελέχωσης γιατί έτσι δημιουργούνται προβλήματα στην λειτουργία του σταθμού της «*Εμάς υπάρχουν συχνά ζητήματα υποστελέχωσης σε ορισμένες ειδικότητες κι αυτό διαταράζει λίγο την ομαλή λειτουργία του παιδικού*» (Δ5).

Αναφορικά με το αν έχουν εφαρμόσει καινοτομίες οι δεκαπέντε διευθύντριες στους παιδικούς σταθμούς που διοικούν, οι δέκα (Δ3, Δ5, Δ6, Δ7, Δ9, Δ10, Δ11, Δ12, Δ14, Δ15) απάντησαν ότι έχουν προχωρήσει σε δράσεις που θεωρούν καινοτόμες στο χώρο εργασίας τους «*Ναι έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες*» (Δ6), «*Ναι έχω κάνει*» (Δ14), ενώ οι πέντε (Δ2, Δ4, Δ8, Δ13, Δ9) απάντησαν όχι «*Όχι ως τώρα δεν έχω κάνει κάτι καινοτόμο θεωρώ*» (Δ1), «*Όχι ποτέ*» (Δ4).

Όσον αφορά τις διευθύντριες που έχουν εφαρμόσει καινοτομίες στον παιδικό σταθμό τους και οι δέκα δήλωσαν ότι η πρωτοβουλία για τις καινοτομίες που εφάρμοσαν ήταν δική τους και δεν τους την πρότεινε το Διοικητικό Συμβούλιο «*Αυτά γίνανε με δική μου πρωτοβουλία...*» (Δ14), «*Δική μου πρωτοβουλία ήταν...*» (Δ5).

Μόνο μια διευθύντρια αναφέρθηκε σε μια καινοτομία, η οποία οργανώθηκε από το διοικητικό συμβούλιο του δήμου που ανήκε ο παιδικός σταθμός της «*Αυτό βέβαια ήταν ιδέα του Διοικητικού Συμβουλίου...*» (Δ10).

Οι καινοτομίες που εφάρμοσαν στον παιδικό σταθμό τους πέντε από τις δέκα διευθύντριες αφορούσαν το παιδαγωγικό πρόγραμμα (Δ5, Δ7, Δ9, Δ10, Δ3). Η Δ7 είπε: «*Εμείς βάλουμε στο πρόγραμμά μας τη ρομποτική*», ενώ η Δ5: «*Κάναμε διαθεματικά με τα ΜΜΕ, δηλαδή κάναμε διάφορα project με αυτά, με την τηλεόραση, το ραδιόφωνο και όλα τα άλλα*».

«Είχα πάρει τηλέφωνο σε έναν εκδοτικό οίκο και ερχόταν μια συγγραφέας όποτε το ζητούσαμε και διάβαζε παραμύθια στα παιδιά και μετά συζητούσαν πάνω στο θέμα του παραμυθιού» (Δ3).

Τρεις διευθύντριες εφαρμόζουν καινοτομίες ως προς τη συνεργασία του παιδικού σταθμού με τους γονείς (Δ6, Δ12, Δ13).

«Σε σχέση με τους γονείς άνοιξα κυριολεκτικά το σταθμό στους γονείς... έκανα συγκεντρώσεις γονέων, κάναμε συνεργασίες με τους γονείς σε δραματοποιήσεις και σε πολλά πράγματα» (Δ12).

«Το άλλο που έχουμε κάνει είναι που ενημερώνουμε τους γονείς για τους στόχους και για τις θεματικές ενότητες που κάνουμε κάθε εβδομάδα. Θέλουμε να είναι ενήμεροι για το πρόγραμμα που κάνουμε» (Δ14).

Δυο καινοτομίες που έχουν γίνει αφορούν το προσωπικό των σταθμών. Η μια σχετίζεται με την επιμόρφωσή του *«Δημιουργήσαμε στον παιδικό σταθμό μέσα μια μικρή βιβλιοθήκη για το προσωπικό» (Δ10)*. Η άλλη καινοτομία αφορά τη συνεργασία μεταξύ τους.

«Οι ομάδες που κάνουμε κάθε μήνα με το παιδαγωγικό προσωπικό συζητώντας τους στόχους που θέσαμε και τι επιτεύχθηκε και τι όχι και με το βοηθητικό προσωπικό αντίστοιχα» (Δ14).

Δυο διευθύντριες αναπτύσσουν δράσεις που σχετίζεται με την συνεργασία του παιδικού σταθμού με την κοινότητα ή με άλλα σχολεία. Η Δ14 είπε: *«Συνεργαζόμαστε σε διάφορα κοινωνικά θέματα με τα υπόλοιπα σχολεία και βάζουμε και τα παιδιά σε αυτό».*

«Είχαμε συμμετάσχει σε ένα πρόγραμμα πανευρωπαϊκό όπου συμμετείχαν κι άλλοι παιδικοί σταθμοί από αρκετές χώρες... ανεβάζαμε θέματα με εργασίες των παιδιών μας και βλέπαμε κι εμείς αντίστοιχα τις εργασίες των άλλων παιδιών πάνω σε διάφορες θεματικές» (Δ11).

Μια διευθύντρια πήρε την πρωτοβουλία και άλλαξε τη δομή του κτιρίου.

«Κτιριακά έχουν γίνει απίστευτες αλλαγές ως προς τη διαμόρφωση. Ήθελα να είναι φιλικός, να αλλάξει τελείως η διαρρύθμιση των τάξεων και του κτιρίου όλου, στο μέτρο του εφικτού βέβαια» (Δ15).

Έξι διευθύντριες (Δ3, Δ5, Δ7, Δ14, Δ15, Δ12) εφάρμοσαν καινοτομίες στους παιδικούς σταθμούς που διοικούν για το όφελος των παιδιών. Οι πέντε από αυτές για να προωθήσουν την ανάπτυξη και την εξέλιξη των παιδιών *«Οι καινοτομίες αυτές εφαρμόστηκαν για το καλό των παιδιών.. για να μάθουν.» (Δ3)*, *«Θεωρώ πολύ σημαντικό και για τα παιδιά να γνωρίζουν κοινωνικές δεξιότητες» (Δ14)* και η μια για την σωματική ασφάλεια των παιδιών *«Τα τοποθέτησα σε σημεία που να μην κινδυνεύουν τα παιδιά, να καλύψουν δηλαδή παγίδες που έχει το κτίριο» (Δ15).*

Ένας άλλος λόγος που εφάρμοσαν καινοτομίες τρεις από τις δέκα διευθύντριες (Δ10, Δ11, Δ14) ήταν τα οφέλη των καινοτομιών αυτών προς το προσωπικό τους. Οι δύο στόχευαν στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού τους *«Το θεώρησα πολύ επικοινωνιακό το να πάρουμε ιδέες, να ενημερωθούμε με ιδέες και τεχνικές από άλλες χώρες. Θα βοηθούσε το έργο των παιδαγωγών.» (Δ11)* και η μια στόχευε στη δημιουργία ενός κλίματος καλής συνεργασίας *«Θεωρώ πολύ σημαντικό να είναι το προσωπικό καλά μεταξύ τους» (Δ14).*

Δυο διευθύντριες επέλεξαν τον παιδαγωγικό τομέα για να εφαρμόσουν τις καινοτομίες τους επειδή είχαν προσωπικό όφελος από αυτό. Μια διευθύντρια επέλεξε να εφαρμόσει μια καινοτομία που θα τη βοηθούσε στους επαγγελματικούς της σκοπούς *«Το ξεκίνησα για τα παιδιά και για την προοπτική συγγραφής ενός βιβλίου... με ενδιέφερε το αντικείμενο»* (Δ5) και μια γιατί της ήταν εύκολο να το οργανώσει *«Είναι πιο εύκολο για μένα να γίνεται εκεί, είναι πιο απλή η διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσω»* (Δ9).

Στη συνέχεια, οι διευθύντριες που έχουν εφαρμόσει καινοτομίες ανέλυσαν ποια είναι τα βήματα που ακολουθούν από τη σύλληψη μια ιδέας μέχρι την εφαρμογή της.

Πέντε διευθύντριες (Δ14, Δ7, Δ9, Δ11, Δ15) ανέφεραν ότι ακολουθούν τρία βήματα: συζήτηση με το προσωπικό - σχεδιασμός - εφαρμογή. Συγκεκριμένα, η Δ14 είπε: *«Οπότε όταν ξεκινάει μια συζήτηση, αποφασίζουμε κάτι ενημερώνω εγώ το γραφείο, παίρνω την έγκριση και από εκεί και πέρα την υλοποιούμε»* (Δ14) και η Δ15 είπε: *«Γενικά περνάω από κάθε τάξη λέω την ιδέα μου ή ακούω τις ιδέες τους, το σχεδιάζουμε και μετά αρχίζουμε μαζί να την εφαρμόζουμε».*

Τρεις διευθύντριες (Δ6, Δ10, Δ12) πρόσθεσαν στα βήματα αυτά και την αξιολόγηση: συζήτηση - σχεδιασμός - εφαρμογή - αξιολόγηση.

«Έκανα ένα σχέδιο δράσης, το εφάρμοσα κι έκανα και αξιολόγηση, μια τελική αποτίμηση για να δω αν έχει αποτέλεσμα ώστε να δω αν μπορούν να ξαναγίνουν κάποια πράγματα ή όχι» (Δ10).

«Πρώτα θα συμφωνήσουμε, θα δούμε αν μπορούμε να το κάνουμε ή αν έχει κινδύνους και μετά το εφαρμόζουμε. Μετά βλέπουμε το αποτέλεσμα που είναι και η αξιολόγηση» (Δ12).

Μια διευθύντρια παρέλειψε τον σχεδιασμό και ανέφερε την εφαρμογή και την αξιολόγηση μιας ιδέας.

«Τις εφαρμόσαμε, είδαμε ότι και τα δυο πήγαν πολύ καλά, μίλησα με τα κορίτσια, συζητήσαμε ότι άρεσαν στα παιδιά οι ιδέες και είδαμε ότι είχαν αποτέλεσμα. Οπότε ανά διαστήματα τις επαναλαμβάνουμε» (Δ3).

Επίσης μια διευθύντρια ανέφερε και τον έλεγχο της διαδικασίας εκτός από τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της.

«Κάναμε έναν ευρύτερο σχεδιασμό και μετά μοιράσαμε τα θέματα ανάλογα με το τι ήθελαν να ασχοληθούν οι παιδαγωγοί και μετά το εφαρμόσαμε. Μετά παρακολουθούσα την εφαρμογή του συγκεκριμένου πρότζεκτ σε κάθε τάξη» (Δ5).

Επτά από τις δέκα διευθύντριες που εφάρμοσαν τις καινοτομίες ανέφεραν ότι δεν αντιμετώπισαν κανένα πρόβλημα κατά την υλοποίηση των καινοτομιών τους (Δ3, Δ5, Δ6, Δ7, Δ11, Δ12, Δ14). Η Δ3 είπε: *«Πραγματικά δεν αντιμετώπισα κάπου κάποιο θέμα γι' αυτό και τις επαναλαμβάνουμε συνέχεια».*

«Όχι, η αλήθεια είναι ότι γραφείο, το νομικό πρόσωπο, και ο δήμος μας είναι από τους δήμους που είναι αρκετά ανοιχτός και αρκετά ευέλικτος και αρκετά υποστηρικτικός σε όλο αυτό. Ούτε κατά την εφαρμογή από κάποιον άλλον μπορώ να πω κάτι» (Δ14).

Τρεις διευθύντριες ανέφεραν ότι αντιμετώπισαν προβλήματα κατά την εφαρμογή των καινοτομιών. Συγκεκριμένα η μια αντιμετώπισε πρόβλημα κατά την εφαρμογή της καινοτομίας λόγω έλλειψης βοήθειας από το διοικητικό συμβούλιο.

«Δεν έδειξε πρόθεση κανείς από το διοικητικό συμβούλιο κάπως να συνεισφέρει ή να βοηθήσει κατά τη διαδικασία των αλλαγών αυτών στο χώρο. Κουράστηκα γιατί τα ανέλαβα όλα μόνη μου» (Δ15).

Επίσης, μια διευθύντρια είχε πρόβλημα όσον αφορά το επίπεδο των παιδιών γιατί όπως είπε οι ηλικίες είναι πολύ μικρές και κάποιες δράσεις δεν πετυχαίνουν πάντα «Κατά την εφαρμογή... Συνήθως δεν μας πετύχαινε λόγω της μικρής ηλικίας των παιδιών» (Δ9), ενώ μια άλλη διευθύντρια αντιμετώπισε θέμα με το παιδαγωγικό προσωπικό το οποίο έδειξε έλλειψη ενδιαφέροντος κατά την εφαρμογή και δεν θέλησε να συνεχιστεί η διαδικασία «Οι συνάδελφοι δεν έδειξαν και πολύ ενδιαφέρον τη στιγμή που εφαρμόζα το πρόγραμμα ή μετά» (Δ10).

Τέλος, μια ακόμη διευθύντρια αντιμετώπισε ένα πρόβλημα κατά τον σχεδιασμό της καινοτομίας. Είχε να αντιμετωπίσει τις αντιρρήσεις του διοικητικού συμβουλίου κατά τον σχεδιασμό γιατί πίστευαν ότι δεν θα πετύχει.

«Είχαν αμφιβολίες για την ηλικία των παιδιών, δηλαδή πως μπορούμε να βάλουμε ένα 3χρονο μπροστά σε μια οθόνη. Δεν ήταν πολύ υποστηρικτικοί στην αρχή αλλά μετά τους πείσαμε» (Δ6).

Όσον αφορά τις πέντε διευθύντριες που δεν έχουν εφαρμόσει κάποια καινοτομία κατά το διάστημα που έχουν αναλάβει αυτή τη θέση ανέφεραν τους λόγους που θεωρούν υπεύθυνους γι' αυτό. Τρεις από τις πέντε διευθύντριες (Δ1, Δ4, Δ13) πιστεύουν ότι ευθύνεται το προσωπικό τους. Σύμφωνα με αυτές, το παιδαγωγικό προσωπικό εκδηλώνει αδιαφορία για την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών «Και στο προσωπικό δεν έχουν όλοι μια θετική προδιάθεση για καινοτομίες για πράγματα εκτός του χώρου και για επιπλέον δουλειά» (Δ1).

Δυο από τις πέντε διευθύντριες θεωρούν ότι αιτία αποτελεί ο δικός τους ο ρόλος στον παιδικό σταθμό. Συγκεκριμένα, η μια από τις δύο αναφέρει την έλλειψη χρόνου ως αιτία «Δεν είχα χρόνο να συντονίσω κάτι τέτοιο» (Δ2) και η άλλη την έλλειψη εμπειρίας σε διευθυντικό ρόλο «Όχι γιατί είναι οι πρώτες μου χρονιές ως διευθύντρια οπότε προσπαθώ να προσαρμοστώ» (Δ8).

Επίσης, μια διευθύντρια εξηγεί ότι δεν έχουν γίνει καινοτομίες λόγω της μικρής ηλικίας των παιδιών «Επειδή τα παιδιά είναι μικρά ίσως δεν αναλαμβάνει κανείς την ευθύνη για την ασφάλεια των παιδιών» (Δ1).

