ePublishing

Investigating the child's world

Vol 16 (2019)

Perceptions of kindergarten head teachers on the leadership style, as a factor of efficiency of the educational project in preschool education

Ισαΐα Ιώβ Λαζαρίδου (Lazaridou Isaia)

doi: 10.12681/icw.20848

Copyright © 2020, Ισαΐα Ιώβ Λαζαρίδου

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0.

To cite this article:

Λαζαρίδου (Lazaridou Isaia) I. I. (2020). Perceptions of kindergarten head teachers on the leadership style, as a factor of efficiency of the educational project in preschool education. *Investigating the child's World*, *16*, 72–83. https://doi.org/10.12681/icw.20848

https://epublishing.ekt.gr | **e-Publisher:** EKT | **Downloaded at:** 22/01/2026 07:33:20

ΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΟΥ ΠΑΙΔΙΟΥ – INVESTIGATING THE CHILD'S WORLD
Το περιοδικό της ΟΜΕΡ Ελλάδος – The journal of OMEP Greece
https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/omep/index
Ενότητα: Επιστημονικές εργασίες – Section: Scientific articles

Αντιλήψεις των προϊσταμένων Νηπιαγωγείων για το στυλ ηγεσίας ως παράγοντα αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου στην προσχολική εκπαίδευση.

Ισαΐα Λαζαρίδου, Συντονίστρια Εκπαιδευτικού Έργου 3ου ΠΕΚΕΣ Κ. Μακεδονίας,
sitsalazaridoy@yahoo.gr

ΠΕΡΙΛΗΨΗ
Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τις αντιλήψεις των προϊσταμένων της προσχολικής εκπαίδευσης αναφορικά α) με τη σημαντικότητα της συμβολής των υφιστάμενων μοντέλων/μορφών ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου β) με το βαθμό και τους λόγους εφαρμογής των συγκεκριμένων μοντέλων, αλλά και να συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας ευρύτερης κατανόησης της γυναικείας ηγεσίας στην Προσχολική Εκπαίδευση. Η έρευνα διενεργήθηκε από το Φεβρουάριο έως το Μάιο του 2015 με τη χρήση του γραπτού ανώνυμου ερωτηματολογίου, ως βασικού ερευνητικού εργαλείου και συμπληρώθηκε από 197 προϊσταμένες νηπιαγωγείων από εννέα νομούς της χώρας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, ότι η συντριπτική πλειοψηφία των προϊσταμένων αντιλαμβάνονται ότι τα μοντέλα της μετασχηματιστικής και της χαρισματικής ηγεσίας συμβάλλουν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου στην προσχολική εκπαίδευση, και ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων υιοθετεί ένα μεικτό μοντέλο ηγεσίας της συμμετοχικής / συναλλακτικής ηγεσίας με έντονα όμως τα στοιχεία της μετασχηματιστικής / χαρισματικής ηγεσίας.

ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ: Ηγεσία, Στυλ ηγεσίας, Προσχολική εκπαίδευση

Perceptions of kindergarten head teachers on the leadership style, as a factor of efficiency of the educational project in preschool education

ABSTRACT
The aim of this paper is to investigate the perceptions of pre-school teachers regarding (a) the importance of the contribution of existing models / leadership forms to the effectiveness of the educational project; (b) the degree and the reasons for the application of these models; and contribute to the development of a wider understanding of women's leadership in pre-school education. The survey was conducted from February to May 2015 using the anonymous written questionnaire as a basic research tool and completed by 197 nursery head teachers from nine counties in the country. The results of the research showed that the overwhelming majority of the head teachers perceive that the models of transformational and charismatic leadership significantly contributes to the effectiveness of educational work in pre-school education and that the majority of respondents adopt a mixed model of participatory /transactional leadership with strong elements of transformational / charismatic leadership.

KEY-WORDS: Leadership, Style leadership, Pre-school education

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως ηγεσία ορίζεται η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής η μεγάλης τυπικής η άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιον τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους, που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο η ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2005). Καθοριστικό παράγοντα αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου της προσχολικής εκπαίδευσης αποτελεί η προϊσταμένη του νηπιαγωγείου, ως πρότυπο που μεταδίδει τον πυρήνα των κοινών πεποιθήσεων, αξιών και συμπεριφορών. Πολλές έρευνες έχουν διεξαχθεί και έχουν βρει ότι οι ηγέτες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους εκπαιδευτικούς στην ταύτιση τους με το σχολείο, στην υιοθέτηση του οράματος του σχολείου (Μπουραντάς, 2005), στην επίτευξη των κοινών στόχων (Μυλωνά, 2005) στην ανάπτυξη του αισθήματος της αποστολής και του εργασιακού καθήκοντος (Nias, Southworth & Yeomans, 1989) και στην ανάπτυξη ενός θετικού κλίματος μεταξύ των συναδέλφων (Χατζηπαναγιώτου, 2008; Wallace and Hall, 1994). Η έρευνα επίσης έδειξε ότι η ηγεσία επηρεάζει τη μάθηση στη σχολική τάξη, επιδρά ισχυρότερα σε μαθητές και εκπαιδευτικούς όταν είναι ευρέως κατανεμημένη, βελτιώνει την διδασκαλία μέσω της επίδρασης στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών, αλλά και σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου (Κουτούζης, 2012).

Ο τρόπος που οι γυναίκες διευθύντριες των σχολείων ασκούν την ηγεσία τους μπορεί να γίνει αντιληπτός ως μια σύνθετη αλληλεπίδραση μεταξύ της ταυτότητας του φύλου των γυναικών διευθυντών, των επιρροών από άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά, των απαιτήσεων από τις καταστάσεις του περιβάλλοντος και του τρόπου που αυτές γίνονται αντιληπτές από τις διευθύντριες, καθώς και από τους συγκεκριμένους τρόπους, με τους οποίους οι γυναίκες διευθύντριες προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του σχολείου τους (Smulyan, 2000). Οι ηγέτες στις μονάδες αυτές, ανάλογα με το ευρύτερο περιβάλλον, τα φυσιογνωμικά χαρακτηριστικά και την κουλτούρα της εκπαιδευτικής τους μονάδας, το προσωπικό τους «όραμα» για τη μονάδα, μπορούν να υιοθετήσουν διαφορετικά «μοντέλα» ηγεσίας (Κουτούζης, 2012:270).

Οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί μέχρι τώρα αφορούν περισσότερο την ηγεσία στις άλλες βαθμίδες της εκπαίδευσης και λιγότερο στο Νηπιαγωγείο. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι η έρευνα για την ηγεσία στη βαθμίδα της προσχολικής εκπαίδευσης είναι περιορισμένη (Ebbeck & Waniganayake, 2003), όμως, έχει δείξει ότι το στυλ ηγεσίας που προτιμούν οι προϊσταμένες νηπιαγωγείων είναι συνεργατικό (Henderson-Kelly & Pamphilon, 2000), καθώς βασίζεται στην σχέση με τους άλλους, την αμοιβαιότητα, την ενδυνάμωση, τη συνεργασία, την κατανόηση των παιδιών και των οικογενειών τους. Σε μελέτη της η Rosener (1990) ανέφερε, ότι οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν μετασχηματιστική ηγεσία περισσότερο από ότι οι άνδρες. Την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας έκανε γνωστή για πρώτη φορά ο Burns (1978). Αυτός διέκρινε μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας, στην οποία υπάρχει ένα συμβόλαιο υλικής φύσης και η συνακόλουθη έμφαση στην εργασία και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, στην οποία το συμβόλαιο δίνει λιγότερη έμφαση στο υλικό και εστιάζει περισσότερο στο πρόσωπο. Οι Hoy και Miskel (2005) αναφέρουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί πνευματικό κεφάλαιο για τον εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης και εφόσον διδαχθεί, μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ηγετικών στελεχών. Η Rosener (1990) δήλωσε ότι υπάρχει η τάση να συνδεθεί η συναλλακτική ηγεσία με τους άνδρες και η μετασχηματιστική με τις γυναίκες. Συγκεκριμένα, οι άνδρες έχουν την τάση να είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στην εργασία, ενώ οι γυναίκες έχουν την τάση να είναι προσανατολισμένες στις διαπροσωπικές σχέσεις (Kruger, 2008).

Ωστόσο, λίγη έρευνα έχει διεξαχθεί μέχρι τώρα αναφορικά με το συνεργατικό στυλ ηγεσίας που εμφανίζουν οι προϊσταμένες νηπιαγωγείων (Henderson-Kelly & Pamphilon, 2000). Αυτός ο τύπος ηγεσίας σχετίζεται με το φύλο των ηγετών, ή είναι σχετικός με τα χαρακτηριστικά της προσχολικής εκπαίδευσης, όπου παρέχεται εκπαίδευση σε μικρά παιδιά και η ηγεσία ασκείται σε μια ομάδα εκπαιδευτικών που είναι γυναίκες; Η ηγεσία και η αναζήτηση των στοιχείων της αποτελεσματικής άσκησής της, απασχόλησε και εξακολουθεί να απασχολεί την επιστημονική έρευνα, ωστόσο, δεν έχει γίνει συστηματική μελέτη για τις αντιλήψεις των προϊσταμένων για τη σημαντικότητα της συμβολής των υφιστάμενων μοντέλων/μορφών ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου στην προσχολική εκπαίδευση, και το βαθμό και τους λόγους εφαρμογής των συγκεκριμένων μοντέλων στην άσκηση της ηγεσίας στην προσχολική εκπαίδευση. Υπάρχει ανάγκη για μια σε βάθος κατανόηση αναφορικά με το πως οι προϊσταμένες νηπιαγωγείων προσχολικής εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται και ασκούν την ηγεσία τους.

Με βάση τα παραπάνω και με δεδομένο ότι το έργο της ηγεσίας των νηπιαγωγείων είναι σημαντικό και πολύπλευρο, καθώς είναι επιφορτισμένες με ευθύνες για την υλοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, τη λήψη αποφάσεων, την παροχή κινήτρων, την επίλυση συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού (Χατζηπαναγιώτου, 2008), την επιμόρφωση και την ανάπτυξη του προσωπικού και τη δημιουργία και οικοδόμηση σχέσεων με την τοπική κοινωνία (Hayden, 1996), γίνεται αντιληπτό ότι η διερεύνηση των αντιλήψεων των προϊσταμένων νηπιαγωγείων αναφορικά με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται και ασκούν την ηγεσία τους, που αποτελεί την προβληματική της παρούσας έρευνας, αναμένεται να συμβάλλει στην κατανόηση της γυναικείας ηγεσίας και κατά συνέπεια στην βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου στην προσχολική εκπαίδευση.

2. ΣΤΥΛ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Έρευνες για τη γυναικεία ηγεσία στην εκπαίδευση, επικεντρώθηκαν στο στυλ ηγεσίας των διευθυντών γυναικών, οι οποίες έδειξαν ότι, οι γυναίκες ηγέτες εμφάνισαν περισσότερο ένα στυλ τρυφερότητας και φροντίδας και λιγότερο ένα κυρίαρχο στυλ ηγεσίας (Hall, 1996). Οι Smit & Cronje (1997) σημείωσαν επίσης ότι οι γυναίκες ηγέτες χρησιμοποιούν διαδραστική ηγεσία, η οποία ενδιαφέρεται για την επίτευξη της συναίνεσης, είναι ανοικτή χωρίς αποκλεισμούς και ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων. Έρευνα του Τάκη (2009) έδειξε ότι οι γυναίκες διευθύντριες διαχειρίζονται τις συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού στη σχολική μονάδα με ηρεμία και ευελιξία χωρίς να εκφράζουν τα συναισθήματά τους. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι γυναίκες που αναλαμβάνουν θέσεις διοίκησης δεν αποδεσμεύονται από το επάγγελμα του εκπαιδευτικού, αλλά εκδηλώνουν την αγάπη που νιώθουν για τους μαθητές τους με τη μορφή κοινωνικοσυναισθηματικής συμπαράστασης και στα μέλη του οργανισμού (Τάκη, 2009). Την ίδια άποψη συμμερίζεται και ο Coleman (2000), ο οποίος υποστήριξε ότι οι γυναίκες ηγέτες στην εκπαίδευση, τείνουν να είναι πιο δημοκρατικές από ό,τι οι άνδρες και να επιδεικνύουν ικανότητες τρυφερότητας, ενσυναίσθησης και συνεργασίας. Οι Robbins & De Cenzo (1998), υποστήριξαν επίσης, ότι αν και οι ηγέτες ανεξαρτήτως φύλου, εκτελούν παρόμοιες δραστηριότητες για να επηρεάσουν τους άλλους, οι διαφορές βρίσκονται στο στυλ ηγεσίας, καθώς οι γυναίκες έχουν την τάση να χρησιμοποιούν περισσότερο δημοκρατικό στυλ, να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, να μοιράζονται την εξουσία με τους άλλους, ενώ οι άνδρες τείνουν να χρησιμοποιούν το στυλ ηγεσίας του προσανατολισμού στο έργο. Οι Smit & Cronje (1997), έδειξαν ότι οι γυναίκες τείνουν να υιοθετούν στην άσκηση της ηγεσίας τους τη διαδραστική συμπεριφορά. Η Rosener (1990) όρισε τη διαδραστική ηγεσία με όρους που περιλαμβάνουν, την ενθάρρυνση της συμμετοχής στην εξουσία, τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων, την πληροφόρηση και

