

## Εκπαιδευτικές Διαδρομές

Τόμ. 1, Αρ. 1 (2024)

Εκπαιδευτικές Διαδρομές

Τόμος 1, Τεύχος 1

### Εκπαιδευτικές Διαδρομές

### Educational Routes

Διεθνές Εκπαιδευτικό Περιοδικό

International Educational Journal

Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Χίου

ISSN: 29451833



Χίος, 9ος 2024

Ο ρόλος των προϊσταμένων νηπιαγωγών κατά τη διάρκεια της πανδημίας, υπό το πρίσμα της VUCA (ασταθούς, αβέβαιης, πολύπλοκης και ασαφούς) ηγεσίας.

*Ζωή Σιδηροπούλου, Στεργιανή Γκιαούρη*

doi: [10.12681/edro.37759](https://doi.org/10.12681/edro.37759)

Copyright © 2024, Ζωή Σιδηροπούλου, Στεργιανή Γκιαούρη



Άδεια χρήσης [##plugins.generic.pdfFrontPageGenerator.front.license.cc-by-nc-nd4/##](https://plugins.generic.pdfFrontPageGenerator.front.license.cc-by-nc-nd4/).

# Ο ρόλος των προϊσταμένων νηπιαγωγών κατά τη διάρκεια της πανδημίας, υπό το πρίσμα της VUCA (ασταθούς, αβέβαιης, πολύπλοκης και ασαφούς) ηγεσίας.

**Σιδηροπούλου Ζωή**

*Εκπαιδευτικός ΠΕ60*

[zoe.sidirooulou@gmail.com](mailto:zoe.sidirooulou@gmail.com)

**Γκιαούρη Στεργιανή**

*Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Π.Δ.Μ.*

[sgiaouri@uowm.gr](mailto:sgiaouri@uowm.gr)

## **Περίληψη**

Πριν πέντε περίπου χρόνια, η παγκόσμια κοινότητα ήρθε αντιμέτωπη με την άγνωστη κατάσταση του COVID-19, η οποία έφερε στοιχεία ενός ασταθούς, αβέβαιου, περίπλοκου και διαφορούμενου περιβάλλοντος (VUCA). Τα σχολεία όλων των βαθμίδων, και δη η ηγεσία αυτών, αντιμετώπισαν πρωτόγνωρες και απρόβλεπτες προκλήσεις, σε ένα πλαίσιο που έφερε συνεχείς εκπαιδευτικές και ψυχοκοινωνικές αλλαγές. Η παρούσα μελέτη, πλαισιώθηκε εννοιολογικά από το μοντέλο ηγεσίας της VUCA όπως αποδόθηκε από τους Barber (1992) και Bennis & Nanus (2003). Σκοπός της ποιοτικής πιλοτικής έρευνας, ήταν να διερευνήσει τις επιρροές που έφερε η πανδημία στον ρόλο των προϊσταμένων νηπιαγωγών κατά τα σχολικά έτη 2020-2021 και 2021-2022, υπό το πρίσμα της VUCA ηγεσίας. Παράλληλα, ανέδειξε τις εμπειρίες και αντιλήψεις αυτών. Για την ποιοτική ανάλυση, συλλέχθηκαν δεδομένα από 12 προϊσταμένους/αμένες νηπιαγωγείου, μέσω ημιδομημένης συνέντευξης. Το παραγόμενο ποιοτικό υλικό έδειξε ότι οι προϊστάμενοι/αμένες νηπιαγωγείου αντιλαμβάνονταν τον ρόλο τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας ως πολύπλοκο, ασταθό, ασαφές, και αβέβαιο. Παρόλα αυτά, ανέδειξαν ικανότητες διατήρησης και ενίσχυσης των σχολικών αξιών, της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ όλων των μελών του σχολείου ευθύνης τους. Επιπροσθέτως, ανέδειξαν ενσυναίσθηση και αμεσότητα, ανεξάρτητα από το φύλο τους. Τα ευρήματα συζητούνται για την αξιοποίησή τους στο πλαίσιο εκπαιδευτικών δράσεων σε περιόδους κρίσης και στην ανάπτυξη του επαγγελματικού ρόλου των σχολικών ηγετών.

**Λέξεις-κλειδιά:** σχολική ηγεσία, νηπιαγωγείο, πανδημία, VUCA περιβάλλοντα

## **Abstract**

About five years ago, the global community was faced with the unknown situation of COVID-19, which brought elements of a volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) environment. Schools of all levels, and especially their leadership, faced unprecedented and unpredictable challenges, in a context that brought continuous educational and psychosocial changes. The present study was conceptually framed by the VUCA leadership model as attributed by Barber (1992) and Bennis & Nanus (2003). The purpose of the qualitative pilot research was to investigate the influences brought by the pandemic on the role of early childhood school leaders during the school years 2020-2021 and 2021-2022, in the light of VUCA leadership. At the same time, it highlighted their experiences and perceptions. For the qualitative analysis, data were collected from 12 early childhood school leaders, through semi-structured interviews. The generated data showed that early childhood school leaders perceived their role during the pandemic as complex, unstable, unclear, and uncertain. Nevertheless, they demonstrated abilities to maintain and strengthen school values, cooperation and communication between all members of the school of their responsibility. Additionally, they demonstrated empathy and vigilance, regardless of their gender. The findings are discussed for their utilization in the context of educational actions in times of crisis and in the development of the professional role of school leaders.

**Keywords:** school leadership, kindergarten, pandemic, VUCA environments

## **Εισαγωγή**

Στις αρχές του 2020, η πανδημία του κορωνοϊού SARS-CoV-2 προκάλεσε μια πρωτοφανή για τα μέχρι τότε δεδομένα κατάσταση, σε τομείς πέραν της υγείας. Κυβερνήσεις και εκπαιδευτικές πολιτικές ηγεσίες, ανά τον κόσμο, κλήθηκαν να διασφαλίσουν, μεταξύ άλλων, την υγεία των μελών των σχολείων, την ποιότητα και την απρόσκοπτη λειτουργία της εκπαιδευτικής διαδικασίας, κλπ., λαμβάνοντας άμεσες και γρήγορες αποφάσεις (AITSL, 2020·OECD, 2020·Hatamiet. al., 2020).

Η αποτελεσματικότητα, όμως, ενός σχολικού περιβάλλοντος, και δη πανδημικού, βρίσκεται σε άμεση αλληλεξάρτηση με το ευρύτερο και μη εκπαιδευτικό του πλαίσιο (Braun, Ball, Maguire, & Hoskins, 2011). Είναι ευνόητο, συνεπώς, ότι η πανδημία του SARS-CoV-2 δύναται να έφερε σημαντικές επιρροές προς ένα σχολείο, πολλώ δε μάλλον έναν ευαίσθητο και

ιδιαίτερο χώρο εκπαίδευσης όπως αυτός του ελληνικού νηπιαγωγείου. Τα ελληνικά νηπιαγωγεία, τελούν υπό την ηγεσία προϊσταμένων ή διευθυντών/ντριών νηπιαγωγών, οι οποίοι/ες κατέχουν διττό ρόλο -εκπαιδευτικοί και ηγέτες (Αργυροπούλου, 2007). Συνεπώς, ο διττός τους ρόλος απαιτεί να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά τόσο στα διοικητικά όσο και στα παιδαγωγικά τους καθήκοντα. Οι συνθήκες, όμως, ενός VUCA πανδημικού σχολικού περιβάλλοντος ενδέχεται να επηρεάζουν τον προαναφερόμενο ρόλο.

Αναλυτικότερα, όπως διαφαίνεται και από τη σχετική βιβλιογραφία και έρευνα, η παγκόσμια πανδημική κρίση του κορωνοϊού SARS Covid-19 οδήγησε - κατά τα πρώτα στάδια εξάπλωσης του- σε καθολικό κλείσιμο των σχολείων, το οποίο, όμως, λάμβανε συνεχείς παρατάσεις (ΚΥΑ Δ1α/ΓΠ.οικ. 16838/2020· ΚΥΑ Δ1α/ΓΠ.οικ. 24343· UNESCO, 04/2022). Με γνώμονα, όμως, τη συνέχιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η εκάστοτε εκπαιδευτική ηγεσία προέβη στην θέσπιση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας -σύγχρονης και/ή ασύγχρονης (Gouëdard et. al., 2020· Υπουργική Απόφαση 57521/ΓΔ4/ 17-05-2020). Το προαναφερθέν, όμως, εκπαιδευτικό πλαίσιο, επέφερε αρνητικές επιρροές, καθώς δεν λάμβανε υπόψη, ζητήματα τεχνολογίας στην εξ αποστάσεως διδασκαλία των εκπαιδευτικών, γονέων και παιδιών, αλλά και σημαντικούς παράγοντες όπως παιδιά προερχόμενα από χαμηλό κοινωνικό-οικονομικό υπόβαθρο, και/ή με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, κλπ. (Ευαγγέλου, 2021· Gouëdard et. al., 2020· Reuge et. al., 2021· UNESCO, 2020). Ζητήματα, τα οποία είναι καθοριστικής σημασίας στον χώρο του νηπιαγωγείου, λαμβανομένου υπόψη της φιλοσοφίας αυτού, π.χ. παιχνιδής και διερευνητικός τρόπος μάθησης, κτλ. (Νικολού, 2021· Σιώκου, 2021).