Οι πέντε διευθύντριες συμφώνησαν ότι θα ήθελαν να αναπτύξουν καινοτομίες στον παιδαγωγικό τομέα. Τρεις διευθύντριες (Δ2, Δ4, Δ13) από τις πέντε επέλεξαν αυτόν τομέα γιατί θεωρούν ότι πρέπει να αλλάξει ο τρόπος αγωγής των μικρών παιδιών, πρέπει το πρόγραμμα να γίνει πιο βιωματικό και κατευθυνόμενο από το παιδί «Είναι πολύ δασκαλοκεντρική η μέθοδος μέχρι τώρα» (Δ2), «Θα μου άρεσε πάρα πολύ να γίνεται με βιωματικό τρόπο η μάθηση» (Δ4). Μια διευθύντρια σκέφτηκε τα οφέλη προς την ανάπτυξη των παιδιών «Αυτό είναι μια δράση γιατί θα βοηθούσε τα παιδιά.» (Δ1) και μια τα οφέλη προς τη συνεργασία των παιδαγωγών με τους γονείς «Θα βελτιωθεί έτσι η συνεργασία και με τους γονείς» (Δ4). Επίσης, μια διευθύντρια θεώρησε σημαντικό αυτό τον τομέα για το ίδιο το προσωπικό.

«Να δούμε κάτι καινούριο, να ξεφύγουμε λίγο από τους τέσσερις τοίχους ενός παιδικού σταθμού και να βελτιωθούμε και σε άλλες μεθόδους και να γίνουμε καλύτερες στην εργασία μας, θα μας ικανοποιήσει αυτό» (Δ4).

Τέλος μια επέλεξε αυτόν τον τομέα για δικό της όφελος, καθώς εκεί νιώθει αυτοπεποίθηση για να το οργανώσει. «Γιατί εκεί είναι η μεγαλύτερη εμπειρία μου οπότε θα μου είναι πιο εύκολο» (Δ8).

Οι τρεις από τις πέντε αυτές διευθύντριες (Δ2, Δ4, Δ13) θα επιθυμούσαν να οργανώσουν εξωτερικές επισκέψεις με τα παιδιά αλλά βρίσκουν εμπόδια λόγω του φόβου που επικρατεί επειδή τα παιδιά είναι πολύ μικρά «Υπάρχει μια τάση να μην βγούμε από την ασφάλεια» (Δ2), «Ο φόβος ο δικός μας να φύγουμε από την ασφάλεια των τεσσάρων τοίχων γιατί μας έχουν περάσει το κι αν συμβεί κάτι» (Δ4).

Επίσης, τέσσερις διευθύντριες θα ήθελαν να αλλάξει η διαμόρφωση του χώρου και ο τρόπος εφαρμογής του παιδαγωγικού προγράμματος. Παρόλ' αυτά, δεν έχουν υλοποιήσει κάποια αλλαγή ως προς αυτά γιατί δεν υπάρχει ο απαραίτητος εξοπλισμός (Δ1) και το προσωπικό δεν δείχνει θέληση να συμμετάσχει σε τέτοιες ενέργειες (Δ2). Η Δ1 είπε: «Θέλει ιδιαίτερο εξοπλισμό για να γίνει».

«Υπάρχει μια μεγάλη αγωνία να βγει σε εισαγωγικά κάποιου είδους πρόγραμμα ανάλογα και με το μήνα που κάνουμε κάποιες δραστηριότητες και να μην ξεφύγουμε από αυτό» (Δ2).

Επίσης, σύμφωνα με τις δύο από τις τέσσερις αυτές διευθύντριες δεν υπάρχουν οι αναγκαίοι οικονομικοί πόροι για τη διεξαγωγή των αλλαγών αυτών «Δεν μπορούμε να ζητήσουμε λεφτά από τους γονείς» (Δ4). Μια διευθύντρια θεωρεί ότι δεν βοηθάνε τα κτιριακά προβλήματα που υπάρχουν στον παιδικό σταθμό της «Έχουμε θέματα με τις κτιριακές υποδομές» (Δ8) κι επίσης μια αναφέρει ως αιτία την έλλειψη στήριξης από το διοικητικό συμβούλιο «Η δυσπιστία της διοίκησης, το πιο κύριο» (Δ4).

B) Ο ρόλος της ηγεσίας στις καινοτομίες στους παιδικούς σταθμούς

Στον δεύτερο άξονα οι διευθύντριες απάντησαν αν θεωρούν σημαντικό τον ρόλο τους στην εφαρμογή των καινοτομιών, ποιες δεξιότητες ή προσόντα θεωρούν αναγκαία για την εφαρμογή μια καινοτομίας, αν είναι καταρτισμένες οι διευθύντριες για μια εφαρμογή καινοτομίας και αναφέρουν τρόπους με τους οποίους μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους ή να πείσουν το διοικητικό συμβούλιο για την εφαρμογή μιας καινοτόμου ιδέας.

Δεκατέσσερις από τις δεκαπέντε διευθύντριες συμφώνησαν ότι η διευθύντρια στον παιδικό σταθμό παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση καινοτομιών «Θεωρώ ότι παίζει πάρα πολύ σημαντικό ρόλο» (Δ7) «Προφανώς και παίζει» (Δ15).

Έξι από τις δεκατέσσερις αυτές διευθύντριες θεωρούν πολύ σημαντικό το ρόλο της διευθύντριας για την εφαρμογή των καινοτομιών, καθώς είναι το άτομο που μπορεί να παρακινήσει το υπόλοιπο προσωπικό (Δ14, Δ5, Δ3, Δ12, Δ2, Δ13). Η Δ12 είπε: «Είναι αυτή που μπορεί να παρακινήσει, να αλλάξει λίγο την νοοτροπία και σε συναδέλφους που είναι αρνητικοί σε τέτοιες δράσεις» και η Δ14: «Θεωρώ ότι εμπνέει για να κινητοποιηθούν οι άλλοι».

«Γιατί χρειάζεται κάποιος να δίνει το ερέθισμα, να κινητοποιεί λίγο το παιδαγωγικό προσωπικό. Από μόνο του ένα προσωπικό του δημοσίου δύσκολα ξεβολεύεται από τα συνηθισμένα από μόνο του» (Δ3).

«Ο διευθυντής παίζει το ρόλο του μάνατζερ, δηλαδή είναι αυτός ο οποίος μπαίνει στη διαδικασία να παρέχει τη δυνατότητα στους παιδαγωγούς να εφαρμόσουν καινοτομίες και αυτός τους δίνει τα ερεθίσματα» (Δ5).

Έπειτα, οχτώ διευθύντριες θεωρούν το ρόλο της σημαντικό γιατί είναι το άτομο που συντονίζει και βοηθάει την υπόλοιπη ομάδα (Δ9, Δ5, Δ4, Δ7, Δ15, Δ13, Δ11, Δ12). Συγκεκριμένα η Δ13 είπε ότι: «Συντονίζει την εσωτερική επικοινωνία αλλά και την εξωτερική επικοινωνία».

«Η διευθύντρια παίζει έναν ρόλο συντονιστικό, να ακούει, να είναι δημοκρατική, να λειτουργεί με την ομάδα της σαν ένα και να έχει ρόλο υποστηρικτικό και διευκολυντικό, να προσπαθεί να βρίσκει τρόπους έτσι ώστε οι ιδέες των παιδαγωγών να μπορούν να γίνουν πράξη» (Δ11).

«Είναι το άτομο που χαράζει την παιδαγωγική γραμμή, μιλάει με τις παιδαγωγούς και βάζουν στόχους για να έχουν μια κοινή γραμμή με τη λογική ότι υπάρχει ένα πρόγραμμα, το τηρούμε» (Δ15).

Τέσσερις διευθύντριες κρίνουν αναγκαίο το ρόλο της επειδή αυτή παίρνει τις αποφάσεις για την εισαγωγή των καινοτομιών στον παιδικό σταθμό (Δ1, Δ9, Δ6, Δ8). Η Δ6 είπε: «Οπότε η κεφαλή του παιδικού σταθμού, να το πω έτσι, μπορεί να κάνει καινοτόμα πράγματα και να δοκιμάσει καινούριες πρακτικές».

«Είναι τα μάτια και τα αυτιά του παιδικού και μπορεί να βλέπει και να ακούει καταστάσεις και από το προσωπικό και από τους γονείς που μπορούν να την οδηγήσουν σε καινοτομίες, να πάρει κάποιες αποφάσεις» (Δ1).

Επίσης, ο ρόλος της είναι πολύ σημαντικός γιατί η διευθύντρια στον παιδικό σταθμό αντιπροσωπεύει όλο το προσωπικό της «Γιατί συνδέει το προσωπικό με την υπηρεσία. Αλλιώς θα ακούσει η υπηρεσία το προσωπικό αλλιώς την υπεύθυνη» (Δ4) σύμφωνα με μια διευθύντρια.

Μια από τις δεκαπέντε διευθύντριες εξέφρασε την άποψη ότι δεν θεωρεί τόσο σημαντικό τον ρόλο της διευθύντριας όσο θεωρεί ότι είναι άλλοι παράγοντες, όπως είναι το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων «Δεν πιστεύω έτσι πολύ στις ηγετικές προσωπικότητες. Πιστεύω πολύ στη συνεργασία και στη συνεργατικότητα για να γίνουν πράγματα... μεγάλο ρόλο η συνεργασία» (Δ10).

Οι συμμετέχουσες συνέχισαν προτείνοντας ιδέες με τις οποίες οι διευθύντριες των παιδικών σταθμών μπορούν να παρακινηθούν, ώστε να εφαρμόζουν όλο και περισσότερες καινοτομίες στον χώρο εργασίας τους.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους η παρακίνηση προς τις διευθύντριες μπορεί να προέρχεται από τον φορέα στον οποίο ανήκουν (13) (Δ10, Δ11, Δ12, Δ1, Δ3, Δ4, Δ5, Δ6, Δ7, Δ8, Δ9, Δ13, Δ14) ή άλλους παιδικούς σταθμούς (4) (Δ2, Δ4, Δ14, Δ15) ή από προσωπικό επίπεδο (8) (Δ2, Δ3, Δ5, Δ7, Δ14, Δ11, Δ9, Δ15).

Μία από τις δεκατρείς διευθύντριες που πιστεύουν ότι η παρακίνηση προέρχεται από τον φορέα τους, θεωρεί ότι χρειάζεται να τους επιβληθεί από τους ανωτέρους τους ώστε να κινητοποιηθούν.

«Είτε με το αυτό να συμβαίνει από κρατική εντολή, δηλαδή με κάποιο ΦΕΚ το οποίο σου προτείνει πράγματα όπως γίνεται στις νηπιαγωγούς με τα εργαστήρια δεξιοτήτων» (Δ7).

Από την άλλη τέσσερις διευθύντριες αναφέρουν ότι ο δήμος μπορεί να παρακινήσει τις διευθύντριες παρέχοντάς τους βοήθεια, με ένα συνεργατικό δηλαδή τρόπο (Δ10, Δ14, Δ3, Δ8). Συγκεκριμένα η Δ10 είπε: «Θα μπορούσε το Διοικητικό Συμβούλιο να μας παρέχει τη βοήθεια ατόμων για την κάθε καινοτομία».

«Θα μπορούσε να διοργανωθεί μια έκθεση με βοήθεια του δήμου, με αφορμή διάφορες εκθέσεις που γίνονται όπως τον Μάιο με τα λουλούδια, τώρα την 25^η Μαρτίου έχουμε το μουσείο Εθνικής Αντίστασης και θα μπορούσε ο δήμος να στείλει πρόσκληση να συμμετέχει ο κάθε σταθμός με μια καινοτόμο ιδέα» (Δ14).

Ένας άλλος τρόπος να τις παρακινήσει το Διοικητικό συμβούλιο είναι να οργανώσει σεμινάρια ή επιμορφώσεις πάνω στις καινοτομίες, σύμφωνα με τέσσερις διευθύντριες (Δ5, Δ9, Δ13, Δ3). Η Δ5 είπε: «Η Διοίκηση μπορεί να οργανώσει τέτοιου είδους επιμορφώσεις, ώστε να μη επιβαρυνθούν κι οικονομικά», ενώ η Δ9 είπε: «Με πρωτοβουλία του διοικητικού συμβουλίου να διοργανώνονται σεμινάρια για τις διευθύντριες».

Επίσης, τέσσερις διευθύντριες (Δ4, Δ11, Δ13, Δ6) επισημαίνουν ότι ένας καλός τρόπος παρακίνησης είναι κάποια οικονομική επιβράβευση από τον φορέα τους *«Ένας τρόπος είναι το οικονομικό κομμάτι. Αν υπάρξει bonus από τη Διοίκηση πιστεψέ με θα τρέξουν όλες!»*(Δ4), *«Θα μπορούσε να υπάρχει και κάποιο bonus για τα παραρτήματα που θα μούνε στη διαδικασία, για τον σταθμό όχι για τη διευθύντρια.»* (Δ11), *«Σε μορφή επιδόματος να γίνει μια τέτοια παρακίνηση εφόσον και αν χρειαστεί να δουλεύει παραπάνω για να καταφέρει να υλοποιήσει κάτι»* (Δ6).

Μια άλλη παρακίνηση που μπορεί να αποτελέσει ισχυρό κίνητρο για τις διευθύντριες των παιδικών σταθμών είναι να λαμβάνεται υπόψη η εφαρμογή των καινοτομιών στο σύστημα αξιολόγησής τους, σύμφωνα με πέντε συμμετέχουσες (Δ8, Δ11, Δ6, Δ12, Δ13). Η Δ11 είπε: «Να μετράει για την αξιολόγησή της» και η Δ6: «Ακόμα και στις αξιολογήσεις που γίνονται στο προσωπικό... Να μετρήσει δηλαδή κάτι τέτοιο».

«Τώρα από εκεί και πέρα ενδεχομένως αυτό που θα μπορούσε να γίνει είναι κάποια διευθύντρια να αξιολογείται προς αυτό. Δηλαδή να είναι ένας από τους τομείς που θα κρίνεται από τους ανωτέρους της» (Δ8).

Τέσσερις από τις δεκαπέντε διευθύντριες θεωρούν ότι μπορεί να υπάρξει επίσης παρακίνηση όταν οι διευθύντριες επικοινωνούν με άλλες διευθύντριες παιδικών σταθμών ή μαθαίνοντας δράσεις άλλων παιδικών σταθμών (Δ2, Δ4, Δ15, Δ14). Η Δ4 είπε: «Το άλλο θα ήταν αν μπορούσε να παραδειγματιστεί από άλλους παιδικούς σταθμούς. Αν δει κάτι μπορεί να παρακινηθεί και να θέλει να ξεβαλτώσει λίγο» και η Δ15: «Πιστεύω με την ανταλλαγή παιδαγωγικών απόψεων και δράσεων που έχουν γίνει σε παιδικούς σταθμούς είτε άλλων δήμων είτε άλλης χώρας».

«Είμαστε τόσες διευθύντριες στους παιδικούς σταθμούς. Θα μπορούσαμε να βρισκόμαστε ανά τακτά χρονικά διαστήματα και να συζητάμε για καινούρια πράγματα που μπορούν να γίνουν και να ανταλλάζουμε ιδέες και εμπειρίες» (Δ2).

Τέλος, οχτώ διευθύντριες θεωρούν ότι μπορεί να προκύψουν προσωπικά κίνητρα. Σύμφωνα με τις πέντε συμμετέχουσες, οι διευθύντριες μπορούν να παρακινηθούν να εφαρμόσουν καινοτομίες μέσα από τη δική τους θέληση να επιμορφωθούν είτε συμμετέχοντας σε σεμινάρια ή επιμορφώσεις (5) (Δ15, Δ14, Δ2, Δ7, Δ9). Η Δ15 ανέφερε: «Και βέβαια το να συμμετέχεις σε κανονικά σεμινάρια... να υπάρχουν σεμινάρια με νέα παιδαγωγικά δεδομένα» και η Δ14: «Υστερα εμείς από κάποια σεμινάρια τα οποία είναι βιωματικά, είναι πολύ χρήσιμα τα βιωματικά σεμινάρια γιατί είμαστε όλο με τη θεωρία». Τρεις από τις οχτώ διευθύντριες θεωρούν επίσης τρόπο παρακίνησης την αυτομόρφωση (Δ9, Δ2, Δ5). Η Δ9 είπε: «Από μόνης της κιάλας, να επιλέγει διάφορες ιστοσελίδες, να ενημερώνεται». Δύο διευθύντριες

ανέφεραν ως παρακίνηση τη δική τους θέληση να προβληθούν οι ίδιες ή ο παιδικός σταθμός τους (Δ11, Δ6).