την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης των άλλων ανθρώπων, στοιχεία που συνδέονται με την μετασχηματιστική ηγεσία.

Ο τρόπος που η σχολική γυναικεία ηγεσία αντιλαμβάνεται την ηγεσία της, είναι πιθανόν να επηρεάζεται από την ταυτότητα του φύλου και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά. Επίσης, η εμφάνιση ενός συνεργατικού στυλ σε μερικές γυναίκες ηγέτες, ερμηνεύεται ότι προκύπτει από γυναικεία χαρακτηριστικά (Shakeshaft, 1995). Η ερμηνεία ότι μερικές γυναίκες διευθυντές εμφανίζουν ένα ανδρικό στυλ, επειδή έχουν αναπτύξει έναν πιο αντρικό προσανατολισμό (Hall, 1996), είναι επίσης σύμφωνη με την αντίληψη ότι η ταυτότητα του φύλου που έχει αναπτύξει μία διευθύντρια, επηρεάζει τον τρόπο που ασκεί την ηγεσία της. Γενικά, διαπιστώθηκε ότι το φύλο των γυναικών φαίνεται να επηρεάζει την αντίληψη που έχουν για το ρόλο τους (στόχοι, αρμοδιότητες, αυτονομία) περισσότερο, από όσο ο τύπος του σχολείου που υπηρετούν (Παπαναούμ, 1995).

Ωστόσο άλλες μελέτες (Collard, 2001) αποκάλυψαν ότι η γυναικεία ηγεσία εμφανίζει ένα μεικτό στυλ ηγεσίας, που περιλαμβάνει και ανδρικές και γυναικείες συμπεριφορές, πιθανώς λόγω της πολύπλοκης αλληλεπίδρασης μεταξύ της γυναικείας φύσης και των απαιτήσεων της εργασίας ως ηγέτη. Διαπιστώθηκε επίσης ότι αντί της υιοθέτησης ενός συνεπούς σταθερού στυλ ηγεσίας, ορισμένες γυναίκες διευθύντριες, εμφάνισαν διαφορετικούς τρόπους ηγεσίας, σε διαφορετικές καταστάσεις (Thompson, 2000). Η διαχρονική κυριαρχία των ανδρών, η ταυτότητα του φύλου, η αντίληψη του ρόλου τους, τα κίνητρα για να γίνει μία γυναίκα διευθύντρια και να παραμείνει στη θέση της, η τρέχουσα οικογενειακή κατάσταση, όπως η υποστήριξη από το σύζυγο, η αντίληψη του τι αναμένουν οι άνδρες προϊστάμενοι και το προσωπικό, όλα επηρεάζουν τον τρόπο που μια γυναίκα ηγέτης ασκεί και αναπαριστά την ηγεσία της. Η ηγεσία από μια γυναίκα διευθύντρια επηρεάζεται ως εκ τούτου από τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όσο και από την ερμηνεία των απαιτήσεων του σχολείου μέσα στο κοινωνικο-πολιτιστικό πλαίσιο (Smulyan, 2000). Σε σχέση με την επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών, έρευνα για την ηγεσία των γυναικών διευθυντριών έδειξε, ότι η εικόνα είναι πολύ πιο περίπλοκη από ότι πιστευόταν παλαιότερα (Collard, 2001). Σχετική έρευνα έδειξε, ότι τα προσωπικά στοιχεία έχουν σχέση με το πώς η ηγεσία γίνεται αντιληπτή και ασκείται από τις γυναίκες διευθύντριες (Coleman, 2000). Για παράδειγμα η ηλικία έκανε τη διαφορά στη μελέτη του Coleman (2000) επί συνόλου 670 γυναικών διευθυντριών, δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Αγγλία και την Ουαλία. Παρά το γεγονός, ότι μόνο ένα μικρό μέρος των διευθυντών παραδέχθηκε ότι χρησιμοποίησαν ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας, το ποσοστό των διευθυντριών 50 ετών και άνω, που ομολόγησαν ότι χρησιμοποιούν ένα τέτοιο στυλ ηγεσίας, ήταν σε διπλό ποσοστό (20%) από εκείνους κάτω των 50 ετών που ομολόγησαν ότι χρησιμοποίησαν αυταρχικό στυλ (10%). Όσον αφορά στο ρόλο της φυλής, οι Mertz & McNeely's (1998) στη μελέτη τους σε γυναίκες διευθύντριες σχολείου στις ΗΠΑ, έδειξαν ότι η αναμενόμενη και σωστή συμπεριφορά που σχετίζεται με το φύλο, διαφέρει ανάλογα με τη φυλή. Έτσι, μια σειρά από προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η φυλετική και εθνική καταγωγή, ο πολιτισμός, η κοινωνική τάξη, το θρήσκευμα, η ηλικία και η εμπειρία σε ηγετικές θέσεις, μπορεί μαζί με την ταυτότητα του φύλου που η γυναίκα ηγέτης έχει αναπτύξει, να επηρεάζει με πολύπλοκους τρόπους τον τρόπο που μια γυναίκα διευθύντρια αντιλαμβάνεται και ασκεί την ηγεσία της.