Επιπροσθέτως, οι εκάστοτε εξάρσεις ή μη της πανδημίας είχαν ως αποτέλεσμα τα σχολεία να λειτουργήσουν είτε εξ αποστάσεως είτε υβριδικά, από τον Μάρτιο του 2020 και για τα επόμενα δύο σχολικά έτη, ήτοι 2020-2021 και 2021-2022. Η, δε, επαναλειτουργία των σχολείων με φυσική παρουσία, επήλθε το σχολικό έτος 2022-2023, με την πλήρη άρση των μέτρων να λαμβάνει χώρα τον Μάρτιο του 2023 (WHO, 03/ 2023).

Το προαναφερθέν, όμως, σχολικό πανδημικό περιβάλλον, δεν επέφερε αρνητικές επιρροές, μόνο ως προς την παιδαγωγική του διαδικασία. Αντιθέτως, η σχετική έρευνα και βιβλιογραφία ανέδειξαν τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής και ψυχικής ευημερίας (Allen, Jerrim, & Sims, 2020· Burns & Gottschalk, 2019· Connor, De Valliere, Warwick, Stewart-Brown & Thompson, 2022· OECD, 2020f· Wang, Zhang, Zhao, Zhang, & Jiang, 2020) των

μελών ενός σχολείου, αναδιαμορφώνοντας υπό αυτό το πρίσμα τις οργανωσιακές προτεραιότητες αυτού (OECD, 2020d·2020e).

Προφανές, ως εκ τούτου, είναι ότι τέτοιου τύπου περιβάλλον μπορεί να συσχετιστεί με ένα VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) περιβάλλον (Johansen, 2007· Johnson, 2020· Sum, 2022) και να απαιτεί ηγεσία VUCA (Johansen & Euchner, 2013). Το VUCA εισήχθη, ως ιδέα, από το Αμερικάνικο Κολλέγιο Στρατού για να αποτυπώσει την αστάθεια (volatile), την αβεβαιότητα (uncertainty), την πολυπλοκότητα (complexity) και την ασάφεια (ambiguity) του κόσμου στην μεταψυχροπολεμική εποχή (Barber, 1992· Bennis & Nanus, 2003). Στον επιχειρηματικό, δε, κόσμο εισήχθη στα τέλη της δεκαετίας του '90 με αρχές του 2000 για να περιγράψει την ταραχώδη επιχειρηματική εμπειρία της εποχής (Rimita, 2019), ενώ, τώρα πια, χρησιμοποιείται εκτενώς για την μελέτη του παγκοσμιοποιημένου συγκείμενου που φέρει ο επιχειρηματικός κόσμος του 21ου αιώνα (Johnson, 2020).

Αναλυτικότερα, ένα VUCA περιβάλλον διακρίνεται για την ύπαρξη σύγχυσης, διλημμάτων (Johansen & Euchner, 2013), πολύπλοκων αλληλένδετων παραμέτρων (Barber, 1992) και ταχείων απρόβλεπτων αλλαγών (Bennett & Lemoine, 2014). Όπως, επίσης, σημειώνουν οι April & Chimenya (2019, όπ. αναφ. στην Johnson, 2020), «ο όρος VUCA δεν αποτελεί μια μεμονωμένη έννοια αλλά αποτελείται από τέσσερις παραμέτρους», οι οποίες συμπληρώνουν και συνενώνουν τα χαρακτηριστικά του VUCA περιβάλλοντος (Johnson, 2020):

*Ηαστάθεια*, αφορά ξαφνικές, συχνές, έντονες και πολυεπίπεδες εναλλαγές όπου πρότερες εμπειρίες και/ή πρακτικές καθίστανται παρωχημένες (Codreanu, 2016· Kok, Niemandt, Barentsen, & Jordaan, 2019). Ως εκ τούτου, ενδέχεται να υπάρξει *αβεβαιότητα* λόγω της αδυναμίας πρόβλεψης των συνεπειών που δύναται να επιφέρει μια αλλαγή στον εκάστοτε οργανισμό (Bennett & Lemoine, 2014· Codreanu, 2016· Kok et. al., 2019). Η *πολυπλοκότητα* του εν λόγω περιβάλλοντος, ορίζεται βάσει του ότι δεν είναι πάντα αντιληπτά και ξεκάθαρα τα αίτια αλλά και τα «ποιος», «τι», «που», «πότε» και «γιατί» των καταστάσεων (Codreanu, 2016), ενώ, τέλος, η *ασάφεια* ενυπάρχει, ως αποτέλεσμα των προαναφερθεισών παραμέτρων, καθώς δεν υπάρχουν σαφείς και ξεκάθαρες απαντήσεις (Codreanu, 2016).

Σε αυτό, συνεπώς, το πλαίσιο, τη σημαντικότερη, πιθανόν, συμβολή φέρει η VUCA ηγεσία, η οποία αποτελεί «την πρόκληση των ηγετών/ηγέτιδων, οι οποίοι/ες προσπαθούν να επηρεάσουν την οργανωσιακή κουλτούρα, να διαχειριστούν τους πόρους, ενώ παράλληλα οραματίζονται και προσπαθούν να οδηγήσουν την ομάδα τους προς έναν κοινό στόχο σε ένα

περιβάλλον ταχείας και έντονης αλλαγής» (Barber 1992). Ωστόσο, ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας, και δη των προϊσταμένων νηπιαγωγών της Ελλάδας, παρέμεινε ασαφής κατά τα αρχικά στάδια της πανδημίας, με αυτόν να περιορίζεται -κατά περίπτωση- στην απλή τήρηση και εφαρμογή των νομοθετικών κειμένων και οδηγιών (Νικολού, 2021·Σιώκου, 2021·Sum, 2022). Παρόλα αυτά, η σημαντικότητα της συμβολής αυτής, σε συμφωνία και με το ιδιαίτερο συγκείμενο των πανδημικών συνθηκών (AITSL, 2020·Harris, 2020), σύντομα διαφάνηκε (Hatami, Sjatil, & Sneader, 2020).

Δεδομένου αυτού, σκοπός της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η διερεύνηση των επιρροών -που επέφερε η πανδημία- στον ρόλο των προϊσταμένων νηπιαγωγών, διερευνώντας την αστάθεια, την αβεβαιότητα, την πολυπλοκότητα και την ασάφεια (VUCA ηγεσία). Πιο συγκεκριμένα, σκοπό αποτέλεσε η αναδρομική διερεύνηση αυτών, κατά τα σχολικά έτη 2020-2021 και 2021-2022, μέσω μιας ποιοτικής έρευνας.

Το ερευνητικό, δε, ερώτημα που καθοδήγησε την παρούσα έρευνα με βάση τους άξονες της αστάθειας, αβεβαιότητας, πολυπλοκότητας και ασάφειας (Bennett & Lemoine, 2014), ήταν:

*Τι είδους επιρροές έλαβε ο ρόλος των προϊσταμένων νηπιαγωγών κατά τη διάρκεια της πανδημίας, με βάση σημαντικά κριτήρια της αστάθειας, της αβεβαιότητας, της πολυπλοκότητας και της ασάφειας που έφερε το νηπιαγωγείο λόγω της πανδημίας;*

Τέλος, καθώς η σχετική βιβλιογραφία και έρευνα ανέδειξε ύπαρξη σχέσεων μεταξύ συγκεκριμένων ηγετικών ικανοτήτων με την εμπειρία αυτών, αλλά και το φύλο (Andreu, 2022·Garikipati & Kambhampati, 2021·Sergent & Stajkovic, 2020· Sum, 2022) , αναμενόταν ότι:

- οι έχοντες μεγαλύτερη εμπειρία ως προϊστάμενοι/προϊσταμένες να επιδείκνυαν μεγαλύτερη αυτονομία, ευελιξία και προσαρμοστικότητα από τους μη έχοντες (1η ερευνητική υπόθεση)
- οι γυναίκες προϊσταμένες νηπιαγωγείου να ήταν σε θέση να λάβουν πιο γρήγορες και αποφασιστικές αποφάσεις από ό,τι οι άντρες προϊσταμένοι (2η ερευνητική υπόθεση), και τέλος,
- οι γυναίκες προϊσταμένες νηπιαγωγείου να επιδείκνυαν περισσότερη ενσυναίσθηση από τους άντρες προϊσταμένους (3η ερευνητική υπόθεση).