«Το κίνητρο μπορεί να είναι πολλά ... μπορεί να είναι και το κομμάτι της προβολής του συγκεκριμένου του παιδικού σταθμού και της ίδιας μέσα από αυτό» (Δ11).

Στη συνέχεια, οι συμμετέχουσες επισήμαναν τις δεξιότητες και τα προσόντα που θεωρούν απαραίτητα για μια διευθύντρια που θέλει να εφαρμόσει καινοτομίες στην εργασία της. Σύμφωνα με τις απόψεις τους, είναι απαραίτητες οι γνώσεις (13) (Δ8, Δ1, Δ6, Δ7, Δ14, Δ5, Δ11, Δ2, Δ13, Δ12, Δ10, Δ9, Δ15), το όραμα (7) (Δ15, Δ11, Δ6, Δ1, Δ12, Δ9, Δ8), οι κοινωνικές/επικοινωνιακές δεξιότητες (9) (Δ6, Δ1, Δ4, Δ5, Δ2, Δ11, Δ13, Δ10, Δ8), η εμπειρία (3) (Δ1, Δ2, Δ3), η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (3) (Δ4, Δ14, Δ12) και οι οργανωτικές δεξιότητες (3) (Δ6, Δ13, Δ15).

Αρχικά, δεκατρείς συμμετέχουσες θεωρούν πολύ σημαντικό για μια διευθύντρια να κατέχει γνώσεις ως προς όλα τα ζητήματα που αφορούν τις καινοτομίες. Πιο αναλυτικά, οι οκτώ από τις δεκατρείς διευθύντριες κρίνουν απαραίτητες τις επιμορφώσεις (Δ5, Δ1, Δ2, Δ8, Δ9, Δ12, Δ11, Δ13). Η Δ8 είπε: «Ακόμη θα πω χρειάζεται εξειδικευμένη σεμιναριακή εκπαίδευση σε πολλούς τομείς... στην επικοινωνία, σε κάποιες καινοτόμες προσεγγίσεις κι όχι ένα μεταπτυχιακό».

«Σίγουρα πρέπει να είναι μέσα στα πράγματα , να ενημερώνεται, η ενημέρωση είναι το πρώτο είτε με σεμινάρια είτε να ψάχνεται μόνη της στο διαδίκτυο, να μιλάει με συναδέλφους» (Δ1).

Οι τέσσερις από τις δεκατρείς κρίνουν απαραίτητα τα μεταπτυχιακά και τις επιμορφώσεις, ως συνδυασμό αυτών (Δ6, Δ7, Δ10, Δ15). Η Δ7 είπε: «Να ψάχνεται μετά το πτυχίο, να κάνει μεταπτυχιακά και συνεχείς επιμορφώσεις δηλαδή».

«Το πρώτο που θα έλεγα είναι τα ακαδημαϊκά προσόντα που κατέχει μια διευθύντρια, και σε μεταπτυχιακό κομμάτι και σε συνεχή μάθηση, δια βίου μάθηση που λέμε, να συνεχίζει δηλαδή να επιμορφώνεται, να συμμετέχει σε σεμινάρια, να παρακολουθεί εξελίξεις, συνέδρια και τα λοιπά» (Δ6).

Μια διευθύντρια θεωρεί σημαντικά τα μεταπτυχιακά «Σίγουρα οι σπουδές παίζουν σημαντικό ρόλο... το πτυχίο ή ένα μεταπτυχιακό... αν ξέρει όμως κάποιος να τις χρησιμοποιήσει σωστά» (Δ14).

Εκτός από τις γνώσεις, επίσης σημαντικό θεωρείται το όραμα που προβάλλουν οι διευθύντριες (7). Η Δ15 είπε: «Να βάζεις στόχους, να σκεφτείς με ποιους τρόπους θα τους υλοποιήσεις, να οργανώσεις δράσεις» και η Δ6: «Το δεύτερο είναι να μην μένει στάσιμη, να θέτει συνεχώς νέους στόχους, να ψάχνεται, να κάνει σχέδια για να πετυχαίνει καινούρια πράγματα».

«Και να είναι και δραστήρια, να βάζει συνέχεια νέους στόχους για τον παιδικό σταθμό της, να σκέφτεται συνέχεια τι μπορεί να κάνει για την ανάπτυξη του και μετά να τα κάνει πράξεις» (Δ11).

Το τρίτο στοιχείο που πρέπει να διαθέτει μια διευθύντρια είναι οι κοινωνικές – επικοινωνιακές δεξιότητες, σύμφωνα με εννιά συμμετέχουσες. Χρειάζεται να είναι συνεργατικές και να έχουν μια καλή επικοινωνία με τους άλλους. Η Δ4 είπε: «Πρέπει, επίσης, να εμπνέει και να μεταδίδει ενθουσιασμό στο προσωπικό της ώστε να το ενεργοποιήσει να ενασχοληθεί με την πραγματοποίηση μιας καινοτομίας».

«Πέρα από αυτό πρέπει να κατέχει δεξιότητες καθαρά επικοινωνιακές, να μπορεί να το περνάει αυτό και στο προσωπικό του παιδικού αλλά και να μπορεί να πείθει ενδεχομένως το Διοικητικό Συμβούλιο» (Δ6).

«Η επικοινωνία με συναδέλφους είναι πολλή σημαντική, άλλες διευθύντριες εννοώ, και με το προσωπικό της ώστε να μάθει, να ψαχεί, μην είναι παθητική δέκτης του τι συμβαίνει γύρω της στον εκπαιδευτικό τομέα, να ψάχνεται, να βρίσκει πράγματα και να προσπαθεί να τα εφαρμόσει» (Δ1).

Τρεις συμμετέχουσες έκριναν σημαντική την καλή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

«Να γνωρίζει τα θετικά και δυνατά στοιχεία του καθενός από το προσωπικό της και να τα ενεργοποιεί. Στη συνέχεια να τα συντονίζει όλα μαζί σε πλαίσια επικοινωνίας και διαλόγου και αν χρειάζεται να τα ενισχύει πετυχαίνοντας έτσι την εφαρμογή μιας καινοτομίας» (Δ4).

Δ14: *«Το πιο σημαντικό θεωρώ είναι να μπορεί να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό γιατί σε έναν παιδικό σταθμό υπάρχει μορφωτικά... υπάρχουν όλες οι κλίμακες, κοινωνικά πάλι υπάρχουν όλες οι κλίμακες και μιλάνε όλοι μια γλώσσα τελείως διαφορετική και υπάρχουν και πολλές προστριβές» (Δ14).*

Επίσης τρεις ανέφεραν την εμπειρία που κατέχει μια διευθύντρια η οποία όσο πιο μεγάλη είναι τόσο πιο αποτελεσματική είναι η διευθύντρια στην εφαρμογή καινοτομιών.

«Παίζει πιστεύω ρόλο και η μεγάλη εμπειρία ως προς τη διεύθυνση των παιδικών σταθμών και η εμπειρία επίσης στη διαχείριση προβλημάτων με τους γονείς. Οι γονείς μπορούν να παίζουν σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή καινοτομιών» (Δ3).

Τέλος, μια διευθύντρια παιδικού σταθμού πρέπει να είναι ικανή στον προγραμματισμό μια καινοτομίας έχοντας οργανωτικές δεξιότητες σύμφωνα με τρεις διευθύντριες.

«Να μπορείς να κάνεις ένα πλάνο, μια προετοιμασία για το τι πόρους χρειάζεσαι ή αν δεν έχεις καθόλου πόρους να σκεφτείς τι πρέπει να κάνεις, να σκεφτείς τι προτεραιότητες μπορείς να βάλεις έτσι ώστε σε συγκεκριμένο χρόνο να πετύχεις κάποια πράγματα» (Δ13).

«Μπορείς να πείσεις όταν είσαι πεισμένη και εσύ η ίδια γι' αυτό που πας να περάσεις από τη στιγμή που το έχεις οργανώσει σωστά. Αν το έχεις ψάξει, το έχεις κοιτάξει από όλες τις πλευρές κι έχεις καθορίσει τα βήματα τότε είσαι πιο σίγουρη για το αποτέλεσμα και τους στόχους που θέτεις εκ των προτέρων» (Δ6).

Οι έξι από τις δεκαπέντε διευθύντριες (Δ3, Δ5, Δ15, Δ8, Δ9, Δ6) θεωρούν ότι κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα ή τις απαραίτητες δεξιότητες και μπορούν να εφαρμόσουν καινοτομίες με αποτελεσματικό τρόπο *«Ναι τα έχω θεωρώ.»* (Δ9), *«Θεωρώ ότι τα έχω σε επαρκή βαθμό αυτά που είπα για να εφαρμόσω μια καινοτομία.»* (Δ6). Οι τέσσερις (Δ3, Δ15, Δ8, Δ9) αναφέρουν ότι τις βοήθησαν τα σεμινάρια που είτε διοργανώνονται από το δήμο τους είτε από ιδιωτικούς φορείς *«Εξάλλου ο δήμος που εργάζομαι διοργανώνει συχνά σεμινάρια για το προσωπικό και μας ενημερώνει για οτιδήποτε καινούριο προκύπτει στον παιδαγωγικό τομέα.»* (Δ3) και τρεις από τις έξι (Δ14, Δ5, Δ8) θεωρούν ότι συνέβαλλαν οι σπουδές τους,

μεταπτυχιακά ή διδακτορικό «Εγώ έχω περισσότερο ακαδημαϊκές ικανότητες, πιο ανεπτυγμένες, κι έχω καλή γνώση στις καινοτομίες λόγω σπουδών» (Δ8). Επίσης, δυο (Δ6, Δ9) αναφέρουν την προσωπική τους προσπάθεια για συνεχή ενημέρωση και μια την μεγάλη της εμπειρία «Η μεγάλη μου εμπειρία με έχει βοηθήσει πολύ σε αυτά και έχω συλλέξει και πολλές γνώσεις όλα αυτά τα χρόνια» (Δ3).

Οι υπόλοιπες εννιά διευθύντριες (Δ7, Δ14, Δ12, Δ4, Δ11, Δ10, Δ13, Δ2, Δ1) θεωρούν ότι δεν είναι επαρκώς καταρτισμένες πάνω στην εφαρμογή των καινοτομιών. «Απόλυτα δεν πιστεύω ότι τα έχω...» (Δ7). Κάποιες διευθύντριες θεωρούν ότι δεν είναι ενημερωμένες για καινούριες ιδέες (7) (Δ7, Δ4, Δ12, Δ10, Δ13, Δ2, Δ1) «Απλά θα ήθελα να έχω περισσότερες ιδέες πάνω στην καινοτομία» (Δ7), «Θα ήθελα να μάθω νέες ιδέες, πιο σύγχρονες» (Δ12).

Κάποιες δεν είναι αρκετά καταρτισμένες για τον τρόπο εφαρμογής των καινοτομιών όσον αφορά τα στάδια και τις τεχνικές που πρέπει να ακολουθούνται σε μια καινοτομία (5) (Δ7, Δ12, Δ4, Δ11, Δ10).

«Στο πώς να τις εφαρμόζω. Στο κομμάτι των τεχνολογιών για παράδειγμα που είπα προηγουμένως γι αυτό είπα ότι θέλω ένα άτομο ειδικότητας να μου δείχνει γιατί από μόνη μου δεν ξέρω» (Δ11).

Μια διευθύντρια δεν ξέρει πώς να διαχειριστεί το προσωπικό της κατά την εφαρμογή μιας καινοτομίας «Το κομμάτι της σύγκρουσης γενικά όταν γίνεται μια καινοτομία είναι το δύσκολο και μου λένε έγινε αυτό κι αυτό. Εκεί είναι το θέμα» (Δ14).

Απαντώντας τι θα ήθελαν να προσθέσουν στην εκπαίδευση ή την επιμόρφωσή τους, τέσσερις διευθύντριες (Δ7, Δ14, Δ12, Δ11) θα ήθελαν να συμμετάσχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα πάνω στους τομείς που δεν είναι επαρκώς καταρτισμένες αναφορικά με τις καινοτομίες «Έχω κάνει κάποιες επιμορφώσεις ύστερα πάνω σε αυτό άλλο δεν βοήθησε. Είναι ένας χώρος περιέργος... που σε εκπλήσσει συνέχεια. Θα ξαναέκανα ίσως μελλοντικά ανάλογες επιμορφώσεις» (Δ14).

Επίσης, τέσσερις διευθύντριες (Δ4, Δ10, Δ2, Δ1) επιθυμούν να παρακολουθήσουν σεμινάρια «Πιο πολλά σεμινάρια που μπορούν να γίνονται είτε στο πλαίσιο του δήμου είτε στο πλαίσιο του πανεπιστημίου» (Δ1) και μια διευθύντρια θα ήθελε να επιμορφώνεται μέσα από την επικοινωνία με άλλες διευθύντριες «Να ερχόμαστε σε επαφή και με άλλες διευθύντριες που έχουν ιδέες και να ανταλλάζουμε ιδέες και να μαθαίνουμε η μία από την άλλη» (Δ13).

Τέλος, δυο διευθύντριες (Δ12, Δ13) θα ήθελαν να επεκτείνουν τις σπουδές τους με ένα μεταπτυχιακό πάνω στις καινοτομίες εκτός από τις επιμορφώσεις «Κανονικά η υπηρεσία θα έπρεπε να στέλνει το προσωπικό για επιμόρφωση, όχι απλά σεμινάρια. Να στέλνει και κάθε χρόνο δυο τρία άτομα για μεταπτυχιακό» (Δ12).

Έπειτα, δυο διευθύντριες εξέφρασαν την άποψη ότι γενικά οι διευθύντριες των παιδικών σταθμών στην Ελλάδα είναι καταρτισμένες πάνω στην εφαρμογή των καινοτομιών γιατί θεωρούν και οι δύο ότι τους ενδιαφέρει να είναι επιμορφωμένες. Οπότε είτε ενημερώνονται από το διαδίκτυο είτε συμμετέχουν σε σεμινάρια (Δ9, Δ3).

«Προσπαθούμε γενικά όχι μόνο για να μην λεχθεί κάτι αρνητικό για τους παιδικούς σταθμούς αλλά για τα ίδια τα παιδιά που πρέπει να είναι έτοιμα, να έχουν καλύψει κάποια στάδια και να μπορέσουν να προσαρμοστούν εύκολα στο καινούριο περιβάλλον που πηγαίνουνε, να γίνεται εξέλιξη περαιτέρω. Εγώ πιστεύω ότι οι διευθύντριες επιμορφώνονται ώστε να είναι

έτοιμες για να μπορούν.... Πάλι στο παιδαγωγικό το πηγαίνω.. γιατί μέσα από καινοτομίες γίνεται καλύτερη προετοιμασία» (Δ9).