Σε σχέση με τις απαιτήσεις από την κατάσταση του σχολείου έχει προταθεί, ότι οι γυναίκες διευθύντριες όταν βρίσκονται σε συγκεκριμένους τύπους περιβαλλόντων εργασίας, θα υιοθετήσουν ένα στυλ πιο αφοσιωμένο και προσανατολισμένο στο άτομο, αλλά μπορεί όμως να χρειασθεί να κάνουν προσαρμογές στον τρόπο ηγεσίας τους, όταν βρίσκονται σε άλλα περιβάλλοντα εργασίας (Smulyan, 2000). Αυτές οι γυναίκες ηγέτες κάνουν προσαρμογές στον τρόπο ηγεσίας για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των ειδικών περιβαλλόντων εργασίας και τα οποία μπορεί να ευθύνονται για την εμφάνιση των

διαφορετικών στυλ ηγεσίας από διαφορετικές γυναίκες ηγέτες. Όπως αναφέρει η Μαραγκουδάκη (2007) οι γυναίκες διευθύντριες είναι δυνατόν να αποποιηθούν τον δημοκρατικό τρόπο ηγεσίας και να υιοθετήσουν το καθιερωμένο αυταρχικό πρότυπο, εάν διαπιστώσουν ότι ο δημοκρατικός τρόπος δεν λειτουργεί.

3. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τις απόψεις και τις αντιλήψεις των προϊσταμένων της προσχολικής εκπαίδευσης, σχετικά με τη σημαντικότητα των μοντέλων ηγεσίας στην προσχολική εκπαίδευση και σε ποιο βαθμό τα εφαρμόζουν, αλλά και να συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας ευρύτερης κατανόησης της γυναικείας ηγεσίας στην προσχολική εκπαίδευση.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι τα ακόλουθα:

1^{ο}: Σε ποιο βαθμό θεωρούν οι προϊσταμένες του δείγματος ότι τα προτεινόμενα μοντέλα ηγεσίας είναι σημαντικά ως προς τη συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου στην προσχολική εκπαίδευση;

2^{ο}: Για ποιους λόγους θεωρούν οι προϊσταμένες ότι τα προτεινόμενα μοντέλα ηγεσίας συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου στην Προσχολική Εκπαίδευση;

3^{ο}: Σε ποιο βαθμό οι προϊσταμένες νηπιαγωγείων εφαρμόζουν τα προτεινόμενα μοντέλα ηγεσίας;

4^{ο}: Για ποιους λόγους οι προϊσταμένες του δείγματος εφαρμόζουν τα προτεινόμενα μοντέλα ηγεσίας;

3.1 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ

Η **εμ**πειρική έρευνα, η οποία ξεκίνησε τον Φεβρουάριο και ολοκληρώθηκε τον Μάρτιο του 2015, διεξήχθη στο πλαίσιο της ποσοτικής ερευνητικής προσέγγισης με τη χρήση ανώνυμων γραπτών ερωτηματολογίων, ως βασικού ερευνητικού εργαλείου, το οποίο συμπληρώθηκε από 197 προϊσταμένες προσχολικής εκπαίδευσης από εννέα νομούς της Ελλάδας (Αττικής (14,2%), Ημαθίας (23,9%), Θεσσαλονίκης (13,2%), Πιερίας (12,7%), Μαγνησίας (9,1%), Πέλλας (9,1%), Χαλκιδικής (6,1%), Καρδίτσας (5,6%), και Φλώρινας (6,1%).

Στην έρευνα μας για την επιλογή του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η τυχαία δειγματοληψία με τη βοήθεια των Σχολικών Συμβούλων Προσχολικής Εκπαίδευσης από εννέα νομούς της Ελλάδας, οι οποίες προθυμοποιήθηκαν να βοηθήσουν την ερευνήτρια

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου δομήθηκε από την ερευνήτρια και βασίσθηκε στο σκοπό και τους στόχους της παρούσας έρευνας, στα ερευνητικά ερωτήματα, στη μελέτη της ξένης και ελληνικής βιβλιογραφίας και τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στο στυλ διοίκησης της γυναικείας ηγεσίας. Πρέπει να επισημανθεί ότι πριν την τελική διανομή του ερωτηματολογίου έγινε πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου σε 7 προϊσταμένες νηπιαγωγείων του Νομού Ημαθίας.

Με βάση τη στατιστική ανάλυση προκύπτουν τα εξής γενικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος:

Ηλικία: 66%, ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 ετών, το 17,8% στην ηλικία 51 χρονών και άνω, το 14,2% στην ηλικία 31 έως 40 ετών και το μικρότερο ποσοστό 2%.στην ηλικία 30 χρονών και κάτω.

Συνολικά χρόνια υπηρεσίας: Η πλειοψηφία των προϊσταμένων (42,6%) έχει από 11 έως 20 χρόνια, το 32,5%, έχει από 21 έως 30 χρόνια, το 19,8% από 1 έως 10 χρόνια. **Χρόνια**

υπηρεσίας ως προϊσταμένη στο σχολείο: Το 84,8% έχει από 1 έως 10 χρόνια, το 11,7% από 11 έως 20.

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην ερώτηση «*Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα παρακάτω προτεινόμενα μοντέλα ηγεσίας είναι σημαντικά ως προς τη συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου στην προσχολική εκπαίδευση»;* οι απαντήσεις των προϊσταμένων του δείγματος παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος οι αντιλήψεις των προϊσταμένων νηπιαγωγείων συντάσσονται, κατά κύριο λόγο (97,9%), με τις προσεγγίσεις της μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας, καθώς θεωρούν ότι τα μοντέλα αυτά συμβάλλουν «πάρα πολύ» και «αρκετά» στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου. Όλες σχεδόν οι προϊσταμένες (94,4%) θεωρούν ότι η αυταρχική/ελεγκτική ηγεσία δεν είναι καθόλου σημαντική για τη συμβολή της στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου, ενώ υπάρχει ένα πολύ μικρότερο ποσοστό (12,2%) προϊσταμένων που θεωρεί ότι η συναλλακτική/διεκπεραιωτική ηγεσία συμβάλλει σημαντικά.

