

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΤΟΜΕΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ

ΠΜΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Ηγεσία και Δυναμική της Ομάδας στις Υπηρεσίες Υγείας
και Κοινωνικής Φροντίδας. Μελέτη Περίπτωσης στο Πεδίο
της Προσχολικής Αγωγής**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΑ Δ. ΧΑΤΖΗΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΑΘΗΝΑ 2021

Τριμελής Επιτροπή Αξιολόγησης

Επιβλέπων	Καθηγητής	ΜΑΡΚΟΣ
Καθηγητής		ΣΑΡΡΗΣ

Μέλος	Αναπληρώτρια	ΓΟΥΛΑ
	Καθηγήτρια	ΑΣΠΑΣΙΑ

Μέλος	Επίκουρος	ΚΟΥΡΑΚΟΣ
	Καθηγητής	ΜΙΧΑΗΛ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

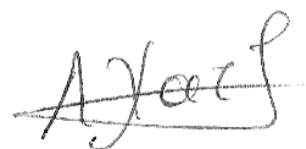
Ο/Η κάτωθι υπογεγραμμένος/η Χατζηγεωργίου Αικατερίνα του Δημητρίου, με αριθμό μητρώου 19075 φοιτητής/τρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας», του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 30/06/2021 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο/Η Δηλών/ούσα



ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα ανασκόπηση εξετάζει μέσα από ποικίλες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν, το ρόλο και τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη καθώς και τους τύπους της ηγεσίας και τη δυναμική των ομάδων στους τομείς της υγείας και της εκπαίδευσης. Επιπλέον παρατίθενται στο βιβλιογραφικό μέρος, μελέτες περιπτώσεων σχετικά με τη σημασία του ηγέτη στο πεδίο της προσχολικής αγωγής και στο ερευνητικό, ένα εικονικό πλαίσιο το οποίο περιγράφει ένα θεωρητικό πλαίσιο νηπιαγωγείου παρουσιάζοντας την ηγεσία, την λειτουργία της ομάδας των παιδιών σε αυτό καθώς και τη σημασία της συνεργασίας σχολείου – οικογένειας στην πολύπλευρη διαμόρφωση των παιδιών. Ακόμη, παρουσιάζονται και αναλύονται μελέτες σχετικές με το θέμα και ακολουθεί η κριτική ανάλυσή τους και στη συνέχεια η παράθεσή τους σε έναν συγκεντρωτικό πίνακα. Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών αποδεικνύουν την συνύπαρξη ποικίλων γνωρισμάτων σε έναν ηγέτη, ο ρόλος της γυναικείας ηγεσίας σε οργανισμούς υγείας και εκπαίδευσης στην αποτελεσματικότητα του παραγόμενου έργου καθώς και η σημασία της αλληλεπίδρασης μεταξύ των παραγόντων.

Λέξεις – Κλειδιά: ηγεσία, υγεία, εκπαίδευση, μελέτη περίπτωσης, κριτική ανάλυση

ABSTRACT

This review examines, through a variety of past studies, the role and characteristics of a leader as well as the types of leadership and team dynamics in the fields of health and education. In addition, the literature section presents case studies on the importance of the leader in the field of preschool education and research, a virtual framework which describes a theoretical framework of a kindergarten presenting the leadership, the operation of the group of children in it as well as the importance of school-family cooperation in the multifaceted formation of children. Furthermore, studies related to the topic are presented and analyzed, followed by their critical analysis and then their listing in a summary table. The results of these researches prove the coexistence of various traits in a leader, the role of women leadership in health and education organizations in the effectiveness of the produced work as well as the importance of the interaction between the actors.

Key – Words: leadership, health, education, case study, critical analysis

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μάρκο Σαρρή για την πολύτιμη συμβολή του στην εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου εργασίας αλλά και όλους τους καθηγητές μου στο μεταπτυχιακό αυτό.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς και τα αδέρφια μου για τη βοήθειά και την υποστήριξή τους όλο το διάστημα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σύντομη περίληψη.....σελ. 4	σελ. 4
Abstract.....σελ. 5	σελ. 5
Ευχαριστίες.....σελ. 6	σελ. 6
Πίνακας Περιεχομένων.....σελ. 7	σελ. 7
Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων.....σελ. 10	σελ. 10
Κατάλογος Ακρωνυμίων και Συντομογραφιών.....σελ. 11	σελ. 11
1. Εισαγωγή.....σελ. 12	σελ. 12
1.1. Σκοπός διπλωματικής εργασίας.....σελ. 13	σελ. 13
1.2. Ηθικά ζητήματα - Δυσκολίες.....σελ. 13	σελ. 13
1.3. Ερευνητικά ερωτήματα.....σελ. 14	σελ. 14
2. Εισαγωγή σε βασικές έννοιες.....σελ. 15	σελ. 15
2.1. Ηγεσία.....σελ. 15	σελ. 15
2.2. Διοίκηση – Ηγεσία.....σελ. 17	σελ. 17
2.3. Ομάδα.....σελ. 18	σελ. 18
2.4. Δυναμική της ομάδας.....σελ. 19	σελ. 19
I. ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	
3. Υγεία.....σελ. 21	σελ. 21
3.1. Ο ρόλος της ηγεσίας στον χώρο της υγείας.....σελ. 23	σελ. 23
3.1.1. Τα Χαρακτηριστικά των Ηγετών.....σελ. 24	σελ. 24
3.1.2. Οι Αρμοδιότητες των Ηγετών.....σελ. 26	σελ. 26
3.1.3. Η Σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Άσκηση της Ηγεσίας.....σελ. 32	σελ. 32
3.1.4. Η Διαφορά των Φύλων στην Άσκηση της Ηγεσίας.....σελ. 34	σελ. 34
3.1.5. Η Άσκηση της Ηγεσίας την Περίοδο του Covid-19.....σελ. 38	σελ. 38
3.2. Τύποι ηγεσίας στην υγεία.....σελ. 40	σελ. 40