## **Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας**

### *Μεθοδολογικό πλαίσιο συλλογής ποιοτικών δεδομένων*

Η παρούσα έρευνα, λόγω του αναλογικά περιορισμένου αριθμού συμμετεχόντων/ουσών αποτέλεσε μία πιλοτική έρευνα. Αναλυτικότερα, λαμβάνοντας υπόψη της, ότι στόχος αυτής αποτελούσε, μεταξύ άλλων, η εμπάθυνση στις διαστάσεις των VUCA σχολικών περιβαλλόντων και ηγεσίας, η εν λόγω έρευνα υλοποίησε ποιοτική στρατηγική έρευνας με ημιδομημένες συνεντεύξεις (Σιδηροπούλου, 2023). Η ημιδομημένη συνέντευξη, επιλέχθηκε, ως η πιο ενδεδειγμένη μέθοδος συλλογής ποιοτικών δεδομένων λόγω των πλεονεκτημάτων που αυτή φέρει, π.χ. ευελιξία κατά τη συνέντευξη, κατάλληλη μέθοδος συλλογής δεδομένων για έναν/μία αρχάριο/α ερευνητή/ήτρια, κτλ. (Glesne, 2017· Creswell, 2009· 2014· Mason, 2011)

Συμμετέχοντες/συμμετέχουσες της αναφερόμενης ποιοτικής έρευνας, αποτέλεσαν οι προϊσταμένοι/προϊσταμένες νηπιαγωγοί, οι οποίοι/οποίες ασκούσαν χρέη διοίκησης κατά τα σχολικά έτη 2020-2021 και/ή 2021-2022. Η επιλογή των συμμετεχόντων/συμμετεχουσών έγινε λόγω διαθεσιμότητας και προθυμίας συμμετοχής αυτών. Επιπλέον, έμμεσο δείγμα αποτέλεσαν τα νηπιαγωγεία ευθύνης των συμμετεχόντων/ουσών προϊσταμένων νηπιαγωγών, και συγκεκριμένα υπό τη θέαση αυτών ως σχολικούς χώρους VUCA. Παρόλο που με μια τέτοιου τύπου προσέγγιση, ήτοι δειγματοληψία ευκολίας, τίθενται, ζητήματα γενικευσιμότητας (Ίσαρη & Πουρκός, 2015), από την άλλη, δύναται να προσφέρει χρήσιμες και αξιόπιστες πληροφορίες για τα υπό μελέτη ζητήματα, αλλά και να θέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα.

Η συλλογή των ποιοτικών δεδομένων διενεργήθηκε, τον Δεκέμβριο του 2022, μέσω εξ αποστάσεως ημιδομημένης συνέντευξης, λόγω των πλεονεκτημάτων που αυτή φέρει, ήτοι καθοδήγηση του ερευνητή/τριας διαμέσου του οδηγού συνέντευξης, ευελιξία ως προς τη σειρά των ερωτήσεων, και/ή συμπερίληψη/προσαρμογή αυτών, κλπ. (Bryman, 2017· Glesne, 2017·Ίσαρη & Πουρκός, 2015· Mason, 2011). Στην απόφαση, δε, διεξαγωγής αυτών σύγχρονα, συνέβαλαν σημαντικά συγκεκριμένα προτερήματα όπως η οπτική και ακουστική επικοινωνία συνεντευκτή/τριας-συνεντευξιαζόμενων, η δυνατότητα συνέντευξης χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς, η τήρηση των κοινωνικών αποστάσεων λόγω της πανδημίας, η προσφερόμενη

ευελιξία ως προς τον χρόνο και τον τόπο διεξαγωγής των συνεντεύξεων, η δυνατότητα ηχογράφησης αυτών, κτλ. (Bryman, 2017).

Τέλος, το περιεχόμενο του οδηγού συνέντευξης δομήθηκε λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική βιβλιογραφία και έρευνα, καθώς επίσης και τα ερευνητικά ζητήματα της εν λόγω έρευνας (Bryman, 2017). Αναλυτικότερα, ο οδηγός συνέντευξης αποτελούνταν από δύο σκέλη. Το πρώτο σκέλος, αφορούσε δημογραφικές ερωτήσεις, και συγκεκριμένα τις εξής: οικογενειακή κατάσταση, ύπαρξη ή μη τέκνων, σπουδές, σχετική στη διαχείριση κρίσεων επιμόρφωση και οργανικότητα σχολείου κατά τα αναφερόμενα σχολικά έτη. Το δεύτερο σκέλος, αποτελούνταν από 2 ερωτήσεις με 2 υποερωτήματα η καθεμία, αναφορικά με τα υπό μελέτη ζητήματα. Όπου κρίθηκε δε, σημαντικό η ερευνήτρια προέβη σε συμπληρωματικές και/ή διευκρινιστικές ερωτήσεις. Τέλος, η χρονική διάρκεια της συνέντευξης κυμαίνονταν από 20 έως 30 λεπτά, κατά περίπτωση.

#### *Μεθοδολογικό πλαίσιο ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων*

Την εν λόγω έρευνα ενδιέφερε να αναδείξει, τα σχετικά με την υφιστάμενη των VUCA περιβαλλόντων και της VUCA ηγεσίας βιβλιογραφία, θεματικά μοτίβα (Braun & Clarke, 2006· Ίσαρη & Πουρκός, 2015), και, παράλληλα να απαντήσει στα υπό μελέτη ζητήματα (Bryman, 2017). Υπό αυτό, λοιπόν, το πρίσμα, η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων υλοποιήθηκε μέσω της επαγωγικής θεματικής ανάλυσης των Braun & Clarke (2006), καθώς αυτή φέρει το πλεονέκτημα της ευελιξίας και της διάδρασης του/της αναλυτή/αναλύτριας με το παραγόμενο υλικό (Braun & Clarke, 2006 · Bryman, 2017 · Glesne, 2017).

Για την ανάλυση, δε, αυτών, απομαγνητοφωνήθηκαν, αρχικά, οι συνεντεύξεις με τη βοήθεια του διαδικτυακού προγράμματος VoiceNote II. Εν συνέχεια, ακολούθησε έλεγχος, διόρθωση και/ή συμπλήρωση αποσπασμάτων του απομαγνητοφωνημένου υλικού από την ερευνήτρια. Κατόπιν τούτου, μεταφορτώθηκε το απομαγνητοφωνημένο υλικό στο πρόγραμμα ανάλυσης Delve, όπου και υλοποιήθηκε η θεματική ανάλυση ακολουθώντας τα προτεινόμενα των Braun & Clarke (2006) στάδια:

1) εξοικείωση με τα δεδομένα, κατά το οποίο η ερευνήτρια μελέτησε επιμελώς τα αποσπάσματα των συνεντεύξεων,

2) κωδικοποίηση, κατά το οποίο εξήχθησαν κωδικοί ανά πρόταση και/ή παράγραφο για κάθε απόσπασμα συνέντευξης,

3) αναζήτηση των θεμάτων, κατά το οποίο η ερευνήτρια προέβη στην ομαδοποίηση των κωδικών και στην αναζήτηση σχετικού με τα VUCA περιβάλλοντα, θεματικού μοτίβου ανά συνέντευξη,

4) επανεξέταση των θεμάτων επί του συνόλου των συνεντεύξεων

5) ορισμός και ονομασία των θεμάτων, αποδίδοντας την τελική μορφή των σχετικών με τα VUCA περιβάλλοντα θεματικών μοτίβων, και

6) έκθεση των δεδομένων-συγγραφή των αποτελεσμάτων

### *Ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας*

Σε όλες τις κοινωνικές και ανθρωπιστικές έρευνες τίθενται σημαντικά ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας αναφορικά με τους/τις συμμετέχοντες/συμμετέχουσες, αλλά και την ανάλυση και ερμηνεία του παραγόμενου ποιοτικού υλικού, π.χ. διασφάλιση εχεμύθειας, προστασία των προσωπικών δεδομένων, επίγνωση συμμετοχής, αποφυγή παραπλάνησης και/ή, πρόκλησης οποιασδήποτε μορφής βλάβης, παρείσφρηση προσωπικών του/της ερευνητή/ήτριας προκαταλήψεων, κλπ. (ASSA Ethics, n.n· Bryman, 2017· Glesne, 2017· Ίσαρη & Πουρκός, 2015). Προς διασφάλιση αυτών, στο μέτρο του εφικτού, η παρούσα έρευνα προέβη σε συγκεκριμένες ενέργειες. Πιο συγκεκριμένα, έγινε, μεταξύ άλλων, χρήση αμερόληπτου λόγου στα ερωτήματα των συνεντεύξεων, ενώ, παράλληλα καταβλήθηκε προσπάθεια αντικειμενικής και αμερόληπτης στάσης τόσο κατά τη λεκτική επικοινωνία, όσο και τη μη λεκτική (Σιδηροπούλου, 2023). Επιπροσθέτως, οι ερωτήσεις συνέντευξης, συνοδεύονταν με μία ενημερωτική και συναινετική επιστολή αναφορικά με σημαντικά ζητήματα που άπτονταν της συμμετοχής των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα, ενώ, τέλος, έγινε χρήση του Σ αντί του ονόματος αυτών, συνοδευόμενο από τη σχετική αρίθμηση, π.χ. Σ1 όπου Σ= συνεντευξιαζόμενος/η (Σιδηροπούλου, 2023).

### **Αποτελέσματα**

Στην παρούσα έρευνα, συμμετείχαν 12 προϊστάμενοι/προϊσταμένες νηπιαγωγοί -3 άνδρες και 9 γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα, οι 6 εκ των 12 συμμετεχόντων/ουσών δήλωσαν 10+ έτη

εμπειρίας ως προϊστάμενοι νηπιαγωγείου, οι 4 δήλωσαν 20 έως 25, και μόλις 2 δήλωσαν 2 έως 3 έτη εμπειρίας ως προϊστάμενοι νηπιαγωγείου. Από τις συνεντεύξεις των προαναφερθέντων συνεντευξιαζόμενων αναδείχθηκαν τα εξής θεματικά μοτίβα: 1) επιρροές που έλαβε ο διττός ρόλος των προϊσταμένων νηπιαγωγών, 2) επιρροές που έλαβαν οι σχέσεις των προϊσταμένων νηπιαγωγών και 3) διαχείριση των προκυπτουσών από την πανδημία καταστάσεων (Σιδηροπούλου, 2023).