Πίνακας 1: Βαθμός σημαντικότητας προτεινόμενων μοντέλων

	Συχνότητες **Σχετικές Συχνότητες (%)**			
	Πάρα πολύ	**Αρκετά**	**Λίγο**	**Καθόλου**
Αυταρχική /ελεγκτικής ηγεσία	0	0	7	190
	0	0	3.6	96.4
Συναλλακτική/διεκπεραιωτικη ηγεσία	4	20	79	94
	2	10.2	40.1	47.7
Μετασχηματιστική ή Συμμετοχική ηγεσία	163	30	3	1
	82.7	15.2	1.5	0.5
Χαρισματική ηγεσία	138	53	4	2
	70.1	26.9	2	1

Βαθμονόμηση με: 1= πάρα πολύ, 2= αρκετά, 3= λίγο, 4= καθόλου

Στην ερώτηση: «*Για ποιους λόγους θεωρείτε ότι τα παραπάνω μοντέλα ηγεσίας συμβάλλουν Πάρα πολύ-Αρκετά στην αποτελεσματικότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου στην προσχολική εκπαίδευση* (Ιεραρχήστε τα με βάση τη σειρά σημαντικότητας π.χ. 1, 2, 3,... τους παρακάτω λόγους)*»* οι απαντήσεις του δείγματος δείχνουν ότι οι προϊσταμένες ως σημαντικότερους λόγους για τη συμβολή των μοντέλων μετασχηματιστικής/συμμετοχικής και χαρισματικής ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου, θεωρούν κυρίως ότι: οικοδομούν την επικοινωνία (μέσος όρος 2,34), προωθούν την ομαδική εργασία (μ. ο 2,82) και εμπλέκουν τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση της ηγεσίας (μ.ο.3,4). Οι απαντήσεις των προϊσταμένων του δείγματος παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 2: Ιεράρχηση λόγων συμβολής των μοντέλων ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου

	Μέσος Όρος	**Τυπική απόκλιση**
Οικοδομούν την επικοινωνία	2.34	1.27
Προωθούν την ομαδική εργασία	2.82	1.26
Εμπλέκουν τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση της ηγεσίας	3.4	1.73
Υποστηρίζουν την καινοτομία και την πρωτοβουλία	4.05	1.53
Προωθούν τη μάθηση	4.13	1.7
Επιδρούν με το παράδειγμα του ηγέτη	4.24	1.76

Ιεράρχηση:1 περισσότερο σημαντικό, 6 λιγότερο σημαντικό

Στην ερώτηση**: «***Σε ποιο βαθμό εφαρμόζετε τα παρακάτω μοντέλα ηγεσίας;*
Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι οι προϊσταμένες του δείγματος χρησιμοποιούν «πάρα πολύ» και «αρκετά» τα μοντέλα της μετασχηματιστικής/συμμετοχικής ηγεσίας σε πολύ μεγάλο ποσοστό 96,9% (191) και της χαρισματικής ηγεσίας 87,8% (173), υπάρχει όμως και ένα ποσοστό προϊσταμένων 18,8% (37) που χρησιμοποιεί «πάρα πολύ»-«αρκετά» τη συναλλακτική ηγεσία, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 44,7% (88) τη χρησιμοποιεί «λίγο». Το μοντέλο της αυταρχικής ηγεσίας το εφαρμόζει «λίγο» ένα πολύ μικρό ποσοστό 5,1% (10) προϊσταμένων. Γίνεται φανερό από τις απαντήσεις, ότι ένα μεγάλο ποσοστό προϊσταμένων (63,5%) υιοθετεί ένα μεικτό μοντέλο διοίκησης/ηγεσίας με έντονα στοιχεία συμμετοχικής διοίκησης –κατανεμημένης ηγεσίας. Οι απαντήσεις των προϊσταμένων του δείγματος παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

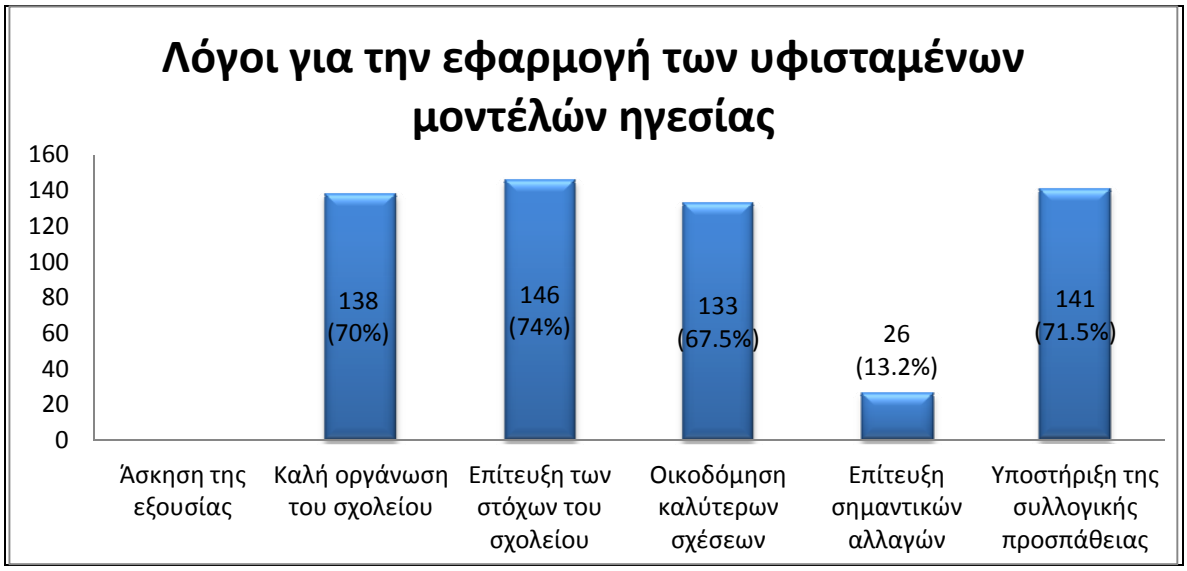
Πίνακας 3: Βαθμός εφαρμογής μοντέλων ηγεσίας

	Συχνότητες Σχετικές Συχνότητες (%)			
	Πάρα πολύ	**Αρκετά**	**Λίγο**	**Καθόλου**
Αυταρχική /ελεγκτικής ηγεσία	0	0	10	187
	0	0	5.1	94.9
Συναλλακτική/διεκπεραιωτική ηγεσία	9	28	88	72
	4.6	14.2	44.7	36.5
Μετασχηματιστική ή Συμμετοχική ηγεσία	137	54	4	2
	69.5	27.4	2	1
Χαρισματική ηγεσία	71	102	21	3
	36	51,8	10.7	1.5