Αντίθετα, δεκατρείς διευθύντριες πιστεύουν ότι σε γενικό πλαίσιο οι διευθύντριες των παιδικών σταθμών στην Ελλάδα δεν είναι επαρκώς καταρτισμένες «Όχι δεν είναι.» (Δ14), «Τα τελευταία χρόνια όχι.» (Δ15) και γι' αυτό μπορεί να ευθύνονται οι ίδιες οι διευθύντριες (Δ10, Δ6, Δ5, Δ15, Δ1, Δ2, Δ11, Δ12, Δ14, Δ7), ο φορέας που εργάζονται (Δ11, Δ12, Δ13) και οι φορείς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης τους (Δ4, Δ5, Δ8, Δ10, Δ15).

Οι δέκα διευθύντριες που θεωρούν ότι ευθύνονται οι ίδιες για την ελλιπή κατάρτισή τους στις καινοτομίες ανέφεραν ότι ένας από τους λόγους που μπορεί να συμβαίνει αυτό είναι η οικονομική δυσχέρεια (2) (Δ10, Δ11). Δυο συμμετέχουσες πιστεύουν ότι οι διευθύντριες δεν φροντίζουν για την επιμόρφωσή τους επειδή δεν έχουν την οικονομική ευχέρεια να το κάνουν «Γενικά θεωρώ ότι υπάρχουν οικονομικές δυσκολίες και κάποιος που θέλει να παρακολουθήσει δεν μπορεί» (Δ10). Επίσης, επτά από τις συμμετέχουσες εξέφρασαν την άποψη ότι γενικά οι διευθύντριες των παιδικών σταθμών δεν δείχνουν ενδιαφέρον για επιπλέον κατάρτιση πάνω στο επάγγελμά τους και σταματάνε στην απόκτηση του βασικού τίτλου σπουδών τους (Δ1, Δ2, Δ15, Δ12, Δ6, Δ7, Δ5).

«Είναι αυτό που είπα προηγουμένως, όλοι παίρνουν ένα πτυχίο και σταματάνε εκεί, βολεύονται και δεν θέλουν να το πάνε παρακάτω. Νομίζω ότι αυτή είναι η γενικότερη εικόνα στον κλάδο μας» (Δ6).

«Από την άλλη δεν φροντίζουν να επιμορφωθούν γιατί φοβούνται να ασχοληθούν με τέτοιου είδους ζητήματα και τους ενδιαφέρει να κάνουν δεδομένα πράγματα με τα οποία νιώθουν ασφάλεια» (Δ5).

«Στην πλειοψηφία τους είναι υπάλληλοι που έχουν πολλή μεγάλη εμπειρία αλλά ελάχιστες θεωρώ από αυτές έχουν επενδύσει είτε σε σεμινάρια είτε σε κάποιο μεταπτυχιακό. Δεν νομίζω ότι είναι πάρα πολύ μεγάλο το ποσοστό αυτό. Νομίζω το μεγαλύτερο ποσοστό είναι άτομα τα οποία βλέπανε τη θέση της διευθύντριας ως μια θέση να φύγω από την τάξη» (Δ15).

Τρεις διευθύντριες θεωρούν υπεύθυνες τις υπηρεσίες που εργάζονται οι διευθύντριες στην Ελλάδα. Αυτό οφείλεται στο ότι οι υπηρεσίες τους δεν τις βοηθάνε να καταρτιστούν παραπάνω, δεν τις παρέχουν κίνητρα για να το κάνουν αυτό.

«Θα μπορούσαν για παράδειγμα να παρέχουν το χρόνο και τα χρήματα στις διευθύντριες των σταθμών να έχουν κι ένα μεταπτυχιακό σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο» (Δ12).

Επίσης, σύμφωνα με μια διευθύντρια οι υπηρεσίες δεν οργανώνουν επιμορφώσεις για τις διευθύντριες πάνω σε αυτόν τον τομέα.

«Νομίζω ότι αυτό το κομμάτι αφορά και τη διοίκηση των παιδικών σταθμών, η οποία δεν παρέχει από ότι ξέρω επιμορφώσεις πάνω στις καινοτομίες» (Δ11).

Τέλος, πέντε συμμετέχουσες στην έρευνα κρίνουν ότι δεν υπάρχει κατάλληλη εκπαίδευση και επιμόρφωση πάνω στις καινοτομίες για τις παιδαγωγούς προσχολικής αγωγής. Συγκεκριμένα, τρεις διευθύντριες (Δ4, Δ15, Δ8) αναφέρουν ότι δεν υπάρχουν σεμινάρια πρακτικού χαρακτήρα γιατί τα θεωρητικά που υπάρχουν ως τώρα δεν προετοιμάζουν κατάλληλα μια διευθύντρια για μια καινοτομία «Οι γνώσεις που παίρνουν μέχρι τώρα οι διευθύντριες, αν παίρνουν, είναι κατά βάση θεωρητικές

από τα προγράμματα που υπάρχουν.» (Δ4) και δύο διευθύντριες θεωρούν ότι το περιεχόμενο του προγράμματος σπουδών των παιδαγωγών δεν τις παρέχει επίσης τα απαραίτητα εφόδια για την εφαρμογή μιας καινοτομίας (Δ5, Δ10).

«Οι περισσότερες είναι βρεφοκόμοι κι στις σχολές αυτών δεν δίνουν βάση πάνω σε τέτοιους τομείς από ότι ξέρω, είναι πιο πρακτική σχολή και αφορά την φροντίδα» (Δ5).

Οι συμμετέχουσες στην έρευνα ανέφεραν στη συνέχεια με ποιους τρόπους μπορούν να παρακινούν οι διευθύντριες το προσωπικό τους, ώστε να εφαρμόζονται καινοτομίες στους χώρους των παιδικών σταθμών.

Ένας τρόπος είναι οι διευθύντριες να επικοινωνούν τα οράματά τους με ενθουσιασμό (5) (Δ2, Δ4, Δ5, Δ8, Δ12). Η Δ2 είπε: «Πρέπει να δώσεις την πνοή, να το περάσεις ότι είναι κάτι πολύ ωραίο».

«Πιστεύω αν σου περάσει η διευθύντρια μια χαρά, σου τονώσει το ενδιαφέρον, αν δείξει κι αυτή μια χαρούμενη διάθεση γι' αυτό... να πει έχουμε μια καταπληκτική ιδέα και την υποστηρίζει με χιούμορ και χαρά πιστεύω είναι εύκολο να παρακινήσει και να το κάνει ελκυστικό» (Δ4).

Ένα ακόμη στοιχείο που θεωρούν σημαντικό είναι η άμεση ικανοποίηση των αναγκών τους (5) (Δ1, Δ2, Δ6, Δ10, Δ14) να τους παρέχουν ότι βοήθεια χρειάζονται ώστε να προχωρήσουν στην εφαρμογή μιας καινοτομίας «Να ζητήσει αν δεν υπάρχει στο σχολείο ένα διαφορετικού τύπου υλικό που θα χρειαστούμε» (Δ2), «Βοηθώντας τους, παρέχοντάς τους κατάρτιση και οποιοδήποτε υλικοτεχνικό υλικό μπορεί να βοηθήσει σε αυτό» (Δ6).

Επίσης πέντε διευθύντριες ανέφεραν ως κίνητρο τις ανταμοιβές που μπορούν να δοθούν στο προσωπικό αν εφαρμόσουν μια καινοτομία στο χώρο εργασίας τους που μπορεί να είναι σε μορφή άδειας ή οικονομική ενίσχυση (Δ4, Δ15, Δ11, Δ10, Δ13). Η Δ13 είπε: «Μπορεί να πήγαινα και σε οικονομικά κίνητρα δηλαδή αν αξιολογηθείς και τα έχεις πάει πολύ καλά θα σου κάνω κάποιο δώρο».

«Υστερα μπορεί να τους δώσει μια μέρα άδεια ανταμοιβή. Δηλαδή αν κάνουν κάποια καινοτομία, έχει πολλή δουλειά αυτό οπότε να πει ότι αν γίνει άντε να πάρουν όλοι μια αδειούλα» (Δ4).

Επτά διευθύντριες τόνισαν τη σημασία ανάπτυξης ενός κλίματος συνεργασίας μέσα στο οποίο η διευθύντρια θα σχεδιάζει και θα εφαρμόζει μαζί με το προσωπικό της μια καινοτομία (Δ1, Δ2, Δ3, Δ4, Δ7, Δ14, Δ15). Η Δ7 είπε: «Δηλαδή όχι απλή κουβέντα αλλά σταθερές συναντήσεις μέσα στο μήνα όπου θα υπάρχει ανατροφοδότηση των παιδαγωγών και βοήθεια».

«Όταν γίνεται μια καινοτόμος δράση στο χώρο ή θέλει να ξεκινήσει η διευθύντρια μια καινοτόμο δράση, να μην είναι στο γραφείο της αλλά να μπει στην τάξη όχι για να παρατηρήσει αλλά για να συνεργαστεί» (Δ1).

«Δηλαδή μπορεί να κάνουν και μια δραστηριότητα ή κάτι γενικά που δεν συμφωνώ εγώ παρόλ' αυτά θα τους ενισχύσω και θα τους βοηθήσω. Οτιδήποτε θέλουν είμαι δίπλα τους» (Δ14).

Επίσης σημαντικό κρίνουν οι διευθύντριες να αναπτύσσεται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού μέσα στον παιδικό σταθμό (4) (Δ1, Δ3, Δ6, Δ8).

«Γενικά να προσπαθεί να έχουν μια καλή σχέση με τις παιδαγωγούς, όχι τη σχέση προϊσταμένου υφιστάμενου αλλά μια ισότιμη σχέση που να μπορεί η

παιδαγωγός να εκφραστεί ελεύθερα για τα όποια προβλήματα αντιμετωπίζει» (Δ1).

«Νομίζω γενικά από τα δείγματα δουλειάς που έχει δώσει μια διευθύντρια μέχρι εκείνη τη στιγμή, αν χαρακτηρίζεται από ηθική και δικαιοσύνη τότε πολύ εύκολα θα την εμπιστευτεί το προσωπικό και θα την ακολουθήσουν στην εφαρμογή μιας καινοτομίας» (Δ3).

Πέντε διευθύντριες ανέφεραν ότι το προσωπικό χρειάζεται γνώσεις για να παρακινηθεί να εφαρμόσει καινοτομίες. Οπότε μια διευθύντρια πρέπει να φροντίζει για την επιμόρφωσή του ή να του μεταφέρει τις δικές της γνώσεις (Δ6, Δ15, Δ11, Δ8, Δ13). Η Δ6 είπε: «Να τις μεταφέρει τις γνώσεις της ή να δώσει κάποιες κατευθυντήριες γραμμές», η Δ8: «Επιμόρφωση σίγουρα, να τις ενθαρρύνεις να επιμορφωθούν πρώτα» και η Δ15: «Σίγουρα ένα κίνητρο θα ήταν αυτό που είπα και πριν να συμμετέχουν σε σεμινάρια το σαββατοκύριακο, να ανταλλάσσουν παιδαγωγικές ιδέες και εμπειρίες».

Τέλος, μια διευθύντρια σκέφτηκε τη δημιουργία υποομάδας, δηλαδή να χρησιμοποιήσει τις κοντινές της συνεργάτιδες για να παρακινήσουν τις υπόλοιπες.

«Να χρησιμοποιήσεις ειδικά τεχνάσματα, δηλαδή να παρασυρθεί ο ένας από τον άλλον γιατί δεν θέλει να μείνει πίσω. Αν έχει κοντινή συνεργασία με τέσσερα πέντε άτομα και κάνουν πράγματα μαζί και τα εμπιστεύεται τότε αυτά τα άτομα μπορούν να την βοηθήσουν επηρεάζοντας και τα άτομα που δεν νοιάζονται τόσο» (Δ12).

Όσον αφορά τον τρόπο που μπορούν οι διευθύντριες να πείσουν το διοικητικό συμβούλιο να προωθήσει μια καινοτόμα ιδέα τους, οι συμμετέχουσες διευθύντριες απάντησαν ότι μπορούν να το καταφέρουν μόνες τους από τον τρόπο που θα το επικοινωνήσουν (9) (Δ6, Δ5, Δ4, Δ15, Δ7, Δ2, Δ11, Δ10, Δ15) αλλιώς μπορούν με τη συνεργασία άλλων προσώπων (4) (Δ1, Δ12, Δ3, Δ14). Μια διευθύντρια σχολίασε ότι δεν υπάρχει κανένας τρόπος να τους πείσει (Δ8).

Οι διευθύντριες που απάντησαν ότι μπορούν να το πείσουν μόνες τους ανέφεραν τις επικοινωνιακές και οργανωτικές δεξιότητες μιας διευθύντριας. Επτά διευθύντριες θεωρούν ότι αρκεί μια διευθύντρια να μπορεί να προωθήσει μια ιδέα παρουσιάζοντάς την με τρόπο που θα τους φανεί ενδιαφέρουσα και θα κρίνουν σημαντικά τα αποτελέσματά της (Δ11, Δ13, Δ10, Δ6, Δ3, Δ5, Δ15).

«Επίσης, τους αρέσει η προβολή του δήμου μέσα από αυτές τις δράσεις και είναι κάτι που το θέλουν, οπότε πρέπει να το προμοτάρει ως κάτι που θα κάνει καλό στο δήμο» (Δ11).

«Τώρα αν έχει κάποια οικονομική επιβάρυνση μόνο αν η διευθύντρια τονίσει ότι η καινοτομία αυτή θα αφορά την ασφάλεια των παιδιών, όπως κάποια αλλαγή χωροταξική, μόνο τότε μπορούν να διαθέσουν λεφτά» (Δ10).

«Αυτό που τους απασχολεί είναι ότι θα βοηθήσει τον παιδικό σταθμό να γίνει γνωστός, να είναι από τις πρώτες προτιμήσεις των γονιών οπότε θα ακουστεί προς τα έξω η δουλειά που γίνεται. Σίγουρα αυτό θα είναι θετικό για όλους, και για το Δήμο και για το ίδιο το Διοικητικό Συμβούλιο που θα συνδράμει σε αυτό. Πιάνω δηλαδή το επικοινωνιακό κομμάτι, το πως θα το προβάλλει η Διευθύντρια στο Διοικητικό συμβούλιο» (Δ6).

Εκτός από αυτό, έξι διευθύντριες απάντησαν ότι το διοικητικό συμβούλιο πείθεται εύκολα όταν μια διευθύντρια έχει οργανώσει και προγραμματίσει καλά τη ιδέα της και τους παρουσιάσει τα βήματα εφαρμογής της ιδέας και τα αποτελέσματά της (Δ2, Δ4, Δ5, Δ7, Δ11, Δ15). Η Δ15 είπε: «Αν βρεις τις χορηγίες και τα ετοιμάσεις όλα εσύ και τους τα πας έτοιμα θα σου δώσουν το οκ» και η Δ4 «Απλά ζητάς την έγκρισή του, που θα τη δώσει αν τα έχεις σχεδιάσει όλα ακόμα και τα οικονομικά». Η Δ5 είπε: «Αν τους εξηγήσεις τους στόχους σου και τους ενημερώσεις αναλυτικά για την διαδικασία δεν υπάρχει λόγος να σου αρνηθούν εφόσον δεν διαφωνούν με κάτι συγκεκριμένο».

Τέσσερις από τις δεκαπέντε συμμετέχουσες έκριναν ότι μια διευθύντρια δεν μπορεί να πείσει εύκολα το διοικητικό συμβούλιο μόνη της, αλλά χρειάζεται τη βοήθεια άλλων. Μπορεί να συνεργαστεί με άλλες διευθύντριες σύμφωνα με μια διευθύντρια.