*Επιρροές που έλαβε ο διττός ρόλος των προϊσταμένων νηπιαγωγών.*

Σύμφωνα με τις αναλύσεις του παραγόμενου ποιοτικού υλικού, φάνηκε ότι αρκετοί/ές προϊστάμενοι/προϊσταμένες νηπιαγωγοί αντιλαμβάνονταν το νηπιαγωγείο τους και συνάμα το ρόλο τους, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ως ένα VUCA περιβάλλον. Ενδεικτικά, ανέφεραν:

*«...βρεθήκαμε σε μία πρωτόγνωρη κατάσταση για όλο μας τον επαγγελματικό βίο ... να βιώσουμε το .. την πανδημία. Ε ... ήταν όπως είπα κάτι πρωτόγνωρο ... βρισκ ... βρεθήκαμε σε ένα αβέβαιο περιβάλλον ... δεν ξέραμε επ ... εε ... στην αρχή δεν ξέραμε πως ... ε ... να χειριστούμε κάποιες καταστάσεις ... ε ... και δυσκολευτήκαμε .... δυσκολεύτηκα μάλλον θα μιλήσω για τον εαυτό μου .... δυσκολεύτηκα να το διαχειριστώ.» (Σ11)*

Επιπλέον, οι συνεντευξιαζόμενοι/ες ανέφεραν ύπαρξη περισσότερου φόρτου εργασίας, καθηκόντων, γραφειοκρατίας, διάθεσης προσωπικού χρόνου προς διεκπεραίωση των ευθυνών, και συνάμα, άγχους:

*«...κοίταξε επηρεαστήκαμε ... φυσικά και επηρεαστήκαμε, γιατί υπήρχε πάρα πολύ άγχος ... γενικά να μιλήσεις με τους γονείς, να επικοινωνήσεις με τους γονείς, να μπορέσεις να επικοινωνήσεις με τα παιδιά, εεε... φοβερή γραφειοκρατία ... εκ μέρους του γραφείου ... δηλαδή είχαν απαιτήσεις από μας και Σαββατοκύριακα και απογεύματα ... όλες τις ώρες ... εε.. ήτανε, ήτανε ένα κομμάτι λίγο δύσκολο, θα έλεγα...» (Σ7)*

Σημαντικό κρίνεται, εδώ, να αναφερθεί ότι κάποιοι/ες εκ των συνεντευξιαζόμενων παρόλο που παρανόησαν την ερώτηση «Πώς θα χαρακτηρίζατε τον χρόνο ανταπόκρισής σας προς τις προαναφερθείσες προκύπτουσες από την πανδημία καταστάσεις;», εντούτοις, οι δηλώσεις τους ανέδειξαν και ενίσχυσαν την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος. Συγκεκριμένα, ανέδειξαν δυσκολίες ως προς την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή:

«... (κουνάει κεφάλι με μορφασμό και χαμόγελο) εξοντωτικό (μικρή παύση) εξοντωτικό εεε γιατί δεν υπήρχε ωράριο και ακόμα και τώρα δεν υπάρχει εεε διεκπεραιώναμε πράγματα και δουλειές σε χρόνο που δεν ήταν εεε μέσα σε ωράριο καθηκόντων ακόμα και η webex που κάναμε ήταν εκτός (μικρή παύση) ωραρίου του προγράμματός μας...» (Σ1)

«... υπήρχε πολύς προσωπικός χρόνος και κόπος δηλαδή υπήρχε μεγάλη προετοιμασία...» (Σ3)

Επιπροσθέτως, δύο εκ των συνεντευξιαζόμενων εστιάζοντας στο διδακτικό τους ρόλο, ανέδειξαν τις σχετικές δυσκολίες που κλήθηκαν να διαχειριστούν:

«...Όσον αφορά τώρα την τηλεεκπαίδευση γενικότερα είναι ένα ζόρικο κομμάτι στο νηπιαγωγείο. Ε! δεν υπάρχει αρκετό υλ... το υλικό που υπάρχει δεν είναι τόσο καλό για τα παιδιά αυτής της ηλικίας κουράζονται μπροστά στις οθόνες ε! Είναι πολύ, πολύ πιο διαφορετικό από ... είναι να κάνεις μάθημα μέσα στην τάξη ...» (Σ2)

«... στον πανικό που περιήλθαμε όλοι ήταν και οι γονείς και οι μαθητές και πολύ περισσότερο οι εκπαιδευτικοί γιατί υπήρχε μια ... εε .. εε ... ανεπάρκεια στην ψηφιακή εκπαίδευση των εκπαιδευτικών ... εεε ... στην ουσία δεν υπήρχε υπόβαθρο ... ψηφιακό υπόβαθρο .... ούτε στους γονείς ... ούτε στους μαθητές αλλά ούτε και στους εκπαιδευτικούς.» (Σ8)

Από την άλλη, όμως, κάποιοι/ες εκ των συνεντευξιαζόμενων ανέφεραν ότι, ο ρόλος τους έλαβε θετική επιρροή, καθώς στην προσπάθειά τους να διαχειριστούν τις προκύπτουσες από την πανδημία καταστάσεις συμμετείχαν σε κάποιο άτυπο και/ή τυπικό δίκτυο συνεργασίας, επιμορφώσεις χρήσης η/υ, ψηφιακών εργαλείων, κτλ.:

«...βοήθησε παραπάνω και επίσης έκανα σεμινάρια εκείνο τον καιρό πάνω στη χρήση υπολογιστών έτυχε δηλαδή και αυτό ... ενημερωθήκαμε για ψηφιακά εργαλεία που μέχρι τότε δεν μας ενδιέφεραν και τόσο πολύ...» (Σ1)

*Επιρροές που έλαβαν οι σχέσεις των προϊσταμένων νηπιαγωγών*

Αναφορικά με την αλληλοσύνδεση που έλαβαν οι σχέσεις των προϊσταμένων νηπιαγωγών με τα μέλη του νηπιαγωγείου ευθύνης τους, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αυτές αναδείχθηκαν κυρίως θετικές. Χαρακτηριστική, αποτελεί η δήλωση μίας προϊσταμένης νηπιαγωγείου:

«... ε ... νομίζω ότι η σχέση με τους συναδέλφους εμ... ε ... προχώρησε σε ένα άλλο επίπεδο δεδομένου ότι ... με όλη αυτή την κατάσταση που επικρατούσε προσπαθήσαμε από κοινού να βρούμε λύσεις για να αντιμετωπίσουμε διάφορα ζητήματα που προέκυπταν σε σχέση ε ... με την εκπαιδευτική διαδικασία ... (παίρνει ανάσα και συνεχίζει) ήταν και για τους εκπαιδευτικούς κάτι πρωτόγνωρο ... οπότε νομίζω ότι αυτό έδωσε τη δυνατότητα για συνεργασία και για ανεύρεση λύσεων με τους συναδέλφους ε... ώστε να γίνει πιο αποδοτική ... η... η δουλειά συνολικά του σχολείου. Όσον αφορά τους γονείς, νομίζω ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό η μοναδική ε ... επιτυχία αν θα μπορούσα να το χαρακτηρίσω έτσι της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης ήταν η σχέση που καλλιεργήθηκε με τους γονείς των μικρών μαθητών μας ... ε ... οι οποίοι μας επέτρεψαν να μπούμε ουσιαστικά στα σπίτια τους ... ε ... αυτό οδήγησε σε μία ... ε... στο να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη που είχαν προς εμάς το να καταλάβουν ποια είναι δουλειά που γίνεται στο νηπιαγωγείο και σε πολύ μεγάλο βαθμό να εκτιμήσουν και όλα αυτά τα οποία προσφέρονται στο νηπιαγωγείο (παίρνει ανάσα και συνεχίζει) να ... ε... ε... αναγνωρίσουν την αλλαγή στο ρόλο του νηπιαγωγείου σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια...» (Σ10)

Παρόλο που, ο αριθμός των συμμετεχόντων ανδρών δεν επιτρέπει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων αναφορικά με τις αναμενόμενες σχέσεις υπό το πρίσμα του φύλου αυτών, από την άλλη παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Συγκεκριμένα, οι συνεντευξιαζόμενοι/συνεντευξιαζόμενες ανέφεραν ότι επιδείκνυαν ενσυναίσθηση ανεξάρτητα από το φύλο τους (3<sup>η</sup>ΕΥ), κυρίως, όμως, ως προς τις ανάγκες των μαθητών/τριών τους:

«... με τα παιδιά είχαμε όχι το τυπικό μάθημα .. επειδή τα παιδιά είναι από το χωριό εδώ που διδάσκω ... και γνωριζόμασταν και έξω και τους έβλεπα και μιλούσαμε είχαμε μια πιο οικεία σχέση ως προς την επικοινωνία ...» (Σ4)

Αντιθέτως, ως προς τις ανάγκες των γονέων, ένας προϊστάμενος στάθηκε αντιφατικά:

«... ε... υπήρχε μία δυσκολία... δυσαρέσκειας ως προς το messenger γιατί οι γονείς το εκλάμβαναν ως φιλικό μέσον και ενώ εγώ τους έστελνα αιτήματα για το σχολείο αυτοί μου απαντούσανε πώς είσαι καλημέρα χρόνια πολλά (γελάει) τέτοιες ε εμπειρίες...» (Σ4)

Ωστόσο, ελάχιστοι/ες ανέφεραν αρνητικές και/ή ουδέτερες επιρροές στις σχέσεις τους, και κυρίως όσον αφορά τις σχέσεις αυτών με τους γονείς και δε με την τήρηση των μέτρων προστασίας. Για παράδειγμα, αναφέρουν:

«... με τους γονείς είχαμε θέματα με .. τς... συγκρούσεων κυρίως όσον αφορά τα... το να ...ας πούμε όταν είχαμε την Webex...το να μπουν τα παιδιά στη Webex για να έχουν κάποια επαφή με το σχολείο... αργότερα όταν άνοιζαν τα σχολεία και είχαμε τα μέτρα προφύλαξης είχαμε πολύ μεγάλες συγκρούσεις όσον αφορά το να γίνουν τα τεστ ... το να ειδοποιούν όταν τα παιδιά είναι άρρωστα.. το να να μην τα στέλνουν άρρωστα σχολείο ...και είχαμε και παράπονα από άλλους γονείς γιατί το ... τα rapid... έπρεπε να είναι 3..3 rapid και 2 σέλφι.. ή 3 σέλφι και 2 rapid; .. κάπως έτσι... οπότε εκεί είχαμε τις πολύ μεγάλες συγκρούσεις... Ο προβληματισμός μου ήταν με τους γονείς, εκεί περάσαμε τα δύσκολα ας πούμε...» (Σ5-γυναίκα)

Τέλος, ως προς την ικανότητα διατήρησης ή μη της κουλτούρας του νηπιαγωγείου, ενδεικτικά ανέφεραν:

«...δηλαδή ήτανε ακριβώς μέσα στη φιλοσοφία της διδασκαλίας μέσα στην τάξη...» (Σ3)

#### *Διαχείριση των προκυπτουσών, από την πανδημία, καταστάσεων*

Αναφορικά με το 3<sup>ο</sup>, και τελευταίο, θεματικό μοτίβοσι συνεντευξιαζόμενοι/ες φάνηκε να επιδεικνύουν είτε αυτονομία - κυρίως, όσον αφορά την τηλεκπαίδευση και/ή την τήρηση των μέτρων προστασίας-είτε αναμονή οδηγιών. Από τις παρακάτω, μάλιστα, δηλώσεις φάνηκε ότι τα χρόνια εμπειρίας δεν σχετίζονταν θετικά με την επίδειξη ή μη αυτονομίας (1<sup>η</sup>ΕΥ). Για παράδειγμα, αναφέρουν:

«εεε ... ξαναλέω ότι ακολουθούσα πιστά όλες τις οδηγίες που είχαν δοθεί από τη διεύθυνση και το υπουργείο ... δηλαδή όταν είχαμε κρούσματα ... εε... έκανα ακριβώς ... υπήρχε το πρωτόκολλο τι ακριβώς θα κάνω .....» (Σ6).

«... Σας είπα επειδή στην κοινωνία μου δεν υπήρχαν κρούσματα ενεργά καθόλου όσο και (κακή σύνδεση) και τα δύο χρόνια ε! δεν υπήρχε κανένα κρούσμα ε! (κακή σύνδεση) να' θελα να πάρω κάποιο μέτρο και αυτά τα μέτρα του Υπουργείου τα ακολούθησα εν μέρει τα ακολούθησα ....» (Σ2)

Όσον αφορά, τέλος, τον χρόνο ανταπόκρισης των προϊσταμένων νηπιαγωγών προς τις καταστάσεις που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν, εξαιτίας της πανδημίας (2<sup>η</sup> ΕΥ), οι προϊστάμενοι/ες νηπιαγωγείου ανέφεραν αμεσότητα, εγρήγορση και αποφασιστικότητα ως προς

τη λήψη αποφάσεων ανεξάρτητα από το φύλο τους. Ενδιαφέρον, για παράδειγμα, αποτελεί ότι στις δηλώσεις τους, λάμβαναν υπόψη τους το συγκεκριμένο-περιεχόμενο της κατάστασης:

*«... Ανταποκρίθηκα άμεσα σε αυτό που έδωσαν σαν εντολές σαν οδηγίες... Εντάξει από την στιγμή που δεν ζητούσανε πολύ εξειδικευμένα πράγματα ήμουν σε θέση εύκολα και άμεσα να ανταποκριθώ σε ότι ζητούσε και το Υπουργείο και προσωπικά για να προστατέψω την τάξη μου και εμένα από την πανδημία από τον ιό... εάν όμως τώρα ήταν κάποιο πιο δύσκολο λογισμικό που δεν μπορούσα να το χρησιμοποιήσω χρειαζόμουν χρόνο να το μάθω ή θέλανε κάποια υλικά που ήταν σε έλλειψη δεδομένου ότι σε αυτά τα νησιά είναι δύσκολη η πρόσβαση το χειμώνα τότε ίσως να μην ανταποκρινόμουν τόσο άμεσα» (Σ2-άνδρας)*

*«Χρόνο ανταπόκρισης ε; Μέτριο, μερικές φορές αργό, εεε ... α.... στ.. στην αρχή... όχι πάντα, όμως, δηλαδή κάποιες φορές αργό, κάποιες φορές μέτριο και κάποιες φορές εμ ... μ .. εε ... άμεσο, δηλαδή ήταν καινούριες οι καταστάσεις και κάθε φορά ήταν διαφορετικά.» (Σ9-γυναίκα)*

*«... εεε .... αναγκαστικά έπρεπε να ανταποκριθούμε ... ε ... άμεσα σε όλα αυτά τα καινούργια δεδομένα ... ε ... διότι αλλάζανε τα πράγματα και έπρεπε και εμείς να είμαστε συνεπείς σε ότι αφορούσε το κο... το δικό μας κομμάτι.» (Σ11-γυναίκα)*

## **Συζήτηση**

Σκοπός της παρούσας ποιοτικής πιλοτικής έρευνας ήταν να διερευνήσει, αναδρομικά, τις επιρροές που έλαβε ο ρόλος των προϊσταμένων νηπιαγωγών κατά τη διάρκεια της πανδημίας υπό το πρίσμα της αστάθειας, της αβεβαιότητας, της πολυπλοκότητας και της ασάφειας (VUCA ηγεσία). Ειδικότερα, μέσα από τις απόψεις, πεποιθήσεις, ερμηνείες και εμπειρίες των προϊσταμένων νηπιαγωγών, αναδείχθηκαν οι επιρροές που έλαβαν οι σχέσεις αυτών, καθώς επίσης και οι επιλέχθεντες τρόποι διαχείρισης των προκυπτουσών από την πανδημία καταστάσεων.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά το ερευνητικό ερώτημα *«Τι είδους επιρροές έλαβε ο ρόλος των προϊσταμένων νηπιαγωγών κατά τη διάρκεια της πανδημίας, με βάση σημαντικά κριτήρια της αστάθειας, της αβεβαιότητας, της πολυπλοκότητας και της ασάφειας που έφερε το νηπιαγωγείο λόγω της πανδημίας;»* οι συμμετέχοντες/ουσες προϊστάμενοι/αμένες νηπιαγωγοί ανέδειξαν σε συμφωνία και με τη σχετική βιβλιογραφία (Johansen, 2007·Johnson, 2020·OECD, 2020d·Reugeetal., 2021), ότι το νηπιαγωγείο ευθύνης τους, και συνάμα και ο ρόλος τους, κατά

τη διάρκεια της πανδημίας έφερε χαρακτηριστικά ενός VUCA περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, οι συνεντευξιαζόμενοι/συνεντευξιαζόμενες ανέδειξαν ότι η πανδημία του κορωνοϊού δεν αποτέλεσε απλά πηγή ανησυχίας για την υγεία, αλλά, επιπλέον τηθεώρησαν ως μία κατάσταση με κοινωνικό, οικονομικό, ψυχοσυναισθηματικό, οργανωτικό και παιδαγωγικό αντίκτυπο προς τα ελληνικά νηπιαγωγεία και τα μέλη αυτών:

*«είναι πραγματικά κρίμα σε τέτοια μικρά μέρη να παίρνουν τις ίδιες αποφάσεις που θα παίρνανε σε μεγάλες πόλεις που έχουνε πρόβλημα... κάποια πράγματα που θεωρούμε αυτονόητα στην Ελλάδα στην Ηπειρωτική Ελλάδα ε! Σε απομακρυσμένα μέρη σε απομακρυσμένα νησιά του Αιγαίου ... κάποια πράγματα που θεωρούνται αυτονόητα κάπου αλλού εδώ δεν είναι αυτονόητα αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από όλους» (Σ2)*