Βαθμονόμηση με: 1= πάρα πολύ, 2= αρκετά, 3= λίγο, 4= καθόλου

Στην ερώτηση: «*Αναφέρετε τους τρεις κατά της γνώμης σημαντικότερους λόγους για τους οποίους εφαρμόζετε Πάρα πολύ- αρκετά τα παραπάνω υφιστάμενα μοντέλα ηγεσίας (Σημειώστε με Χ ότι από τα παρακάτω ισχύει)»- Η συγκεκριμένη ερώτηση είχε δυνατότητα επιλογής πολλαπλών απαντήσεων-* οι απαντήσεις του δείγματος έδειξαν ότι τέσσερεις είναι οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι προϊσταμένες επιλέγουν το μεικτό μοντέλο ηγεσίας της

συμμετοχικής/συναλλακτικής ηγεσίας με έντονα όμως τα στοιχεία της μετασχηματιστικής/χαρισματικής ηγεσίας (96,9%): Η επίτευξη των στόχων του σχολείου 74% (146), η υποστήριξη της συλλογικής προσπάθειας 71,5% (141), η καλή οργάνωση του σχολείου 70% (138), η οικοδόμηση καλύτερων σχέσεων 67,5% *(133)*. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρουσιάζονται στην παρακάτω εικόνα.



Εικόνα 1: Επιλογή σημαντικότερων λόγων για την εφαρμογή των μοντέλων ηγεσίας

Ο έλεγχος συνάφειας της εφαρμογής του μετασχηματιστικού/συμμετοχικού στυλ ηγεσίας με τους τίτλους σπουδών των προϊσταμένων, εμφάνισε στατιστικά σημαντική σχέση με $p=0,023 <0,05$, γεγονός που φανερώνει ότι η επιπλέον μόρφωση των προϊσταμένων έχει αλλάξει το πώς η ηγεσία γίνεται αντιληπτή και ασκείται από τις γυναίκες διευθύντριες.

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Από τη συνολική θεώρηση των επιμέρους ευρημάτων προκύπτουν συγκεκριμένες διαπιστώσεις, αναφορικά με τη σημαντικότητα και τους λόγους της συμβολής των υφιστάμενων μοντέλων ηγεσίας, το βαθμό εφαρμογής των προτεινόμενων μοντέλων ηγεσίας και τους λόγους που οι προϊσταμένες του δείγματος εφαρμόζουν τα υφιστάμενα μοντέλα ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου στην προσχολική εκπαίδευση, οι οποίες αναλυτικότερα παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Όσον αφορά τη σημαντικότητα της συμβολής των υφιστάμενων μοντέλων/μορφών ηγεσίας ζητήθηκε από τις προϊσταμένες να επιλέξουν σε ποιο βαθμό είναι σημαντικά τα προτεινόμενα μοντέλα ως προς τη συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου. Από τα προτεινόμενα μοντέλα στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι προϊσταμένες θεωρούν ότι η μετασχηματιστική/συμμετοχική (97,9%) και η χαρισματική ηγεσία (97%) συμβάλλουν «πάρα πολύ»-«αρκετά» στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου, ενώ το 94,4% πιστεύει ότι το αυταρχικό/ελεγκτικό στυλ ηγεσίας δεν συμβάλλει «καθόλου» στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου. Υπάρχει ωστόσο ένα σημαντικό ποσοστό προϊσταμένων (52,3%) που θεωρούν ότι η συναλλακτική-

διεκπεραιωτική ηγεσία συμβάλλει («λίγο» (40,1%), «αρκετά» (10,2%) και το (2%) «πάρα πολύ») στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου.

Από τις απαντήσεις του δείγματος είναι φανερό ότι η πλειονότητα των γυναικών ηγετών του δείγματος αντιλαμβάνεται ως σημαντικότερα μοντέλα ηγεσίας τη μετασχηματιστική/συμμετοχική ηγεσία και τη χαρισματική ηγεσία και ένα μικρότερο ποσοστό προϊσταμένων (12%) θεωρεί ότι και το γραφειοκρατικό, ιεραρχικό, ελεγκτικό μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας, συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου στην προσχολική εκπαίδευση.

Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι προϊσταμένες θεωρούν ότι τα μοντέλα της μετασχηματιστικής/χαρισματικής ηγεσίας κυρίως, αλλά και της συναλλακτικής ηγεσίας, σε μικρότερο βαθμό, συμβάλλουν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου είναι ότι: οικοδομούν την επικοινωνία (μ. ο. 2,34) μέσα στη σχολική μονάδα, προωθούν την ομαδική εργασία (μ. ο 2,82), εμπλέκουν όλους τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση της ηγεσίας (μ.ο.3,4), υποστηρίζουν την καινοτομία και την πρωτοβουλία (μ. ο. 4,05), ενισχύουν τη μάθηση των μαθητών (μ. ο. 4.13), επιδρούν με το παράδειγμα του ηγέτη (μ. ο. 4.24).

Όσον αφορά το βαθμό εφαρμογής των μοντέλων ηγεσίας, από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος εφαρμόζει «πάρα πολύ» και «αρκετά» τη μετασχηματιστική (96,9%) και τη χαρισματική ηγεσία (87,8%). Το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας ένα σημαντικό ποσοστό προϊσταμένων (44,7%) δηλώνει ότι το εφαρμόζει «λίγο», ένα μικρότερο ποσοστό (14,2%) δηλώνει ότι το εφαρμόζει «αρκετά» και ένα μικρότερο ποσοστό (4,6%) δηλώνει ότι το εφαρμόζει «πάρα πολύ». Γίνεται φανερό από τις απαντήσεις, ότι ένα μεγάλο ποσοστό προϊσταμένων (63,5%) υιοθετεί ένα μεικτό μοντέλο διοίκησης/ηγεσίας με έντονα στοιχεία συμμετοχικής διοίκησης –κατανεμημένης ηγεσίας.