«Αυτό γίνεται μόνο αν πάνε οι διευθύντριες σαν ομάδα και πουν ότι εμείς εδώ είμαστε γι' αυτούς και γι' αυτούς τους στόχους, θέλουμε να υλοποιήσουμε αυτό και αυτό το πρόγραμμα κι ας χρειάζονται λεφτά. Έτσι νομίζω κανείς δεν θα πει όχι σε όλο αυτό απλά δεν γίνεται ποτέ οργανωμένο από μια ομάδα, γίνεται από έναν μόνο» (Δ14).

Αλλιώς, σύμφωνα με τρεις διευθύντριες μπορεί να συνεργαστεί με τους γονείς των παιδιών (Δ1, Δ12, Δ3). Π.χ. «Ίσως να εμπλέξει τους γονείς γιατί οι γονείς οι οποίοι είναι και δημότες – πολίτες μπορούν να πιέσουν καταστάσεις» (Δ1).

«Οι γονείς επειδή είναι στην ουσία οι δημότες μπορούν να καταφέρουν πιο πολλά και γι' αυτό πρέπει να έχουμε καλή συνεργασία μαζί τους» (Δ12).

Τέλος μια διευθύντρια πιστεύει ότι δεν υπάρχει κανένας τρόπος να πειστεί το διοικητικό συμβούλιο από τη στιγμή που δεν θέλει. Συγκεκριμένα, η Δ8 είπε: «Θα είμαι κάθετη σε αυτό. Δεν μπορεί. Έχεις ένα τοίχο εκεί. Αν δεν θέλουν δεν μπορείς να τους πείσεις με τίποτα».

Κεφάλαιο 7: Συζήτηση αποτελεσμάτων

A) Αναγκαιότητα και εφαρμογή καινοτομιών στους παιδικούς σταθμούς

Οι περισσότερες διευθύντριες αντιλαμβάνονται την καινοτομία στον παιδικό σταθμό ως ενδεχόμενες αλλαγές στις μεθόδους φροντίδας και αγωγής που χρησιμοποιούνται στις υπηρεσίες των παιδικών σταθμών, την εισαγωγή δηλαδή διαφορετικών και πρωτότυπων παιδαγωγικών μεθόδων. Σε μικρότερο βαθμό θεωρούν επίσης καινοτομία τις αλλαγές στην κτιριακή και υλικοτεχνική υποδομή συμπεριλαμβάνοντας τη χρήση νέων τεχνολογιών και την ανανέωση του παιδαγωγικού εξοπλισμού ή τις αλλαγές στις σχέσεις συνεργασίας που αναπτύσσονται μέσα κι έξω από τον παιδικό σταθμό.

Όλες οι διευθύντριες συμφώνησαν ότι η εφαρμογή καινοτομιών στους χώρους των παιδικών σταθμών είναι πολύ σημαντική. Την θεωρούν πολύ σημαντική κυρίως για τα ίδια τα παιδιά, καθώς προάγει την ανάπτυξή τους και εξυπηρετεί τις σημερινές τους ανάγκες. Η άποψη αυτή των διευθυντριών συμφωνεί με την έρευνα των Spodek και Saracho (2003) για την εφαρμογή καινοτομιών σε ιδρύματα προσχολικής εκπαίδευσης και αγωγής. Επίσης θεωρούν σημαντική την εφαρμογή καινοτομιών για το ίδιο το προσωπικό επειδή το βοηθάει να εξελιχθεί επαγγελματικά. Οι καινοτομίες μπορούν και κινητοποιούν το προσωπικό να μαθαίνει συνεχώς και σε συνεργασία με άλλους και να αποκτά έτσι καινούριες γνώσεις και να τις συνδυάζει κατάλληλα για να τις εφαρμόσει (Martens, McCharen, & Song, 2011). Λιγότερες διευθύντριες θεωρούν σημαντικές τις καινοτομίες για τον θεσμό των παιδικών σταθμών, ώστε να αναβαθμιστεί ο ρόλος των παιδικών σταθμών στη χώρα μας.

Όσον αφορά τους τομείς που χρειάζονται αλλαγές στους παιδικούς σταθμούς στην Ελλάδα, οι πιο συχνές απαντήσεις αφορούσαν την εκπαίδευση του παιδαγωγικού προσωπικού των σταθμών επειδή δεν είναι επαρκώς καταρτισμένο και δεν είναι ενημερωμένο για τα νέα δεδομένα της εποχής και τις παλιές και λάθος διαμορφωμένες κτιριακές υποδομές τους. Στα ίδια συμπεράσματα για το προσωπικό και τις κτιριακές υποδομές κατέληξε στην έρευνά της η Ρέντζου (2011) η οποία αφορούσε την αξιολόγηση της ποιότητας των παιδικών σταθμών. Συγκεκριμένα, συμφωνεί ότι οι παιδαγωγοί εφαρμόζουν μεθόδους που δεν ανταποκρίνονται στα νέα δεδομένα της εποχής και δεν είναι καθόλου ενημερωμένες πάνω στα νέα δεδομένα της παιδαγωγικής και της ψυχολογίας. Επίσης, η πολιτεία δεν λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα σχετικά με τους χώρους των παιδικών σταθμών των οποίων τα κτίρια είναι παλιά και η διαμόρφωσή τους δεν εξυπηρετεί την ανάπτυξη των παιδιών.

Όσον αφορά τον δικό τους παιδικό σταθμό, πάλι οι περισσότερες διευθύντριες δεν είναι ευχαριστημένες με το επίπεδο εκπαίδευσης του παιδαγωγικού προσωπικού τους και θα ήθελαν να αλλάξει αυτό, καθώς θεωρούν ότι οι γνώσεις του είναι περιορισμένες. Οι γνώσεις των παιδαγωγών θεωρείται ένας πολύ σημαντικός παράγοντας όπως φαίνεται, καθώς μπορούν να επηρεάσουν τις συμπεριφορές των παιδιών μέσα στην τάξη αλλά και την επιτυχία τους (Shulman, 1987).

Το δεύτερο στοιχείο που θα ήθελαν να αλλάξει περισσότερο είναι ο παιδαγωγικός εξοπλισμός που διαθέτουν γιατί είναι πολύ παλιός και δεν εξυπηρετεί τις ανάγκες τους. Η ανάπτυξη των παιδιών προάγεται περισσότερο όταν οι τάξεις διαθέτουν εξοπλισμό και παιχνίδια υψηλής ποιότητας που τα οποία ανταποκρίνονται στην ηλικία των παιδιών και κινούν το ενδιαφέρον τους (Textor, 1998).

Η πλειοψηφία από τις συμμετέχουσες έχει εφαρμόσει καινοτομίες στον παιδικό σταθμό που διοικεί και μάλιστα με δική της πρωτοβουλία. Οι περισσότερες

καινοτομίες που έχουν εφαρμόσει αφορούν το παιδαγωγικό πρόγραμμα του σταθμού τους εισάγοντας διαφορετικές ιδέες και τεχνικές από αυτές που εφαρμόζονται συνήθως με κύριο σκοπό την ανάπτυξη και εξέλιξη των παιδιών. Λιγότερες καινοτομίες έχουν εφαρμόσει ως προς τις κτιριακές υποδομές τους, τη συνεργασία του παιδικού με τους γονείς και με την κοινότητα. Λίγες καινοτομίες έχουν εφαρμοστεί και ως προς την εκπαίδευση του προσωπικού τους παρόλο που είναι ένας παράγοντας που θα ήθελαν πολύ να αλλάξει.

Τα βήματα που ακολούθησαν οι διευθύντριες για την υλοποίηση των καινοτόμων ιδεών είναι κατά το πλείστον τρία. Πρώτα η συζήτηση με όλο το προσωπικό για να ελέγξουν ότι όλοι είναι σύμφωνοι και θα συμμετάσχουν, μετά ο σχεδιασμός της ιδέας και έπειτα η εφαρμογή της. Ανάλογα στάδια αναφέρονται και στην έρευνα του Charman (2002), κατά την οποία μελετήθηκαν οι διαδικασίες που λαμβάνουν μέρος κατά την εφαρμογή αλλαγών σε οργανισμούς που διατηρούν μετασχηματιστικό χαρακτήρα. Λίγες διευθύντριες πρόσθεσαν και την αξιολόγηση μετά την εφαρμογή της καινοτομίας.

Όσον αφορά τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι περισσότερες ανέφεραν ότι δεν αντιμετώπισαν καμιά δυσκολία. Το 20% μόνο των διευθυντριών εξέφρασε ότι αντιμετώπισε κάποιες δυσκολίες κατά την εφαρμογή των καινοτομιών είτε λόγω της πολύ μικρής ηλικίας των παιδιών είτε της έλλειψης βοήθειας από το διοικητικό συμβούλιο και την αδιαφορία του προσωπικού.

Οι διευθύντριες που δεν έχουν εφαρμόσει καινοτομίες ως τώρα θεωρούν υπεύθυνο το προσωπικό γιατί δεν δείχνει πρόθυμο να προσπαθήσει για κάτι καινοτόμο αλλά και τις ίδιες γιατί δεν έχουν χρόνο ή μεγάλη εμπειρία στο ρόλο τους ως διευθύντριες για να εφαρμόσουν αποτελεσματικά μια καινοτομία. Σε μικρότερο βαθμό θεωρούν ότι ευθύνεται η πολύ μικρή ηλικία των παιδιών η οποία δεν τους αφήνει πολλά περιθώρια για να δοκιμάσουν καινούριες μεθόδους στον παιδαγωγικό τομέα. Αυτό που θα τις ενδιέφερε περισσότερο να εφαρμόσουν αν δεν υπήρχαν οι ανασταλτικοί παράγοντες που ανέφεραν παραπάνω θα ήταν να διαμορφώσουν αλλιώς τους χώρους, ώστε να αλλάξει και ο τρόπος που εφαρμόζεται το παιδαγωγικό πρόγραμμα αλλά εκτός από την έλλειψη βοήθειας από το προσωπικό τους ή το διοικητικό συμβούλιο υπάρχει και μεγάλη έλλειψη οικονομικών πόρων που δεν τους το επιτρέπει. Τα ίδια εμπόδια ως προς τις καινοτομίες αναφέρει και ο McCormick με τους συνεργάτες του (2003) στη μελέτη τους για τους τρόπους προώθησης των καινοτομιών στον δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, συμφωνούν στο ότι οι οικονομικοί πόροι που παρέχει η κυβέρνηση στους δημόσιους οργανισμούς δεν είναι επαρκής, ότι λείπουν τα κίνητρα και οι επιβραβεύσεις από το προσωπικό ώστε να εισάγουν και να εφαρμόσουν καινοτομίες και ότι οι δεξιότητες διοίκησης από τους διευθυντές δεν είναι ικανοποιητικές.

B) Ο Ρόλος της ηγεσίας στις καινοτομίες στους παιδικούς σταθμούς

Το 93% των διευθυντριών που συμμετείχαν στην έρευνα συμφώνησαν ότι ο ρόλος τους είναι πολύ σημαντικός στην υλοποίηση των καινοτομιών. Κρίνουν πολύ σημαντικό τον ρόλο αυτό, καθώς όπως υποστήριξαν οι περισσότερες, η διευθύντρια είναι αυτή που μπορεί να παρακινήσει και να συντονίσει όλο το υπόλοιπο προσωπικό κατά την εφαρμογή μιας καινοτομίας. Τη στενή σύνδεση ανάμεσα στην καινοτομία και την ηγεσία εντόπισε επίσης στην έρευνά του ο Borins (2002), ο οποίος μελέτησε τη φύση και το ρόλο της ηγεσίας απέναντι στις καινοτομίες στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Οι Hartog και Jong (2007), μελετώντας πώς οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους υπαλλήλους των οργανισμών στο να αναπτύξουν ενέργειες

καινοτομίας, επίσης κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ένας τρόπος για τους οργανισμούς να γίνουν πιο καινοτόμοι είναι οι ηγέτες να εγείρουν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων ως προς τις καινοτομίες. Αφού είναι τόσο σημαντικός ο ρόλος τους, είναι ωφέλιμο οι διευθύντριες να παρακινούνται να εφαρμόζουν συχνά καινοτομίες. Ένας από τους τρόπους να παρακινηθούν είναι, σύμφωνα με την πλειοψηφία των διευθυντριών, η συμβολή του φορέα τους, δηλαδή ο κάθε δήμος που ανήκει ο παιδικός σταθμός τους. Θεωρούν χρήσιμο ο φορέας τους να λαμβάνει υπόψη τους στις αξιολογήσεις των διευθυντριών τις καινοτομίες. Επίσης, να συνεργάζεται μαζί τους και να τις επιβραβεύει όταν καινοτομούν.

Όσον αφορά τα προσόντα που είναι απαραίτητα να κατέχει μια διευθύντρια για την εφαρμογή των καινοτομιών, από προσόντα η πλειοψηφία απάντησε τις γνώσεις και πιο συγκεκριμένα την απόκτηση γνώσεων από επιμορφωτικά προγράμματα και μεταπτυχιακά. Είναι αποδεδειγμένο σύμφωνα με τους Howes και Ponciano (2006) ότι οι εξειδικευμένες γνώσεις σε επιστημονικά πεδία της προσχολικής αγωγής μπορούν να επιφέρουν την αλλαγή αυξάνοντας την ποιότητα των προσχολικών προγραμμάτων. Παρόλ' αυτά, στα αποτελέσματα παρατηρείται ότι μόνο το 27% του δείγματος έχει προχωρήσει σε μεταπτυχιακές σπουδές που αφορούν εξειδικευμένα αντικείμενα της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης και το οποίο αποτελείται μόνο από νηπιαγωγούς. Καμία βρεφονηπιοκόμος δεν κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο και οι περισσότερες από τις βρεφονηπιοκόμους έχουν παρακολουθήσει μόνο κάποια απλά σεμινάρια.

Όσο για τις απαραίτητες δεξιότητες, οι περισσότερες κρίνουν πολύ σημαντικό για μια διευθύντρια να προβάλλει όραμα και να μπορεί να συνεργάζεται και να αναπτύσσει καλή επικοινωνία. Λιγότερες διευθύντριες ανέφεραν τις οργανωτικές δεξιότητες και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, λιγότερο σημαντική κρίνουν την εμπειρία που μπορεί να κατέχει μια διευθύντρια σε διοικητική θέση.

Οι περισσότερες διευθύντριες θεωρούν ότι δεν είναι επαρκώς καταρτισμένες πάνω στις καινοτομίες, καθώς δεν είναι ενημερωμένες για τις νέες μεθόδους και συνεπώς εμφανίζουν έλλειψη σε καινοτόμες ιδέες. Επίσης, δεν έχουν γνώσεις πάνω στους τρόπους εφαρμογής τους. Γι' αυτό τον λόγο θα ήθελαν οι περισσότερες να προσθέσουν στην επιμόρφωσή τους περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα και απλά σεμινάρια. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνουν τα ερευνητικά ευρήματα της Ρέντζου (2011), σύμφωνα με τα οποία οι βρεφονηπιοκόμοι που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν την επιθυμία να συμμετάσχουν σε επιμορφώσεις γιατί δεν νιώθουν μεγάλη αυτοπεποίθηση και κρίνουν ότι τα σεμινάρια μπορούν να τις βοηθήσουν να εξελιχθούν στο επάγγελμά τους.

Το 40% των διευθυντριών θεωρούν την κατάρτισή τους επαρκή πάνω στις καινοτομίες, λόγω των μεταπτυχιακών σπουδών τους και της επαρκούς παρακολούθησης σεμιναρίων. Από αυτές τις διευθύντριες όσες έχουν εφαρμόσει καινοτομίες τις έχουν εφαρμόσει πάνω σε καινούριες ιδέες που αφορούσαν το περιεχόμενο είτε των μεταπτυχιακών σπουδών τους είτε των σεμιναρίων αυτών και δεν αντιμετώπισαν κάποιο πρόβλημα στη διαδικασία εφαρμογής τους.