Τα εν λόγω, επιβεβαιώνουν και ενισχύουν την ύπαρξη σύγχυσης (Johansen&Euchner, 2013), των πολύπλοκων αλληλένδετων συνεπειών (Barber,1992), των «αβέβαιων και κρυφών απειλών» (Bennett&Lemoine, 2014), κτλ.. Πτυχών, δηλαδή, που χαρακτηρίζουν τα VUCA περιβάλλοντα, και απαιτούν μια VUCA ηγεσία (Barber 1992·Johansen&Euchner, 2013).Επιπροσθέτως, οι συνεντευξιαζόμενοι/συνεντευξιαζόμενες, ανέδειξαν, ότι η πανδημία επέφερε οργανωτικές προκλήσεις, δημιούργησε νέες προτεραιότητες και έφερε στο προσκήνιο επιπρόσθετα προβλήματα αναφορικά με τον διττό τους ρόλο:

*«ερχότανε σαν ριπές πολυβόλου» (Σ4) - αναφορά στις οδηγίες του ΥΠΑΙΘΑ, ενώ σε ύπαρξη κρούσματος...*

*« ... ήμασταν το πρώτο σχολείο ... που είχαμε κρούσμα .... οπότεεε εεε... τότε είχε κλείσει το σχολείο αλλά δεν παρουσιάστηκαν άλλα κρούσματα ... και μου είχαν δώσει και τα εύσημα ότι μπράβο ότι ... τηρούσατε τους κανόνες ... εφόσον δεν παρουσιάστηκε άλλο κρούσμα ...» (Σ6) - κλήθηκαν να επιδείξουν εγρήγορση, ετοιμότητα και συνάμα να λογοδοτήσουν. Ευρήματα, τα οποία συνάδουν με τη σχετική βιβλιογραφία και έρευνα (AITSL, 2020·Garikipati&Kambhampati, 2021· Μαζούρης, 2021·Thornton, 2021), και στις οποίες αναφέρεται αμεσότητα και αποφασιστικότητα αναφορικά με το κλείσιμο και την επανέναρξη των εκάστοτε οργανισμών.*

Επιπλέον, των προαναφερθέντων, και σε συμφωνία με αποτελέσματα προηγούμενων μελετών (Atiles et. al., 2021·Νικολού, 2021·Σιώκου, 2021), οι συμμετέχοντες/ουσες στην παρούσα έρευνα ανέφεραν ότι κλήθηκαν να ανταπεξέλθουν άμεσα στις ανάγκες της τηλεκπαίδευσης, και ενώ, διακρίνονταν από ψηφιακή ανεπάρκεια αλλά και έλλειψη επιθυμίας.

Πρόκληση, επίσης, αποτέλεσε το αντίκτυπο που επέφεραν όσα προαναφέρθηκαν στην προσωπική και κοινωνική ευημερία για κάποιους/ες συνεντευξιαζόμενους/ες, αποτελέσματα, τα οποία ενισχύουν τη σχετική βιβλιογραφία και έρευνα (π.χ. Allenet. al., 2020·Hatamiet. al., 2020·Κωνσταντογιάννη, 2021).

Εντούτοις, και στην παρούσα έρευνα, όπως και σε προηγούμενες (π.χ. Sum, 2022), οι συνεντευξιαζόμενοι/συνεντευξιαζόμενες ανέδειξαν τη σημαντική συμβολή στη διαχείριση των εκάστοτε προκλήσεων, απαιτήσεων και προβλημάτων, από τη συμμετοχή τους σε κάποιο τυπικό και/ή άτυπο δίκτυο συνεργασίας. Εμπλουτιστικά, επίσης, φάνηκε ότι λειτούργησε το VUCA περιβάλλον του νηπιαγωγείου και όσον αφορά τις σχέσεις των συμμετεχόντων/ουσών προϊσταμένων νηπιαγωγών με τα μέλη του σχολείου ευθύνης τους, όπου αναδείχθηκε η εμπιστοσύνη, η ποιοτικότερη και τακτικότερη επικοινωνία, κτλ., αποτελέσματα τα οποία συνάδουν με προηγούμενα ευρήματα (π.χ. Fernandez&Shaw, 2020·Koket. al., 2019· Μαξούρης, 2021·Smith&Riley, 2012·Sum, 2022·Thornton, 2021). Ωστόσο, όπως και στην έρευνα της Κωνσταντογιάννης (2021), έτσι και στην παρούσα κάποιοι/ες εκ των συνεντευξιαζόμενων νηπιαγωγών ανέφεραν σημαντικές δυσκολίες και εμπόδια στις σχέσεις τους με τους γονείς των μαθητών/τριών, κυρίως όμως, αναφορικά με την τήρηση των εκάστοτε μέτρων προφύλαξης.

Αναφορικά με τις ερευνητικές υποθέσεις της εν λόγω έρευνας, αυτές δεν επιβεβαιώθηκαν. Σημαντικό, σε αυτό το σημείο, κρίνεται, να επαναληφθεί ότι υπάρχει η επίγνωση των μη ασφαλών συμπερασμάτων λόγω του μικρού αριθμού συμμετεχόντων ανδρών στην έρευνα. Αναλυτικότερα, σε αντίθεση με τις έρευνες των Andreu (2022), Garikipati&Kambhampati (2021) και Sargent&Stajkovic (2020), στην παρούσα έρευνα δεν επιβεβαιώθηκε ότι *«οι γυναίκες προϊσταμένες νηπιαγωγείου ήταν σε θέση να επιδεικνύουν περισσότερη ενσυναίσθηση από τους άντρες προϊσταμένους»* (3<sup>η</sup> ΕΥ). Ειδικότερα, το παραγόμενο υλικό των συνεντεύξεων ανέδειξε ότι οι προϊστάμενοι/προϊσταμένες νηπιαγωγείου επιδείκνυαν ενσυναίσθηση ανεξάρτητα από το φύλο τους, με τους άνδρες (Σ2 & Σ4), όμως, να επιδεικνύουν κυρίως ως προς τους μαθητές/ήτριες τους.

Παράλληλα, αναμένονταν η *επίδειξη αυτονομίας, και συνάμα ευελιξίας και προσαρμοστικότητας να συσχετίζεται θετικά με τα έτη εμπειρίας* (1<sup>η</sup> ΕΥ), και επιπλέον, να *συσχετίζεται θετικά το φύλο των γυναικών με την εγρήγορση και αποφασιστικότητα κατά τη λήψη αποφάσεων* (2<sup>η</sup> ΕΥ). Παρόλα αυτά, οι εν λόγω υποθέσεις δεν επιβεβαιώθηκαν, και συνεπώς δεν συνάδουν με τις έρευνες του Sum (2022) και των Garikipati&Kambhampati (2021) και

Sergent&Stajkovic (2020), αντίστοιχα. Σύμφωνα, μάλιστα, με το παραγόμενο υλικό, οι προϊστάμενοι/αμένες νηπιαγωγοί ανέφεραν αμεσότητα, εγρήγορση και αποφασιστικότητα ως προς τη λήψη αποφάσεων ανεξάρτητα από το φύλο τους (Σ2, Σ9, Σ10), ενώ, ενδιαφέρον αποτελεί ότι κάποιοι/ες εξ αυτών απέδωσαν την άμεση ανταπόκρισή τους ως κάτι αναγκαστικό (Σ11, Σ8). Επιπλέον, αναφορικά με την επίδειξη ή μη αυτονομίας, κάποιοι/ες συνεντευξιαζόμενοι/συνεντευξιαζόμενες ανέφεραν, για παράδειγμα, εστίαση στις ανάγκες των παιδιών έναντι της τήρησης μέτρων, ή εστίαση στην ψηφιακή ετοιμότητα και/ή πρόγραμμα των γονέων έναντι των οδηγιών για τηλεκαίδευση, ή εστίαση και προσαρμογή ανάλογα με τις πεποιθήσεις του κοινωνικού περιγύρου του νηπιαγωγείου αναφορικά με τα προτεινόμενα μέτρα προφύλαξης, κλπ.

Εν συντομία, το παραγόμενο υλικό των συνεντεύξεων φαίνεται να υποδηλώνει, και συνεπώς, επιβεβαιώνει, την σημαντική συμβολή του συγκείμενου-περιεχομένου αναφορικά με τον τρόπο διαχείρισης ενός VUCA περιβάλλοντος (Barber, 1992·Braunet. al., 2011·Clarke&O'Donoghue, 2013). Επιπροσθέτως, δεδομένου ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται ως συγκεντρωτικό με ελάχιστες αποκεντρωμένες εκ του ανωτέρου διοικητικού οργάνου να εναπόκεινται στα στελέχη των σχολείων (Κουτούζης, 2012·OECD, 2020b· 2020g), ευνόητο αποτελεί ότι ο συγκεντρωτισμός που αυτό φέρει, ενδέχεται να στάθηκε για τους/τις προϊστάμενους/αμένες νηπιαγωγούς ένα -κατά περίπτωση- επιπρόσθετο εμπόδιο στις προκλήσεις που έφερε το VUCA περιβάλλον του νηπιαγωγείου.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι, η παρούσα έρευνα αποτέλεσε μία πιλοτική έρευνα φέρει, αναγκαστικά, συγκεκριμένους περιορισμούς. Πιο αναλυτικά, αναγνωρίζεται ότι η εν λόγω έρευνα, φέρει τα μειονεκτήματα της μη γενικευσιμότητας των αποτελεσμάτων και της μεροληψίας, λόγω του μικρού αριθμού συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα και της δειγματοληπτικής μεθόδου. Τέλος, αναγνωρίζεται το γεγονός ότι η ανάλυση των αποτελεσμάτων εμπεριέχουν την προσωπική -της ερευνήτριας- ερμηνείας των ποιοτικών δεδομένων.