Οι λόγοι που οι προϊσταμένες εφαρμόζουν το μεικτό μοντέλο ηγεσίας με έμφαση στα στοιχεία της μετασχηματιστικής/χαρισματικής ηγεσίας, σχετίζονται κυρίως με την επίτευξη των στόχων του σχολείου (Μυλωνά, 2005; Dobbins & Platz, 1986) σε ποσοστό (74%), την υποστήριξη της συλλογικής προσπάθειες (Rosener, 1990) σε ποσοστό (71,5%), την καλή οργάνωση (Hayden, 1996) σε ποσοστό (70%), την οικοδόμηση καλύτερων σχέσεων (Χατζηπαναγιώτου, 2008; Rodd, 1994) σε ποσοστό (67,5%).

Γίνεται φανερό από τις απαντήσεις, ότι ένα μεγάλο ποσοστό προϊσταμένων (63,5%) υιοθετεί ένα μεικτό μοντέλο διοίκησης/ηγεσίας με έντονα στοιχεία συμμετοχικής διοίκησης – κατανεμημένης ηγεσίας. Οι μελέτες που έχουν τεκμηριώσει ένα τέτοιο μεικτό στυλ ηγεσίας (Bolman και Deal, 1991; Thompson, 2000) υποστηρίζουν, ότι οι ηγέτες μπορούν να εφαρμόζουν τόσο τη μετασχηματιστική ηγεσία, όσο και τη συναλλακτική, ανάλογα με τις περιστάσεις (Bass, 1995), ή πιθανώς οι γυναίκες ηγέτες είναι δυνατόν να χρησιμοποιούν και τα δύο μοντέλα ηγεσίας, λόγω της πολύπλοκης αλληλεπίδρασης μεταξύ της γυναικείας φύσης και των απαιτήσεων της εργασίας ως ηγέτης (Collard, 2001) ή ακόμα, για να συντονίζουν το προσωπικό και να εξασφαλίζουν την εκτέλεση της εργασίας (Reay & Ball, 2000).

Έτσι το μεικτό στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι προϊσταμένες του δείγματος συμφωνεί με την τρέχουσα θεωρία, σύμφωνα με την οποία, η γυναικεία ηγεσία περιλαμβάνει κυρίαρχα, τυπικές μετασχηματιστικές συμπεριφορές ηγεσίας, καθώς δίνει έμφαση στη συνεργασία, τη διαπραγμάτευση, τη συμμετοχή, την ενδυνάμωση των συναδέλφων και την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων (Carless 1998). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι προϊσταμένες εμφανίζουν σε πολύ μεγάλο ποσοστό (96,9%) ένα στυλ συμμετοχικό, συνεργατικό (Henderson-Kelly & Pamphilon 2000), αφού ηγεσία τους βασίζεται στην σχέση με τους άλλους, την αμοιβαιότητα, την ενδυνάμωση, τη συνεργασία, την επιρροή, την επικοινωνία, που ερμηνεύεται ότι προκύπτει από γυναικεία χαρακτηριστικά (Shakeshaft,

1995), ενώ συγχρόνως και σε μικρότερο βαθμό υιοθετούν στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας που την χαρακτηρίζουν η καθοδήγηση, η εποπτεία και ο έλεγχος.

Αυτό το μεικτό στυλ ηγεσίας με έντονα τα στοιχεία του συμμετοχικού, μετασχηματιστικού στυλ διοίκησης/ηγεσίας που σε μεγάλο ποσοστό ανέδειξε η έρευνα, μπορεί να εξηγηθεί από τη μια πλευρά ότι στη βαθμίδα της προσχολικής εκπαίδευσης παρέχεται ποιοτική φροντίδα και εκπαίδευση σε μικρά παιδιά (Hujola & Puroila, 1998) και από την άλλη ότι η ηγεσία ασκείται σε ένα μικρό αριθμό γυναικών εκπαιδευτικών (μέχρι 7 εκπαιδευτικοί) οι οποίες κατά παράδοση συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Ebbeck & Waniganayake, 2003).

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μέσα από την συγκεκριμένη έρευνα φάνηκε ότι οι αντιλήψεις της πλειοψηφίας των προϊσταμένων νηπιαγωγείου συντάσσονται, κατά κύριο λόγο, με τις προσεγγίσεις της μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας, επειδή οικοδομούν την επικοινωνία μέσα στη σχολική μονάδα, προωθούν την ομαδική εργασία, εμπλέκουν όλους τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση της ηγεσίας, υποστηρίζουν την καινοτομία και την πρωτοβουλία, ενισχύουν τη μάθηση των μαθητών, επιδρούν με το παράδειγμα του ηγέτη.

Όσον αφορά το βαθμό εφαρμογής των προτεινόμενων μοντέλων ηγεσίας, η έρευνα έδειξε ότι η πλειονότητα των προϊσταμένων υιοθετεί ένα μεικτό μοντέλο συμμετοχικής/συναλλακτικής ηγεσίας, το οποίο όμως έχει έντονα χαρακτηριστικά του συνεργατικού/συμμετοχικού μοντέλου ηγεσίας, και βασίζεται στην επίτευξη των στόχων του σχολείου, στην υποστήριξη της συλλογικής προσπάθειας, και στην καλύτερη οργάνωση του σχολείου για την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου στην προσχολική εκπαίδευση.

Η έρευνα έδειξε ακόμη, ότι η επιπλέον μόρφωση των προϊσταμένων έχει αλλάξει το πώς η ηγεσία γίνεται αντιληπτή και ασκείται από τις γυναίκες διευθύντριες.

Η παρούσα έρευνα μπορεί να χρησιμεύσει σε όλους όσοι εργάζονται στο χώρο της προσχολικής εκπαίδευσης όπως επίσης και να παρέχει χρήσιμες πληροφορίες και συμπεράσματα που δύνανται να συμβάλλουν στην βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Το στυλ της γυναικείας ηγεσίας (κυρίαρχα δημοκρατικό ή διαδραστικό) είναι καλύτερα προσαρμοσμένο στις προκλήσεις της ηγεσίας σήμερα. Πιο συγκεκριμένα η παρούσα έρευνα θα συμβάλει: στην περαιτέρω διερεύνηση των αντιλήψεων των προϊσταμένων νηπιαγωγείων για το στυλ και την άσκηση της ηγεσίας τους ως παράγοντα αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου στο νηπιαγωγείο τους, στην κατανόηση του τρόπου που οι γυναίκες ηγέτες αντιλαμβάνονται και ασκούν την ηγεσία τους, στην παραγωγή πρακτικών δεδομένων πάνω στα οποία μπορούν να αναπτυχθούν θεωρίες και πρακτικές της γυναικείας ηγεσίας, οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων, καθώς και στη δημιουργία και εξέλιξη κατάλληλων προγραμμάτων ενδουπηρεσιακής επιμόρφωσης των προϊσταμένων νηπιαγωγείων.