Την έλλειψη αυτή κατάρτισης την εντοπίζουν γενικότερα σε όλες τις διευθύντριες παιδικών σταθμών στην Ελλάδα οι οποίες όπως τονίστηκε από τις περισσότερες δεν δείχνουν κανένα ενδιαφέρον να επιμορφωθούν και να εξελιχθούν γενικά στην εργασία τους. Επίσης, πιστεύουν ότι ευθύνεται το γεγονός ότι δεν υπάρχουν πρακτικά σεμινάρια πάνω στις καινοτομίες, αλλά και το περιεχόμενο του προγράμματος

σπουδών των βρεφονηπιοκόμων που δεν τις προετοιμάζει σε θεωρητικό επίπεδο κατάλληλα ως προς την εφαρμογή καινοτομιών.

Τα άτομα σε ανάλογες θέσεις δεν πρέπει να σταματούν να αποκτούν συνέχεια καινούριες γνώσεις και να είναι πάντα ενημερωμένα, ώστε να είναι ικανά να αντιμετωπίζουν τα εμπόδια που μπορεί να επιφέρει μια καινοτομία στον οργανισμό τους (Πολυζοπούλου, 2018). Παρόλ' αυτά, σύμφωνα με τη Ρέντζου (2011), δεν υπάρχουν ευκαιρίες για περαιτέρω επαγγελματική ανάπτυξη των βρεφονηπιοκόμων και οι βρεφονηπιοκόμοι με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας νιώθουν εξουθένωση και επιθυμούν να εγκαταλείψουν το επάγγελμά τους. Στην παρούσα έρευνα το δείγμα των διευθυντριών αν και κατέχει πολλά χρόνια προϋπηρεσίας, δεν εκφράζει την επιθυμία να παραιτηθεί. Αντίθετα, αν και η πλειοψηφία των διευθυντριών δεν κατέχει μεταπτυχιακές σπουδές ή άλλες εξειδικευμένες γνώσεις δείχνει επιθυμία για την επαγγελματική της ανάπτυξη και ενδιαφέρεται να εισάγει και να εφαρμόσει καινοτομίες στον παιδικό σταθμό. Επίσης, αν και η πλειοψηφία των διευθυντριών δεν κατέχει μεγάλη εμπειρία σε θέση διευθύντριας δεν φαίνεται να το θεωρεί μεγάλο μειονέκτημα αλλά αντιθέτως δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευσή τους και γενικότερα στο ενδιαφέρον τους για δια βίου μάθηση.

Όσον αφορά τους τρόπους με τους οποίους μπορεί μια διευθύντρια παιδικού σταθμού να παρακινήσει το προσωπικό της για την εφαρμογή καινοτομιών, οι περισσότερες απάντησαν με την ανάπτυξη από μέρους της ενός κλίματος συνεργασίας μέσα στο οποίο θα συμμετάσχει και η ίδια στις καινοτομίες και θα λειτουργούν ως ομάδα. Επίσης, όπως υποστήριξαν αρκετές διευθύντριες, μπορεί να επικοινωνεί με ενθουσιασμό το όραμά της για να πείθει το προσωπικό της, να ικανοποιεί άμεσα τις ανάγκες του κατά την προσπάθειά του εφαρμογής μιας καινοτομίας, να επιβραβεύει την προσπάθειά του κατά την ολοκλήρωση μιας καινοτομίας και να φροντίζει για την επιμόρφωσή του πάνω στις καινοτομίες.

Η ηγεσία αποτελεί μια συνειδητή προσπάθεια από τη διοίκηση να παρακινήσει το προσωπικό της να διεξάγει τα καθήκοντά του σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί (Wahjosumidjo, 2010). Οι τρόποι παρακίνησης του προσωπικού που πρότειναν οι διευθύντριες που συμμετείχαν στην έρευνα αποτελούν κυρίως χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία εμπεριέχει αλλαγές στον οργανισμό μέσα σε ένα συμμετοχικό περιβάλλον εργασίας. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενθαρρύνει το προσωπικό του να συμμετάσχει μέσα από συζητήσεις που βγάζει τον ενθουσιασμό του και την αισιοδοξία του και εγείροντας την ομαδική εργασία (Simic, 1998). Επίσης, ανταποκρίνεται στις ανάγκες του κάθε ατόμου ξεχωριστά και φροντίζουν για την προσωπική του ανάπτυξη (Avoho & Bass, 1992).

Ένα ακόμη είδος ηγεσίας που φαίνεται να υποστηρίζουν αρκετές διευθύντριες είναι η συναλλακτική ηγεσία. Το μοντέλο ανταλλαγής με επιβραβεύσεις που προτείνουν για την καλή προσπάθεια ή τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει το προσωπικό παραπέμπει στην συναλλακτική ηγεσία (Ifeangi & Odumeru, 2013). Ένα ακόμη στοιχείο που παρέπεμψε στη συναλλακτική ηγεσία είναι η δημιουργία ενδοομάδας από μια διευθύντρια με την οποία αναπτύσσει σχέσεις εμπιστοσύνης μαζί της και την κινητοποιεί για επηρεάσει και τα υπόλοιπα άτομα.

Ακόμη, η συμμετοχή όλων των ατόμων στη λήψη των αποφάσεων, η ενεργοποίηση των δυνατών στοιχείων του καθενός, καθώς και η καθοδήγηση και παροχή βοήθειας όπως αναφέρθηκε από κάποιες διευθύντριες εκφράζουν την κατανεμημένη ηγεσία.

Οι διευθύντριες έκριναν επίσης ότι μια διευθύντρια παιδικού σταθμού μπορεί να καταφέρει από μόνη της να πείσει το Διοικητικό Συμβούλιο να προωθήσει τις καινοτόμες ιδέες του. Μπορεί να το καταφέρει αυτό χρησιμοποιώντας δικές της επικοινωνιακές και οργανωτικές δεξιότητες, να παρουσιάσει δηλαδή την ιδέα με ελκυστικό τρόπο, ώστε να τους κεντρίσει το ενδιαφέρον και να σχεδιάσει όλα τα αναγκαία βήματα υλοποίησης της. Λιγότερες διευθύντριες έκριναν ότι μόνο με τη συνεργασία των γονέων μπορούν να πείσουν το διοικητικό συμβούλιο επειδή το διοικητικό συμβούλιο επιθυμεί οι γονείς, οι οποίοι αποτελούν τους δημότες, να είναι ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες που τους προσφέρει ο δήμος. Σε ανάλογα αποτελέσματα κατέληξε και η έρευνα των Case, Dossier, Key και Murkison (1988) οι οποίοι ερεύνησαν τις τακτικές με τις οποίες που ένας μάνατζερ μπορεί να πείσει τους ανωτέρους του.

Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα

Η έρευνα που διεξήχθη αφορούσε τις απόψεις και τις στάσεις των διευθυντριών δημόσιων παιδικών σταθμών όσον αφορά την εφαρμογή καινοτομιών στον χώρο εργασίας τους αλλά και το ρόλο που παίζει η ηγεσία πάνω σε αυτό το ζήτημα. Η εφαρμογή καινοτομιών στους παιδικούς σταθμούς αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα αφού οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην κοινωνία μας τα τελευταία χρόνια οδηγούν στην ανάγκη για αλλαγή και βελτίωση στις υπηρεσίες που προσφέρουν στα μικρά παιδιά και στις οικογένειές τους. Πρέπει, δηλαδή, οι υπηρεσίες των παιδικών σταθμών και οι ρόλοι που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε αυτούς να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες της εποχής. Γι' αυτό και η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας που ασκείται στους χώρους των παιδικών σταθμών σε καταστάσεις αλλαγής θεωρείται ένα σημαντικό ζήτημα. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι η ποιοτική με τη χρήση των ημιδομημένων συνεντεύξεων λήφθηκαν από 15 Διευθύντριες δημόσιων Παιδικών Σταθμών του Ν. Αττικής.

Οι διευθύντριες των παιδικών σταθμών που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν την εφαρμογή των καινοτομιών πολύ σημαντική. Με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται την καινοτομία στο χώρο των παιδικών σταθμών, ο οποίος εστιάζει στην εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων φροντίδας κι αγωγής, τη θεωρούν σημαντική κυρίως για τα οφέλη της προς την ανάπτυξη των παιδιών και την εξυπηρέτηση των αναγκών τους τη σημερινή εποχή. Οι τομείς που χρειάζονται αλλαγές περισσότερο στους παιδικούς σταθμούς της Ελλάδας, σύμφωνα με τις διευθύντριες, είναι η εκπαίδευση του παιδαγωγικού προσωπικού επειδή δεν είναι επαρκώς καταρτισμένο και ενημερωμένο για τα νέα δεδομένα, καθώς και οι κτιριακές υποδομές τους, οι οποίες είναι στην πλειοψηφία τους παλιές και λάθος διαμορφωμένες για τη ηλικία των παιδιών. Για τους ίδιους λόγους θεωρούν αναγκαίο να αλλάξει το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και του δικού τους παιδαγωγικού προσωπικού αλλά και ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται στο χώρο εργασίας τους.

Οι καινοτομίες που έχουν εφαρμοστεί από τις διευθύντριες αφορούν κυρίως τις παιδαγωγικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται στο ημερήσιο πρόγραμμα του παιδικού σταθμού τους και όπως υποστήριξαν δεν αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες δυσκολίες για την διεκπεραίωσή τους. Ως ανασταλτικοί παράγοντες για την εφαρμογή καινοτομιών φαίνεται να είναι η αδιαφορία του προσωπικού τους να οργανώσουν συλλογικά μια δράση, όπως επίσης και η έλλειψη χρόνου από μέρους των διευθυντριών επειδή αναλαμβάνουν πολλά διοικητικά καθήκοντα.

Οι διευθύντριες έκριναν ότι ο ρόλος τους είναι πολύ σημαντικός και παίζει μεγάλο ρόλο στην εφαρμογή των καινοτομιών γιατί η διευθύντρια ενός παιδικού σταθμού είναι το άτομο που μπορεί να παρακινήσει το υπόλοιπο προσωπικό και το διοικητικό συμβούλιο και να συντονίσει την όλη διαδικασία. Παρόλ' αυτά, θεωρούν τόσο για τις ίδιες όσο και για όλες τις διευθύντριες των παιδικών σταθμών ότι δεν είναι επαρκώς καταρτισμένες πάνω στις καινοτομίες, ώστε να είναι αποτελεσματικές στον ρόλο τους αυτό εκφράζοντας για την πλειοψηφία ότι δεν δείχνει ενδιαφέρον να επιμορφωθεί και να εξελιχθεί στο έργο τους. Οι ίδιες κρίνουν αναγκαίο να παρακολουθήσουν επιμορφώσεις και σεμινάρια για να πάρουν νέες ιδέες και να παρακολουθήσουν τον τρόπο εφαρμογής τους. Επίσης, θεωρούν ότι ο δήμος που ανήκει ο κάθε παιδικός σταθμός που διοικούν οι διευθύντριες πρέπει να τις παρακινεί για την εφαρμογή καινοτομιών μέσω των αξιολογήσεών τους ή μέσω επιμορφώσεων ή οικονομικών επιβραβεύσεων. Επίσης, είναι ωφέλιμο όπως πιστεύουν να συνεργάζεται το

διοικητικό συμβούλιο μαζί τους και να τις παρέχει άμεση βοήθεια σε καινοτόμες δράσεις.

Ως απαραίτητα προσόντα και δεξιότητες για τις διευθύντριες των παιδικών σταθμών πάνω στις καινοτομίες θεωρούν την επαρκή εκπαίδευση τους μέσα από επιμορφωτικά προγράμματα και μεταπτυχιακά. Επίσης, είναι καλό οι διευθύντριες να έχουν όραμα και να μπορούν να το προβάλλουν σε όλους όσους εμπλέκονται με αυτό μέσω της ανάπτυξης ενός κλίματος συνεργασίας και χρησιμοποιώντας καλές επικοινωνιακές δεξιότητες. Είναι ακόμη αναγκαίο να κατέχουν καλές οργανωτικές δεξιότητες, ώστε να μπορούν να σχεδιάζουν αποτελεσματικά όλα τα στάδια μιας καινοτομίας και με αυτόν τον τρόπο να είναι σε θέση να πείθουν το διοικητικό συμβούλιο για την προώθηση των καινοτόμων ιδεών τους.

Τέλος, σύμφωνα με τα βήματα που ακολουθούν για την υλοποίηση των καινοτομιών, τον τρόπο που αντιλαμβάνονται το ρόλο τους ως προς τις καινοτομίες και τους τρόπους που θεωρούν κατάλληλους για τη παρακίνηση του προσωπικού τους φαίνεται ότι οι απόψεις των διευθυντριών παραπέμπουν σε μεγάλο βαθμό στην μετασχηματιστική ηγεσία. Σε μικρότερο βαθμό, οι τεχνικές που χρησιμοποιούν οι διευθύντριες για να παρακινήσουν το προσωπικό τους ως προς την εφαρμογή των καινοτομιών σχετίζονται με τη συναλλακτική ηγεσία.

Η έρευνα που υλοποιήθηκε παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Ένα περιορισμός της έρευνας είναι το γεγονός ότι η ερευνήτρια γνωρίζει προσωπικά ένα μεγάλο μέρος του δείγματος της έρευνας και ίσως να μην ένιωθαν άνετα να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους για γεγονότα και πρόσωπα του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Επίσης, καθώς δεν έχουν πραγματοποιηθεί ανάλογες έρευνες, η μελέτη είναι διερευνητική. Ακόμη, το δείγμα της έρευνας ήταν μικρό οπότε δεν μπορούν να γενικευτούν τα συμπεράσματα για όλες τις διευθύντριες των παιδικών σταθμών της χώρας μας.

Η αξία αυτής της έρευνας είναι ότι οι Διευθύντριες των Παιδικών Σταθμών μπορούν να αντιληφθούν σε μεγαλύτερο βαθμό τη σημαντικότητα της εφαρμογής καινοτομιών και να κινητοποιηθούν περισσότερο προς τέτοιες δράσεις. Επίσης, μπορούν να πάρουν ιδέες πάνω σε ποιους τομείς να εφαρμόσουν καινοτομίες και με ποιους τρόπους. Μπορούν, ακόμη, να πάρουν ιδέες για να βελτιώσουν τις στάσεις τους ως προς το προσωπικό, τους γονείς και το Διοικητικό Συμβούλιο υιοθετώντας κάποιο από τα είδη ηγεσίας που υποστηρίζουν οι διευθύντριες της έρευνας. Με αυτούς τους τρόπους θα γίνουν πιο αποτελεσματικές μελλοντικά στις προσπάθειές τους πάνω στην εφαρμογή καινοτομιών.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας είναι χρήσιμο να διατυπωθούν κάποιες προτάσεις που στόχο έχουν τη βελτίωση του ρόλου των διευθυντριών ως προς την εφαρμογή των καινοτομιών στους παιδικούς σταθμούς. Μια πρόταση είναι η διερεύνηση των απόψεων και των δεξιοτήτων των διευθυντριών παιδικών σταθμών ως προς τις καινοτομίες σε μεγάλο δείγμα ώστε τα αποτελέσματα να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση των υπηρεσιών και της διοίκησης των παιδικών σταθμών και κατ' επέκταση και της παροχής φροντίδας και αγωγής στη χώρα μας. Επίσης, είναι απαραίτητο να ενταχθούν και στα τρία Πανεπιστημιακά τμήματα βρεφονηπιοκόμων περισσότερα και πιο εξειδικευμένα μαθήματα διοίκησης και ηγεσίας κατά τις βασικές σπουδές τους. Τέλος, μέσα από την αξιοποίηση ευρημάτων τέτοιου είδους ερευνών, είναι απαραίτητο να διεξάγονται επιμορφωτικά

προγράμματα σε θέματα διοίκησης κι ηγεσίας πάνω σε καινοτόμες δράσεις, ειδικά σχεδιασμένα για τις διευθύντριες των παιδικών σταθμών.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

Γαλάνης, Π. (2017). Βασικές Αρχές της Ποιοτικής Έρευνας στις Επιστήμες Υγείας. *Archives of Hellenic Medicine*, 34(6), 834-840.