## **Συμπεράσματα**

Εν κατακλείδι, τα ευρήματα της ποιοτικής αυτής έρευνας επιβεβαιώνουν την άποψη των Johansen (2007) και ο Johnson (2020), οι οποίοι αναφέρουν ότι η πανδημία, και συνάμα, ένα πανδημικό σχολικό περιβάλλον, αποτελεί ένα VUCA περιβάλλον. Υπό την οπτική αυτού, ο

διττός ρόλος των συμμετεχόντων/ουσών -στην παρούσα έρευνα- προϊσταμένων νηπιαγωγών, φαίνεται να έφερε τόσο αρνητικές όσο και θετικές επιρροές. Το VUCA περιβάλλον του νηπιαγωγείου λειτούργησε εμπλουτιστικά αλλά και στάθηκε συγχρόνως, ως μία πρόκληση - οργανωτική και προσωπική της σχολικής VUCA ηγεσίας του νηπιαγωγείου. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι η αυτονομία, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα δεν εναπόκειται στην εμπειρία των προϊσταμένων νηπιαγωγών. Τέλος, στην παρούσα έρευνα αναδείχθηκε ότι η εγρήγορση, η ετοιμότητα και η αποφασιστικότητα, καθώς επίσης και η ικανότητα ενσυναίσθησης αποτελεί, έναν ανεξάρτητο του φύλου παράγοντα.

### **Συνεισφορά**

Η συμβολή των εν λόγω αποτελεσμάτων θα μπορούσε να θεωρηθεί σημαντική υπό την οπτική της εγκυρότητας και αυθεντικότητας αυτών, καθώς συλλέχθηκαν από προϊστάμενους/αμένες νηπιαγωγούς, οι οποίοι/οποίες βίωσαν το VUCA πανδημικό περιβάλλον του νηπιαγωγείου κατά τη διάρκεια των υπό μελέτη σχολικών ετών. Συγκεκριμένα, συλλέχθηκαν και καταγράφηκαν οι απόψεις των προϊσταμένων νηπιαγωγείου με βάση τους άξονες της αστάθειας, της αβεβαιότητας, της πολυπλοκότητας και της ασάφειας (Bennett & Lemoine, 2014), και με γνώμονα την πανδημία του κορωνοϊού. Παρόλα αυτά, ένα VUCA περιβάλλον ενδέχεται να εμπεριέχει, αμυδρά αντιληπτά αισιόδοξα μηνύματα, μελλοντικών ευκαιριών και δυνατοτήτων, το οποίο απαιτεί μία πιο ενεργή και ευέλικτη ηγεσία (Bennett & Lemoine, 2014· Johansen, 2007· Johansen & Euchner, 2013). Ως εκ τούτου, προτείνεται, μελλοντικά, να επεκταθεί η μελέτη, έτσι ώστε, αυτή να διερευνά τις απόψεις των προϊσταμένων νηπιαγωγείου υπό την αισιόδοξη οπτική διαχείρισης των VUCA περιβαλλόντων, ήτοι VUCA (vision, understanding, clarity, agility) Prime (Codreanu, 2016· Johansen, 2007), και εν συνέχεια να συγκριθούν με τα παρόντα ευρήματα. Συμπερασματικά, η προτεινόμενη έρευνα, δύναται να βοηθήσει τη σχολική ηγεσία του νηπιαγωγείου -αλλά και την ελληνική εκπαιδευτική κοινότητα γενικότερα- να συνειδητοποιήσουν ότι η πανδημία του κορωνοϊού προσφέρει ευκαιρίες αλλαγής για τα σχολεία της χώρας, παρά την αντιξοότητα των συνθηκών (Σιδηροπούλου, 2023). Ευκαιρίες, οι οποίες, απαιτούν σωστής «αξιοποίησης» από την ελληνική εκπαιδευτική πολιτική, έτσι ώστε αυτές να προσδώσουν ουσιαδεις και βιώσιμες αλλαγές (Harris, 2020·Zhao, 2020).

## Βιβλιογραφία

Allen, R., Jerrim, J., & Sims, S. (2020). *How did the early stages of the COVID-19 pandemic affect teacher wellbeing?* (UCL Centre for Education Policy and Equalizing Opportunities No. 20-15). Retrieved from EconPapers website: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:ucl:cepeow:20-15>

Andreu, N. (2022). *The role of women leadership in community wellness and resilience: Looking through the lens of the COVID-19 crisis*. (Doctoral dissertation Order No. 29208743). Available from ProQuest One Academic. (No 2669075339).

Αργυροπούλου, Ε. (2007). *Οργάνωση και διοίκηση της προσχολικής εκπαίδευσης*. Αθήνα: Κριτική

ASSA Ethics. (n.n.). *Ethical Guidelines for Good Research Practice*. Retrieved from: <https://www.theasa.org/ethics/guidelines.shtml>

Atiles, J. T., Almodóvar, M., Vargas, A. C., Dias, M. J. A., & Zúñiga León, I. M. (2021). International responses to COVID-19: challenges faced by early childhood professionals. *European Early Childhood Education Research Journal*, 29(1), 66-78. doi: [10.1080/1350293X.2021.1872674](https://doi.org/10.1080/1350293X.2021.1872674)

Australian Institute of Teaching and School Leadership (AITSL). 2020. *Spotlight: The Role of School Leadership in Challenging Times*. Retrieved from: <https://www.aitsl.edu.au/research/spotlights/the-role-of-school-leadership-in-challenging-times>

Barber, H. F. (1992). Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience. *The Journal of Management Development*, 11(6), 4-12. doi:10.1108/02621719210018208

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57. doi:[10.2139/ssrn.2406676](https://doi.org/10.2139/ssrn.2406676)

Bennis, W. G., & Nanus, N. (2003). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper Business Essentials.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa

Braun, A., Ball, S. J., Maguire, M., & Hoskins, K. (2011). Taking context seriously: towards explaining policy enactments in the secondary school. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 32(4), 585-596. doi: [10.1080/01596306.2011.601555](https://doi.org/10.1080/01596306.2011.601555)

Bryman, A. (2017). *Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας* (μτφ. Π. Σακελλαρίου). Αθήνα: Gutenberg. (έτος έκδοσης πρωτότυπου 2016)

Burns, T., & Gottschalk, F. (Eds.). (2019). *Educating 21st Century Children: Emotional Well-being in the Digital Age. Educational Research and Innovation*, OECD Publishing, Paris. doi: 10.1787/b7f33425-en

Clarke, S. R. P., & O'Donoghue, T. A. (Eds.). (2013). *School level leadership in post-conflict societies: The importance of context*. Taylor & Francis Group. Retrieved from: <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.eap.gr/lib/eapgr/detail.action?docID=1207510#>

Codreanu, A. (2016). A vuca action framework for a vuca environment. Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management Studies*, 7, 31-38. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/316967836\\_A\\_VUCA\\_ACTION\\_FRAMEWORK\\_FOR\\_A\\_VUCA\\_ENVIRONMENT\\_LEADERSHIP\\_CHALLENGES\\_AND\\_SOLUTIONS](https://www.researchgate.net/publication/316967836_A_VUCA_ACTION_FRAMEWORK_FOR_A_VUCA_ENVIRONMENT_LEADERSHIP_CHALLENGES_AND_SOLUTIONS)

Connor, C., De Valliere, N., Warwick, J., Stewart-Brown, S., & Thompson, A. (2022). The COV-ED Survey: exploring the impact of learning and teaching from home on parent/carers' and teachers' mental health and wellbeing during COVID-19 lockdown. *BMC Public Health*, 22, 889. doi: 10.1186/s12889-022-13305-7

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE (3<sup>rd</sup> edition). Retrieved from: [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE (4<sup>th</sup> edition). Retrieved from: [https://fe.unj.ac.id/wp-content/uploads/2019/08/Research-Design\\_Qualitative-Quantitative-and-Mixed-Methods-Approaches.pdf](https://fe.unj.ac.id/wp-content/uploads/2019/08/Research-Design_Qualitative-Quantitative-and-Mixed-Methods-Approaches.pdf)

Ευαγγέλου, Φ. (Σεπτέμβριος, 2021). Οι απόψεις εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Ηπείρου από την εφαρμογή της εξ αποστάσεως – σύγχρονης και ασύγχρονης – εκπαίδευσης την περίοδο του Covid-19. *Open Education -The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*. 17 (2). doi: 10.12681/jode.25427

Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39–45. doi:10.1002/jls.21684

Garikipati, S., & Kambhampati, U. (2021). Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender Really Matter? *Feminist Economics*, 27(1-2), 401-418. doi: [10.1080/13545701.2021.1874614](https://doi.org/10.1080/13545701.2021.1874614)

Glesne, K. (2017). *Η ποιοτική έρευνα. Οδηγός για νέους επιστήμονες*. (μτφ. Γ. Α. Κουλαουζίδης). Αθήνα: Μεταίχμιο (έτος έκδοσης πρωτότυπου 2016).

Gouëdard, P., Pont, B., & Viennet, R. (2020). *Education responses to COVID-19: Implementing a way forward*. (OECD Education Working Papers No. 224). OECD Publishing, Paris. doi: [10.1787/8e95f977-en](https://doi.org/10.1787/8e95f977-en).