Τα ευρήματα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα για τη γυναικεία ηγεσία στη βαθμίδα της Προσχολικής εκπαίδευσης, ωστόσο στην παρούσα έρευνα υπήρξαν περιορισμοί. καθώς το αντιπροσωπευτικό δείγμα των προϊσταμένων νηπιαγωγείων ήταν περιορισμένο και έτσι δεν μπορεί να γίνουν γενικεύσεις από τη μελέτη. Δεν διερευνήθηκαν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών των νηπιαγωγείων, στα οποία ηγούνται οι προϊσταμένες του δείγματος. Οι προϊσταμένες των νηπιαγωγείων δεν παρατηρήθηκαν.

Μια περεταίρω έρευνα των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για την ηγεσία των γυναικών προϊσταμένων νηπιαγωγείων, θα μπορούσε να δώσει μια πιο πλήρη εικόνα των

ηγετών και να παρέχει μια πιο πλούσια και δυναμική εικόνα του στυλ ηγεσίας στην προσχολική εκπαίδευση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* London: Collier Macmillan.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

Carless, S. A. (1998). Sex Roles: *A Journal of Research. Gender Differences in Transformational leadership: an examination of superior, leader and subordinate perspective*. http://www.findarticles.com. Accessed 12 February 2002.

Coleman, M. (2000). The female secondary headteachers in England and Wales: leadership and management styles. *Educational Research, 42*(1)*,* 13-27.

Collard, J. L. (2001). Leadership and gender: an Australian perspective. *Educational Management and Administration, 29*(3)*,* 343-355.

Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *The Academy of Management Review, 11*(1)*,* 118-127.

Ebbeck, M. A., & Waniganayake, M. (2003). *Early childhood professionals: Leading today and tomorrow.* Sydney, NSW: MacLennan and Petty Pty.

Hall, V. (1996). *Dancing on the ceiling: A study of women managers in education.* London: Paul Chapman.

Hayden, J. (1996). *Management of early childhood services: An Australian Perspective*. Sydney: Social Science Press.

Henderson-Kelly, L., & Pamphilon, B. (2000). Women's models of leadership in the child care sector. *Australian Journal of Early Childhood, 25*(1), 8-12.

Hoy, W. K., & Miskel, G. C. (2005). *Educational Administration: Theory Research and Practice.* (7th edition) New York: Mc Graw-Hill.

Hujola, E. J., & Puroila, A. (1998). *Towards understanding leadership in early childhood context*. ACTA: Universitatis Oulensis. Oulu Finland: Oulu University Press.

Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση-Ηγεσία-Αποτελεσματικότητα: Αναζητώντας πεδίο εφαρμογής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στο Π. Παπαδιαμαντάκη & Δ. Καρακατσάνη (επιμ.) *Σύγχρονα προβλήματα εκπαιδευτικής πολιτικής*: *Αναζητώντας το νέο σχολείο.* Αθήνα: Επίκεντρο, 211-226.

Kruger, M. L. (2008). School leadership, sex and gender: welcome to difference. *International Journal Leadership in Education, 11(2),* 155-167.

Μαραγκουδάκη, Ε. (2007). Θέσεις διοικητικής και παιδαγωγικής ευθύνης στη γενική εκπαίδευση: οι γυναίκες εκπαιδευτικοί και η γυάλινη οροφή. Στο Ε. Μαραγκουδάκη (επιμ) *Εισαγωγή θεμάτων για την προώθηση της ισότητας των φύλων στην εκπαιδευτική διαδικασία*. (σ.σ. 63-86). Ιωάννινα: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Mertz, N. T., & McNeely, S. R. (1998). Women on the job: A study of female high school principals. *Educational Administration Quarterly, 34(2),* 196-222.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας.* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μυλωνά, Ζ. (2005). *Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική μονάδα* Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη.

Nias, J., Southworth, G., & Yeomans, R. (1989). *Staff relationships in the primary school: A study of organizational cultures.* London: Cassell.

Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η Διεύθυνση του σχολείου*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις. Κυριακίδη.

Reay, D., & Ball, S. J. (2000). Essentials of female management: Women's ways of working in the education market place? *Educational Management and Administration, 28*(2), 145-159.

Robbins, S. P., & de Cenzo, D. A. (1998). *Fundamentals of Management Essential Concepts and Application.* New Jersey: Prentice-Hall.

Rodd, J. (1994). *Leadership in early childhood: The pathway to professionalism.* Buckingham: Open University Press.

Rosener, J. B. (1990). *Ways Women Lead.* Harvard Business Review. November-December 1990, 120-125.

Sachs, J., & Blackmore, J. (1998). You never show you can't cope: Women in school leadership roles managing their emotions. *Gender and Education, 10*(3)*,* 265-279.

Shakeshaft, C. (1995). Gender leadership style in educational organizations. In B.

Limerick, B., & Lingard, B. (Eds.). *Gender and changing Educational Management.* Rydalmere, NSW: Hodder Education.

Smit P.P.J., & Cronje G.T. de J. (1992) *Management principles.* Cape Town: Juta & Co.

Smulyan, L. (2000). *Balancing acts: Women principals at work.* NewYork: State University of New York Press.

Τάκη, Β. (2009). Έμφυλη απουσία: Γυναίκες στη διοίκηση της εκπαίδευσης- Ένα εναλλακτικό μοντέλο. Θεσσαλονίκη: Εκδ. Επίκεντρο.

Thompson, M. D. (2000). Gender, leadership orientation, and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. *Sex Roles, 42, (11/12),* 969-992.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2008). Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού στο *Οδηγός επιμόρφωσης: διαπολιτισμική εκπαίδευση και αγωγή*, (213-230). Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ.

Wallace, M., & Hall, V. (1994). *Inside the SMT: Teamwork in secondary school management.* London: Paul Chapman.