Γεωργαντά, Κ., & Ξενικού, Α. (2007). Μετασηματιστική και Συναλλακτική Ηγεσία: Η Υπόθεση της Επαύξησης Αναφορικά με την Οργανωτική Κουλτούρα και την Ταύτιση με τον Οργανισμό. *Psychology*, 14(4), 410-423.

Δαράκης – Χατζηκωνσταντίνου, Φ. (1981). *Παιδικοί σταθμοί και νηπιαγωγεία*. Αθήνα: Έλλην.

Ζαχαράκης, Κ., Μ. (1996). *Προσχολική αγωγή στην Ευρωπαϊκή Ένωση*. Ηράκλειο: Κ. Ζαχαράκης.

Ζέρβα, Μ., Ζέρβας, Κ., Σαλωνίδης, Β., & Σιδηροπούλου, Φ. (2009). Η προέκταση του ρόλου του βρεφονηπιακού σταθμού ως θεσμού του Κράτους Πρόνοιας: Το παράδειγμα της αγωγής υγείας. *Πρακτικά του 5^{ου} Επιστημονικού Συνεδρίου Ιστορίας της Εκπαίδευσης με Διεθνή Συμμετοχή, Ιστορία Εκπαίδευσης: Εκπαίδευση και Κοινωνική Δικαιοσύνη*(σελ. 1 – 11). Αθήνα, Ελλάδα: Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αθήνας, Τμήμα Προσχολικής Αγωγής.

Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας. Εφαρμογές στην ψυχολογία και την εκπαίδευση*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Καραβίδα, Β. (2011). *Δεοντολογία Επαγγέλματος*. Ιωάννινα: ΤΕΙ Ηπείρου.

Καραγιάννης, Η., Γ., & Μπακούρος, Ι., Λ. (2010). *Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα Θεωρία – Πράξη*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., Ζουρνατζή, Ε. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 1(1), 43-55. ΣΕΛ 17

Μητροπούλου, Ε., Μ., Πετρίδης, Κ., Τσαούσης, Ι., & Ξανθόπουλος, Δ. (2014). Αναζητώντας τα Χαρακτηριστικά του Ηθικού Ηγέτη: Μια Εμπειρική Μελέτη στον Χώρο Εργασίας. *Ψυχολογία*, 21 (2), 161-182.

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν., (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Γ. ΜΠΕΝΟΥ.

Νόμος 497/Β' 22-4-2002. (2002). Πρότυπος Κανονισμός Λειτουργίας Δημοτικών και Κοινοτικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών.

Φύλλο Της Εφημερίδας Της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ), 2(497), 6665-6671. Ανακτήθηκε από: <https://www.poeota.gr/images/poe-ota-content/180/fekk497-2002.pdf>.

Νόμος 4249/Β' 5-12-2017. (2017). Πρότυπος κανονισμός λειτουργίας δημοτικών και κοινοτικών προσώπων δημοσίου δικαίου παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών. *Φύλλο Της Εφημερίδας Της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ)*, 2(4249), 55989-55995. Ανακτήθηκε από: <https://edu.klimaka.gr/arxeio/nomothesia-fek/fek-4249-2017-kanonismos-leitourgias-paidikoi-stathmoi.pdf>.

Παπαβασιλείου-Πυργιωτάκη, Χ., & Πυργιωτάκης, Ι. Ε. (2015). Ο διευθυντής του σχολείου υπό το πρίσμα των σύγχρονων θεωριών περί Ηγεσίας: Ένα παράδειγμα εφαρμογής στην εκπαιδευτική πράξη. *Παιδαγωγική επιθεώρηση*, 60, 140 – 157.

Πολυζοπούλου, Α. (2019). Εισαγωγή Καινοτομιών στις Σχολικές Μονάδες: Η Στάση των Εκπαιδευτικών και ο Ρόλος του/της διευθυντή/ριας. *Χώροι για το Παιδί ή Χώροι του Παιδιού;*, 1, 1133-1149.

Ρέντζου, Κ. (2011). *Αξιολόγηση της Ποιότητας της Παρεχόμενης Αγωγής και Φροντίδας σε Προσχολικά Κέντρα. Μια Προσέγγιση από τη Μεριά του Ερευνητή, των Παιδαγωγών και των Γονέων* (Διδακτορική Διατριβή). Ιωάννινα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Συμεού, Λ. (2007). Εγκυρότητα και αξιοπιστία στην ποιοτική εκπαιδευτική έρευνα: Παρουσίαση, αιτιολόγηση και πράξη. *Πρακτικά 5^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρίας “ 25 Χρόνια Παιδαγωγικής Ελλάδας”* (Τομ. 2, σσ. 333 – 339). Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Χαλκιά, Κ. (2003). Η ελευθερία της «μέτρησης» και η πειθαρχία της «διαίσθησης»: Σχέσεις διαλόγου μεταξύ ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας στην εκπαίδευση στις Φυσικές Επιστήμες. *Πρακτικά του 3^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρίας Ελλάδος*, Αθήνα: Π.Τ.Δ.Ε. Πανεπιστημίου Αθηνών.

Χάριτος, Χ. (1998). *Το Ελληνικό νηπιαγωγείο και οι ρίζες του: Συμβολή στην ιστορία της προσχολικής αγωγής*. Αθήνα: Gutenberg.

Χατζηστεφανίδου, Σ. (2008). *Ιστορία της Προσχολικής Αγωγής. Ανθρωπολογικές και Παιδαγωγικές Αντιλήψεις – Πρακτικές Ανατροφής – Θεσμοί Φροντίδας και Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη Αφοί.

Ξένη βιβλιογραφία

Ababneh, R., Bae, Y., K., & Nusair, N. (2012). The Impact of Transformational Leadership Style on Innovation as Perceived by Public Employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, 22(3), 182 – 201. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1108/10569211211260283>.

- Aguiar, C., Bairrao, J., & Pessanha, M. (2007). Influence of Structural Features on Portuguese Toddler Child Care Quality. *Early Childhood Research Quarterly*, 22, 204-214. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2007.02.003>.
- Aho, W., & Lloyd, R. (2020). *The Four Functions of Management - An Essential Guide to Management Principles*. USA: Digital Pressbooks. Ανακτήθηκε από: https://scholars.fhsu.edu/management_oer/1.
- Albors, J., & Hidalgo, A. (2008). Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&D Management*, 38(2), 113 -127. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00503.x>.
- Alfes, K., Arshoff, A., S., Ritz, A., & Shantz, A. (2012). Who Needs Leaders the Most? The Interactive Effect of Leadership and Core Self-Evaluations on Commitment to Change in the Public Sector. *International Public Management Journal*, 15(2), 160-185. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.702588>.
- Ali, M., Hussain, S., T., Lei, S., Akram, T., Haider, M., J. & Hussain, S. H. (2018). Kurt Lewin's Change Model: A Critical Review of the Role of Leadership and Employee Involvement in Organizational Change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.
- Alsaawi, A. (2014). A Critical Review of Qualitative Interviews. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(4), 149 – 156.
- Anderson, C. (2010). Presenting and Evaluating Qualitative Research. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(8), 1-7. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.5688/aj7408141>.
- Anderson, C., & King, N. (1991). Managing Innovation in Organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 12(4), 17-21. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1108/01437739110143024>.
- Anderson, N., & King, N. (1993). Innovation in Organization. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 1-34.
- Arnold, J., Silvester, J., Cooper, C. L., Robertson, I., T., & Patterson, F., M. (2005). *Work psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. UK: Pearson Education.
- Atieno, O. P. (2009). An Analysis of the Strengths and Limitation of Qualitative and Quantitative Research Paradigms. *Problems of Education in the 21st Century*, 13, 13-18.
- Aubrey, C., Briggs, M., Harris, A., & Muijs, D. (2004). How Do they Manage? : A Review of the Research on Leadership in Early Childhood. *Journal of Early*

Childhood Research, 2(2), 157 – 169. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177%2F1476718X04042974>.

Avoho, B., J., & Bass, B., M. (1992). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>.

Avolio, B., J., & Bass, B., M. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112 -121. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>.

Avolio, B., J., & Gardner, W., L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.

Bloom, P., J. (1991). Child Care Centers as Organizations: A Social Systems Perspective. *In Child and Youth Care Forum*, 20(5), 313-333.

Borins, S. (2002). Leadership and Innovation in the Public Sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.

Brinkmann, S. & Kvale, S. (2005). Confronting the Ethics of Qualitative Research. *Journal of Constructivist Psychology*, 18(2), 157-181. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/10720530590914789>.

Brown, E., M., & Trevino, L., K. (2006). Ethical Leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595 – 616.

Burkard, A., W., & Knox, S. (2009). Qualitative Research Interviews. *Psychotherapy Research*, 19(4), 566 – 575. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/10503300802702105>.

Bywaters, D., Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Young, S., Walkem, K., & Walker, K. (2020). Purposive Sampling: Complex or Simple? Research Case Examples. *Journal of Research In Nursing*, 25(8), 652-661. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177%2F1744987120927206>.

Case, T., Dosier, L., Murkison, G. & Keys, B. (1988). How Managers Influence Superiors: A Study of Upward Influence Tactics. *Leadership & Organization Development Journal*. 9(4), 25-31. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1108/eb053641>.

Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic Leadership, Creativity, and Innovation: A Multilevel Perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177%2F1742715012455130>.

Chapman, J. A. (2002). A Framework for Transformational Change in Organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(1), 16-25. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1108/01437730210414535>.

Ciolan, L., Gamelars, A., Grammatikopoulos, V., Gregoriadis, Leal, T., A., Liukkonen, J. & Zachopoulou, E. (2014). *Good Practices in Early Childhood Education: Looking at Early Educators' Perspectives in Six European Countries*. Thessaloniki, Greece: Christodoulidi Publishers. ISBN 978-960-8183-88-9.

Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. (2000). A Strategy for Communicating about Uncertainty. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 41-57. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979815>.

Colmer, K. (2008). Leading a learning organization: Australian early years centres as learning networks. *European Early Childhood Education Research Journal*, 16(1), 107-115. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/13502930801897111>.

Conkright, A., T. (2015). Using the Four Functions of Management for Sustainable Employee Engagement. *Performance Improvement*, 54(8), 15 – 21. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/pfi.21506>.

Corwin, R., G. (1975). Innovation in Organizations: The Case of Schools. *Sociology of Education*, 48(1), 1-37. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.2307/2112048>.

Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 495–522. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>.

Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17, 215–236. Ανακτήθηκε από: <https://academic.oup.com/jpart/article/19/3/495/940076>.

Damanpour, F., & Wischnevsky, D., J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23, 269 – 291. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>.

Damanpour, F., Evan, M., W., & Szabat, A., K. (1989). The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587 – 602. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x>.

Dasgupta, M., & Gupta, R., K. (2009). Innovation in organizations: A review of the role of organizational learning and knowledge management. *Global Business*

Review, 10(2), 203-224. Ανακτήθηκε από:
<https://doi.org/10.1177%2F097215090901000205>.

Diefenbach, T. (2008). Are Case Studies More Than Sophisticated Storytelling? : Methodological Problems of Qualitative Empirical Research Mainly Based on Semi – Structured Interviews. *Qual Quant*, 43, 875 – 894.

Dionyssiou, Z. (2014). Early Childhood Music Education in Greece. A historical outline and review of the present situation. *Cyprus Centre for the Research and Study of Music*, 5(2), p.117 – 129.

Dixon, P., Gilley, A., & Gilley, J., W. (2008). Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19, 153 – 169. Ανακτήθηκε από:
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1232>.

Duan, N., Green, A., C., Hoagwood, K., Horwitz, M., S. & Palinkas, A., L. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Adam Policy Ment Health*, 42, 533 – 544.

Elo, S., Kaariainen, M., Kanste, O., Kyngas, H., Polkki, T. & Utriainen, K. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *Sage Open*, 1 – 10.

Erdil, O., Müceldili, B. & Turan, H. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.538>.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistic*, 5(1), 1-4. SEL 49

Friendly, M. (2008). Building a Strong and Equal Partnership Between Childcare and Early Childhood Education in Canada. *International Journal of Child Care and Education Policy*, 2(1), 39–52.

Fuad, M., Hashim, Z., & Musa, K. (2020). A Perspective to Innovation Leadership in Malaysia Education. *Journal of Educational Research & Indigenous Studies*, 1(1), 1-17.

Gerguri, S., & Ramadani, V. (2011). Innovations: Principles and Strategies. *Strategic Change*, 20, 101 – 110. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1002/jsc.888>.

Grady, D. O. (1992). Promoting innovations in the public sector. *Public Productivity & Management Review*, 16(2), 157-171. Ανακτήθηκε από:
<https://doi.org/10.2307/3380989>.

Grammatikopoulos, V., Gregoriadis, A., Kouli, O. & Tsigilis, N. (2016). Comparing Quality of Childcare and Kindergarten Centers: the Need for a Strong and Equal

Partnership in the Greek Early Childhood Education System, *Early Child Development and Care*, 186(7), 1142-1151.

Hammarberg, K., Kirkman, M., & Lacey, S. (2016). Qualitative Research Methods: When to Use Them and How to Judge Them. *Human Reproduction*, 31 (3). 498 – 501. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1093/humrep/dev334>.

Hartog D. N. & Jong P. J. (2006). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.

Heller, R. S., Nussbaum, M., Tsai, C. & Twining, P. (2017). Some Guidance on Conducting and Reporting Qualitative Studies. *Computers & Education*, 106, 1-9.

Ifeangi, G., O. & Odumeru, I., G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International review of management and business research*, 2(2), 355 - 361.

Jordan, H., M., Portis, R., Self, D., R. & Schraeder, M., (2014). The Functions of Management as Mechanisms for Fostering Interpersonal Trust. *Advances in Business Research*, 5(1), 50 - 62.

Kalshoven, K., Den Hartog, D., N., & De Hoogh, A., H. (2011). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349-366.

Kelesidou, S., Chatzikou, M., Tsiamagka, E., Koutra, E., Abakoumkin, G., & Tseliou, E. (2017). The Role of Parents' Educational Level and Centre Type in Parent Satisfaction with Early Childhood Care Centres: A Study in Greece. *European Early Childhood Education Research Journal*, 25(5), 768-783. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/1350293X.2016.1203570>.

Kent, T. W. (2005). Leading and Managing: It Takes Two to Tango. *Management Decision*, 23(7/8), 1010-1017.

Kerfoot, K. (2006). Authentic Leadership. *Dermatology Nursing*, 18(6), 595-596.

Kesting, P., Niu, H., Song, L., J. & Ulhøi, J., P. (2015). The Impact of Leadership Styles on Innovation-a Review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41. Ανακτήθηκε από: https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004.

Kukowski, W. (2017). The Impact of Leadership Styles on Innovation Management. *Scientific Journal MINIB*, 24(2), 105 – 136.