Harris, A. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*. 5(3/4), 321-326. doi: [10.1108/JPCCC-06-2020-0045](https://doi.org/10.1108/JPCCC-06-2020-0045)

Harris, A., & Jones, M. (2022). Leading during a pandemic – what the evidence tells us. *School Leadership & Management*, 42(2), 105-109, doi: 10.1080/13632434.2022.2064626

Hatami, H., Sjatil, P. E., & Sneader. K. (2020). *The Toughest Leadership Test*. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-toughest-leadership-test>

Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας: Εφαρμογές στην ψυχολογία και στην εκπαίδευση*. ΣΕΑΒ, Κάλλιπος.

Johansen, B., & Euchner, E. (2013). Navigating the VUCA World. *Research-TechnologyManagement*, 56(1), 10-15, doi: [10.5437/08956308X5601003](https://doi.org/10.5437/08956308X5601003)

Johnson, H., A. (2020). *Strategic management competencies for radical innovation in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) world: A systematic review of the evidence* (Doctoral dissertation Order No. 28317379). Available from ProQuest One Academic. (No 2498538203).

Kok, J., Niemandt, C., Barentsen, J., & Jordaan, B. (2019). *Leading in a VUCA World: Integrating Leadership, Discernment and Spirituality*. SpringerOpen. Retrieved from: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-98884-9>

Κοινή Υπουργική απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ. 16838/2020. Επιβολή του μέτρου της προσωρινής απαγόρευσης λειτουργίας των βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών, νηπιαγωγείων, σχολικών μονάδων, ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, κέντρων ξένων γλωσσών, φροντιστηρίων και πάσης φύσεως εκπαιδευτικών δομών, φορέων και ιδρυμάτων, δημοσίων και ιδιωτικών, κάθε τύπου και βαθμού της χώρας για το χρονικό διάστημα από 11.3.2020 έως και 24.3.2020. (ΦΕΚ Β' 783/10-03-2020)

Κοινή Υπουργική Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ. 24343. Παράταση ισχύος της κοινής απόφασης των Υπουργών Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, Υγείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού και Εσωτερικών με αριθμό Δ1α/ΓΠ.οικ. 20021/21.3.2020 (Β' 956) έως και τις 10.5.2020.

Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση – Ηγεσία – Αποτελεσματικότητα: Αναζητώντας πεδίο εφαρμογής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στο: Καρακατσάνη, Δ. & Παπαδιαμαντάκη, Γ. (Επιμ.), *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής*. Αθήνα: Επίκεντρο

Κωνσταντογιάννη, Σ. (2021). *Ηγεσία και Διαχείριση κρίσης στη Πρωτοβάθμια εκπαίδευση εν καιρώ πανδημίας*. (Μεταπτυχιακή διπλωματική, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο). Διαθέσιμο από τη βάση διδακτορικών και διπλωματικών apothesis του ΕΑΠ (<https://apothesis.eap.gr/handle/repo/53505> )

Μαζούρης, Π. (2021). *Σχολική ηγεσία και διαχείριση κρίσεων: Διερεύνηση του αντίκτυπου της πανδημίας COVID-19 στη σχολική πραγματικότητα και τρόποι διαχείρισης από διευθυντές σχολικών μονάδων*. (Μεταπτυχιακή διπλωματική, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). Διαθέσιμο από τη βάση διδακτορικών και διπλωματικών Διώνη (<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/13509>)

Mason, J. (2011). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. (μτφ. Ε. Δημητριάδου). Αθήνα: Πεδίο (έτος έκδοσης πρωτότυπου 2002)

Νικολού, Β. (2021). *Απόψεις Νηπιαγωγών για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση (σύγχρονη και ασύγχρονη), κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19*. (Μεταπτυχιακή διπλωματική, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο). Διαθέσιμο από τη βάση διδακτορικών και διπλωματικών apotheosis (<https://apothesis.eap.gr/archive/item/154442>)

OECD (2020b). *The impact of Covid-19 on education. Insights from education at a glance*. OECD Publishing. Retrieved from: <https://www.oecd.org/education/the-impact-of-covid-19-on-education-insights-education-at-a-glance-2020.pdf>

OECD (2020d). *Education responses to COVID-19: An implementation strategy toolkit*. (OECD Education Policy Perspectives No. 5). OECD Publishing, Paris, doi: 10.1787/81209b82-en.

OECD (2020e). *Coronavirus special edition: Back to school*. (Trends Shaping Education Spotlights No. 21). OECD Publishing, Paris. doi: 10.1787/339780fd-en.

OECD (2020f). *Schooling disrupted, schooling rethought: How the Covid-19 pandemic is changing education*. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), OECD Publishing, Paris. doi:10.1787/68b11faf-en.

OECD (2020g). *Education Policy outlook: Greece*. Retrieved from: <https://www.oecd.org/education/policy-outlook/country-profile-Greece-2020.pdf>

Reuge, N. et. al. (2021). Education response to COVID 19 pandemic, a special issue proposed by UNICEF: Editorial review. *International Journal of Educational Development*, 87. doi: [10.1016/j.ijedudev.2021.102485](https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102485)

Rimita, K. N. (2019). *Leader Readiness in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous (VUCA) Business Environment* (Walden Dissertations and Doctoral Studies, 7727). Retrieved from <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7727/>

Sergent, K., & Stajkovic, A. D. (2020). Women's leadership is associated with fewer deaths during the COVID-19 crisis: Quantitative and qualitative analyses of United States governors. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 771–783. doi: [10.1037/apl0000577](https://doi.org/10.1037/apl0000577)

Σιδηροπούλου, Ζ. (2023). *Διερεύνηση των απόψεων των προϊσταμένων νηπιαγωγών αναφορικά με τον ρόλο τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας: Μια πιλοτική έρευνα διερευνώντας την αστάθεια, την αβεβαιότητα, την πολυπλοκότητα και την ασάφεια (VUCA ηγεσία)*. (Μεταπτυχιακή

Διπλωματική, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας). Διαθέσιμο από τη βάση διδακτορικών και διπλωματικών Dspace (<https://dspace.uowm.gr/xmlui/handle/123456789/3818> )

Σιώκου, Σ. (2021). *Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση στην προσχολική εκπαίδευση την εποχή της πανδημίας και οι επιπτώσεις της στη λειτουργία των νηπιαγωγείων. Μια εμπειρική μελέτη υπό το πρίσμα της συστημικής θεωρίας.* (Μεταπτυχιακή Διπλωματική, Πανεπιστήμιο Αιγαίου). Διαθέσιμο από τη βάση διδακτορικών και διπλωματικών HELLANICUS (<https://hellanicus.lib.aegean.gr/handle/11610/22622>)

Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *SchoolLeadership & Management*, 32(1), 57-71, doi: [10.1080/13632434.2011.614941](https://doi.org/10.1080/13632434.2011.614941)

Sum, N. (2022). School leaders' perceptions of their roles during the pandemic: an Australian case study exploring volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA leadership). *School Leadership & Management*, 42(2), 188-207. doi: [10.1080/13632434.2022.2045268](https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2045268)

Thornton, K. (2021). Leading through COVID-19: New Zealand secondary principals describe their reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 393-409. doi: [10.1177/1741143220985110](https://doi.org/10.1177/1741143220985110)

Υπουργική Απόφαση 57521/ΓΔ4/ 17-05-2020. Οδηγίες προς Διευθυντές και Εκπαιδευτικούς Δ/θμιας Εκπ/σης για την ταυτόχρονη σύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Ανακτήθηκε από: <https://www.minedu.gov.gr/koronoios-kentriki>

UNESCO (2020). *Global monitoring of school closures caused by COVID-19*. Retrieved from: <https://www.unesco.org/en/covid-19/education-response>

UNESCO (04/2022). *290 million students out of school due to COVID-19: UNESCO releases first global numbers and mobilizes response.* Retrieved from: <https://www.unesco.org/en/articles/290-million-students-out-school-due-covid-19-unesco-releases-first-global-numbers-and-mobilizes>

Wang, G., Zhang, Y., Zhao, J., Zhang, J., & Jiang, F. (2020). Mitigate the effects of home confinement on children during the COVID-19 outbreak. *Lancet*, 395 (10228), 945-947. doi: [10.1016/S0140-6736\(20\)30547-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30547-X)

WHO-World Health Organization. (March, 2023). *Statement on the fifteenth meeting of the IHR (2005) Emergency Committee on the COVID-19 pandemic.* Retrieved from WHO website: [https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-\(covid-19\)-pandemic?adgroupsurvey={adgroupsurvey}&gclid=Cj0KCQjwu-KiBhCsARIsAPztUF3I3NuG2VM0352PvqHFbUof6ZbYIsB\\_E4eYFFnKnCX\\_lkLw15pDcBUaApDSEALw\\_wcB](https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-(covid-19)-pandemic?adgroupsurvey={adgroupsurvey}&gclid=Cj0KCQjwu-KiBhCsARIsAPztUF3I3NuG2VM0352PvqHFbUof6ZbYIsB_E4eYFFnKnCX_lkLw15pDcBUaApDSEALw_wcB)

Zhao, Y. (2020). COVID-19 as a catalyst for educational change. *Prospects*, 49, 29–33. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11125-020-09477-y>