Laloumi – Vidali, E. (2006). Parental Expectations of Early Childhoods Services for Preschool Children: The Case of Policy Change in Greece. *International Journal of Early Years Education*, 6(1), 19 – 30. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/0966976980060102>.

- Lee, P., B. (2020). How Transformational Leadership Facilitates Radical and Incremental Innovation: the Mediating Role of Individual Psychological Capital. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 205 – 222. Ανακτήθηκε από: <https://www.emerald.com/insight/1757-4323.htm>.
- Lei, H., Ha, A., T., L., & Lee, P., B. (2019). How Ethical Leadership Cultivates Radical and Incremental Innovation: the Mediating Role of Tacit and Explicit Knowledge Sharing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 849 – 862.
- Lewandowski, M. (2015). Types of Innovations in Cultural Organizations. *International Journal of Contemporary Management*, 14(1), 67–78.
- Lipicnik, B., Mihelic, K., K., & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(5), 31 – 42. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11>.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for Qualitative Research. *Oxford University Press*, 13 (6), 522 – 525.
- McCharen, B., Song, J. & Martens, J. (2011). School Innovation: The Mutual Impacts of Organizational Learning and Creativity. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(6), 676-694.
- Megalonidou, C. (2020). The Quality of Early Childhood Education and Care Services in Greece. *International Journal of Child Care and Education Policy*, 14(9), 1 -12. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1186/s40723-020-00074-2>.
- Munshi, N., Oke, A., & Walumbwa, F., O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Nguyen, T., N., Shen, C., H., & Lee, P., B. (2021). Influence of Transformational Leadership and Knowledge Management on Radical and Incremental Innovation: The Moderating Role of Collaborative Culture. *Kybernetes*. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1108/K-12-2020-0905>.
- Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of Validity and Reliability in Qualitative Research. *Evidence-Based Nursing*, 18(2), 34-35. Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.1136/eb-2015-102054>.
- Nupponen, H. (2005a). *Leadership and Management in Child Care Services: Contextual Factors and Their Impact on Practice*. Doctoral dissertation. Queensland University of Technology.
- Nupponen, H. (2005b). Exploring Management Practices in Child Care Centres in Australia, Queensland from a Social Systems Framework. *Child Care in Practice*, 11(2), 135-160. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/13575270500053084>.

- Nupponen, H. (2006). Framework for Developing Leadership Skills in Child Care Centres in Queensland, Australia. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 7(2), 146-161. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.2304%2Fciec.2006.7.2.146>.
- Petrescu, I. (2012). Analysis of Types of Innovation in Organizations. *Annals of the Academy of Romanian Scientists: Series on Engineering Sciences*, 4(1), 7-15.
- Petrogiannis, K. (2010). Early Childhood Care and Education in Greece: Some Facts on Research and Policy. *International Journal of Early Childhood*, 42, 131 – 139.
- Petrogiannis, K. (2013). Early Childhood Education and Care in Greece: In search of an Identity. *Nordisk Barnehageforskning*, 6(29), 1 – 9. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.7577/nbf.454>.
- Ramey, S., L., Ramey, C., T., Phillips, M., M., Lanzi, R., G., Brezaussek, C., Katholi, C., R., Snyder, S., & Lawrence, F. (2000). *Head Start Children's Entry into Public School: A Report on the National Head Start/Public School Early Childhood Transition Demonstration Study*. Birmingham, AL: Curtan International Research Centre. Ανακτήθηκε από: <http://www2.acf.dhhs.gov/programs/hsb/hsreac/faces>.
- Rentzou, K. (2011). Quality of care and education provided by Greek day – care centers: an approach from researcher’s and early childhood educators’ perspective. *Early Child Development and Care*, 182(10), 1335 – 1348.
- Rentzou, K. (2012). Quality of Care and Education Provided by Greek Day – Care Centers: An Approach from Researcher’s and Early Childhood Educators’ Perspective. *Early Child Development and Care*, 182(10), 1335 – 1348. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/03004430.2011.615927>.
- Rentzou, K. (2013). Greek Preschool Children's Playful Behaviour: Assessment and Correlation with Personal and Family Characteristics. *Early Child Development and Care*, 183(11), 1733-1745. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/03004430.2012.752736>.
- Rentzou, K. (2015). Reflections on the Quality of the Dichotomous Early Childhood and Care System in Greece. *Childhood Education*, 91(4), 250 – 258. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/00094056.2015.1069153>.
- Roberts, E., B. (1988). What We’ve Learned: Managing Invention and Innovation. *Research Technology Management*, 31(1), 11-29. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/08956308.1988.11670497>.
- Robinson, R., S. & Savenye, C., W. (2005). Using Qualitative Research Methods in Higher Education. *Journal of Computing in Higher Education*, 16 (2), 65 – 95.
- Rodd, J. (1997). Learning to be leaders: Perceptions of Early Childhood Professionals about Leadership Roles and Responsibilities. *Early Years*, 18(1), 40-44. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/0957514970180108>.

Rodd, J. (1999). An Investigation of the Philosophical Bases of Practice of Child Care Staff, Early Childhood Teachers and Managers in the Southwest of England. *Early Child Development and Care*, 158(1), 21-29. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/0300443991580103>.

Rodd, J. (2006). *Leadership in Early Childhood*. New York: Open University Pres.

Saracho, O. & Spodek, B. (2003). Recent Trends and Innovations in the Early Childhood Education Curriculum. *Early Child Development and Care*, 173(2), 175-183.

Sarminah, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493.

Sharma, R., (2001). Innovations in Schools: Identifying a Framework For Initiating, Sustaining And Managing Them. *Presentation at the 82nd Annual Meeting of the American Educational Research Association (p. 3 -46)*. Seattle, Washington, USA.

Shulman, L. (1987). Knowledge and Teaching: Foundations of the New Reform. *Harvard Educational Review*, 57(1), 1-23.

Simic, I. (1998). Transformational Leadership - the Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes. *Facta Universitas*, 1(6), 49-55.

Strehmel, P. (2016). Leadership in Early Childhood Education – Theoretical and Empirical Approaches. *Journal of Early Education Research*, 5(2), 344- 355.

Textor, M., R. (1998). International Perspectives on Quality Child Care. *Early Childhood Education Journal*, 25(3), 167-171.

Tidd, J.(2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management*, 3(3), 169–183.

Tiwari, R. (2007). The Early Phases of Innovation: Opportunities and Challenges in Public-Private Partnership. *Asia Pacific Tech Monitor*, 24(1), 32-37. Ανακτήθηκε από: <https://ssrn.com/abstract=1583822>.

Tohidi, H., & Jabbari, M., M. (2012). Innovation as a success key for organizations. *Procedia Technology*, 1, 560-564. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.122>. ΣΕΛ 26

Turner, D., W. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15 (3), 754 – 760.

Vlok, A. (2012). A leadership competency profile for innovation leaders in a science-based research and innovation organization in South Africa. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 209-226. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.025>.

Wahjosumidjo, M. (2010). *Principal Leadership: Review of Theoretical and Problems*. Jakarta: PT. Raya Grafindo Persada.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177%2F107179190200900102>.

Μεταφρασμένη βιβλιογραφία

Borg, R., W., Gall, D., M. & Gall, J., P (2014). *Εκπαιδευτική έρευνα* (Π. Βλάχου & Ε. Σπανάκη, Μετ.). Νικόσια: Broken Hill Publishers LTD.

Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση, Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας* (Ν. Κουβαράκου, Μετ.). Αθήνα: Ίων/ Έλλην.

Flick, U., (2017), *Εισαγωγή στην Ποιοτική Έρευνα* (Ν. Ζιώγας, Μετ.). Αθήνα: Προπομπός.

Mason, J., (2011), *Η Διεξαγωγή της Ποιοτικής Έρευνας* (Ε. Δημητριάδου, Μετ.). Αθήνα: Πεδίο.

Miller, K. (2006). *Οργάνωση & Επικοινωνία* (Μ. Κωνσταντοπούλου, Μετ). Αθήνα: ΔΙΑΥΛΟΣ.

Newby, B. (2019). *Μέθοδοι έρευνας στην εκπαίδευση* (Ι. Φυριππή, Μετ.), Αθήνα: Πεδίο.

Northouse, G., P. (2019). *Ηγεσία: Θεωρία και Πράξη* (Β. Νταλιάνη, Δ. Καπράνου & Ρ. Σινοπούλου, Μετ). Αθήνα: Παπασωτηρίου.

Robson, C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου, Ένα μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές* (Β. Νταλάκου & Κ. Βασιλίκου, Μετ.). Αθήνα: Gutenberg.

Schermerhorn, J., R. (2011). *Εισαγωγή στο Management* (Μ. Θ. Ανθρωπέλος & Σ. Ξεσφίγγη, Μετ.). Αθήνα: Π.Χ. ΠΑΣΧΑΛΙΔΗΣ.

Παράρτημα Α: Ερωτήματα συνέντευξης

A. Δημογραφικά στοιχεία

1. Τι σπουδές έχετε πραγματοποιήσει;
2. Πόσα χρόνια εργάζεστε ως παιδαγωγός;
3. Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθύντρια;

B. Αναγκαιότητα και εφαρμογή καινοτομιών στους παιδικούς σταθμούς

1. Τι σημαίνει για εσάς καινοτομία για έναν παιδικό σταθμό;
2. Πόσο σημαντική θεωρείτε την εφαρμογή καινοτομιών στις υπηρεσίες των παιδικών σταθμών; Γιατί;
3. Σε ποιους τομείς θεωρείτε ότι χρειάζονται αλλαγές οι παιδικοί σταθμοί στην Ελλάδα; Γιατί; Ο δικός σας παιδικός σταθμός συγκεκριμένα σε ποιους τομείς θεωρείτε ότι χρειάζεται αλλαγές; Γιατί;
4. Εσείς έχετε κάνει κάποιες καινοτομίες στον παιδικό σταθμό;
5. Αν ναι,

α) η πρωτοβουλία ήταν δική σας ή του Διοικητικού Συμβουλίου;

β) Σε ποιον τομέα αναπτύχθηκαν οι καινοτομίες στον παιδικό σταθμό σας; Γιατί;

γ) Ποια βήματα έχετε ακολουθήσει από τη σύλληψη μιας καινοτόμου ιδέας μέχρι την εφαρμογή της στον παιδικό σταθμό σας;

δ) Που αντιμετωπίσατε προβλήματα; Τι προβλήματα; Από ποιους; Γιατί;

Αν όχι,

α) Γιατί θεωρείτε ότι δεν έχουν γίνει καινοτομίες;

β) Σε ποιους τομείς θα θέλατε να αναπτύξετε μια καινοτομία στον παιδικό σταθμό; Γιατί;

γ) Τι σας εμποδίζει να το κάνετε;

Γ. Ο ρόλος της ηγεσίας στις καινοτομίες στους παιδικούς σταθμούς

6. Θεωρείτε ότι η διευθύντρια στον Παιδικό Σταθμό παίζει σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση καινοτομιών; Γιατί;
7. Με ποιους τρόπους θα μπορούσε η ίδια η διευθύντρια ενός παιδικού σταθμού να παρακινηθεί να εφαρμόσει καινοτομίες;
8. Ποιες δεξιότητες ή παιδαγωγικά ή επιστημονικά προσόντα μιας διευθύντριας θεωρείτε ότι συμβάλλουν στην εφαρμογή μιας καινοτομίας; Εσείς έχετε αυτές τις δεξιότητες ή τα προσόντα;

Αν ναι, τι συνέβαλλε σε αυτό;

Αν όχι, σε τι θεωρείτε ότι δεν είστε επαρκώς καταρτισμένη πάνω στις καινοτομίες; Τι θα θέλατε να προσθέσετε στην εκπαίδευση ή την επιμόρφωσή σας;

9. Πιστεύετε ότι οι διευθύντριες των παιδικών σταθμών είναι επαρκώς καταρτισμένες για την εφαρμογή μιας καινοτομίας; Γιατί;
10. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι μια διευθύντρια παιδικού σταθμού μπορεί να παρακινήσει τις παιδαγωγούς να εφαρμόσουν καινοτομίες;
11. Με ποιους τρόπους μπορεί να πείσει το διοικητικό συμβούλιο να προωθήσει την εφαρμογή μιας καινοτόμου ιδέας;

Παράρτημα Β: Έντυπο ενημέρωσης

Καλείστε να συμμετάσχετε στην έρευνα που θα διεξαχθεί στο πλαίσιο της Διπλωματικής Εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών “Διοίκηση και Επιμόρφωση στην Εκπαίδευση” του Παιδαγωγικού τμήματος Προσχολικής Εκπαίδευσης κι Αγωγής του Πανεπιστημίου Κρήτης με θέμα: «Ο ρόλος του ηγέτη στην εφαρμογή καινοτομιών στους παιδικούς σταθμούς». Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να καταγραφούν οι απόψεις των διευθυντριών των δημόσιων παιδικών σταθμών όσον αφορά τον ρόλο τους ως προς την εισαγωγή και την εφαρμογή καινοτομιών, την αναγκαιότητα εφαρμογής καινοτομιών στους παιδικούς σταθμούς, τους τομείς που είναι αναγκαία η εφαρμογή τους και τις δυσκολίες εφαρμογής τους. Επίσης, στόχος αποτελεί να διερευνηθούν ποια προσόντα ή ποιες δεξιότητες είναι απαραίτητα για την εφαρμογή καινοτομιών στους δημόσιους παιδικούς σταθμούς.

Η έρευνα διεξάγεται με ατομικές συνεντεύξεις. Η δική σας συμμετοχή στη διαδικασία των συνεντεύξεων θα έχει διάρκεια 30 λεπτά και θα διεξαχθεί σε χρόνο που εσείς επιθυμείτε. Η συνέντευξη που θα δώσετε θα ηχογραφείται καθ’ όλη τη διάρκεια. Η συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή είναι εθελοντική και χωρίς καμιά οικονομική επιβάρυνση.

Δεν υπάρχουν κίνδυνοι από τη συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή. Κατά τη συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή δεν θα συζητήσετε κάποιο ευαίσθητο ή πολύ προσωπικό θέμα και αν νιώσετε άβολα με κάποιο ερώτημα μπορείτε να μη το απαντήσετε καθόλου. Εάν θελήσετε να διακόψετε την συμμετοχή σας, μπορείτε να το κάνετε οποιαδήποτε χρονική στιγμή και για οποιονδήποτε λόγο χωρίς καμιά επίπτωση. Σε αυτήν την περίπτωση θα διαγραφούν όλες οι πληροφορίες που έχετε δώσει μέχρι εκείνη τη στιγμή. Η συνέντευξη θα είναι ανώνυμη και στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων δεν θα συμπεριληφθούν στοιχεία που προδίδουν την ταυτότητά σας.

Οι πληροφορίες που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν μόνο στην παρούσα έρευνα αφού απομαγνητοφωνηθούν αυτολεξεί. Έχετε το δικαίωμα να ζητήσετε να ελέγξετε την απομαγνητοφώνηση της δικής σας συνέντευξης.

Αν υπάρχουν τυχόν ερωτήματα ή ανησυχίες σχετικά με τη συμμετοχή στην έρευνα ή τους σκοπούς και το περιεχόμενό της, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Δήμητρα Αντωνάκη

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια Πανεπιστημίου Κρήτης

Τηλέφωνο Επικοινωνίας: 6976233456

Email: antonaki.dimi@gmail.com

ΦΥΛΛΟ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ

Εγώ ο/η διάβασα προσεκτικά όλα τα παραπάνω και επιθυμώ να συμμετέχω στην έρευνα.

Ημερομηνία

.....

Υπογραφή

.....