3.3. Η δυναμική της ομάδας στην υγεία.....σελ.	43
4. Εκπαίδευση.....σελ.	47
4.1. Ο ρόλος της ηγεσίας στον χώρο της εκπαίδευσης.....σελ.	49
4.1.1. Τα Χαρακτηριστικά των Ηγετών.....σελ.	50
4.1.2. Οι Αρμοδιότητες των Ηγετών.....σελ.	52
4.1.3. Η Σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Άσκηση της Ηγεσίας.....σελ.	55
4.1.4. Η Διαφορά των Φύλων στην Άσκηση της Ηγεσίας.....σελ.	58
4.2. Τύποι ηγεσίας στην εκπαίδευση.....σελ.	59
4.3. Η δυναμική της ομάδας στην εκπαίδευση.....σελ.	61
5. Μελέτες περιπτώσεων αναφορικά με την ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης.....σελ.	63
 II. ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	
6. Κριτική Ανάλυση ερευνών	
6.1.Υγεία.....σελ.	73
6.2. Εκπαίδευση.....σελ.	92
 7. Συγκεντρωτικοί πίνακες	
7.1. Έρευνες που σχετίζονται με την ηγεσία στην υγεία.....σελ.	103
7.2. Έρευνες που σχετίζονται με την ηγεσία στην εκπαίδευση.....σελ.	108
 8. Εικονικό πλαίσιο συνεργασίας νηπιαγωγού – ηγέτη με τη δυναμική της ομάδας του σε νηπιαγωγείο της Αθήνας.....σελ.	113
8.1. Πλαίσιο νηπιαγωγείου.....σελ.	113
8.2. Δράσεις που λαμβάνουν χώρα στο χώρο του Νηπιαγωγείου.....σελ.	114
8.3. Δράσεις της νηπιαγωγού με σκοπό την ενίσχυση του ηγετικού της ρόλου.....σελ.	116

Αποτελέσματα.....σελ.	119
Συζήτηση.....σελ.	121
Συμπεράσματα.....σελ.	123
Βιβλιογραφικές αναφορές.....σελ.	125

Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων

Πίνακας 1:

Τα εμπόδια στην ηγεσία των γυναικών στα περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης στην Ελλάδα και τη Μάλτα όπως προκύπτουν από την έρευνα (σελ. 35)

Πίνακας 2:

Συγκεντρωτικά αποτελέσματα ανά μοντέλο ηγεσίας στην υγεία όπως προκύπτουν (σελ. 88)

Πίνακας 3:

Συγκεντρωτικός Πίνακας - Έρευνες που σχετίζονται με την ηγεσία στην εκπαίδευση (σελ. 102)

Πίνακας 4:

Συγκεντρωτικός Πίνακας - Έρευνες που σχετίζονται με την ηγεσία στην υγεία (σελ. 107)

Κατάλογος Ακρωνυμίων και Συντομογραφιών

ΕΣΥ: Εθνικό Σύστημα Υγείας

ΠΟΥ: Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας

ΣΝ: Συναισθηματική Νοημοσύνη

ΤΠΕ: Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών

ΙΗΜΕ: Institute of Health Metrics and Evaluation

PPE: Personal Protective Equipment

WHO: World Health Organization

1. Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία θα προσπαθήσει να εστιάσει στον ρόλο της ηγεσίας και της δυναμικής της ομάδας στα πλαίσια των υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής φροντίδας. Στη συνέχεια θα εστιάσει και στο πεδίο της προσχολικής αγωγής.

Πιο συγκεκριμένα, αρχικά επιδιώκεται η εισαγωγή σε ορισμούς, σχετικούς με το θέμα της παρούσας εργασίας, της «ηγεσίας», θα γίνει μια αναφορά στη διαφορά «διοίκησης – ηγεσίας», «ομάδα», «δυναμική της ομάδας», κάτι το οποίο θα συμβάλλει ελπίζουμε αποτελεσματικά στην κατανόησή της και επομένως στην κατανόηση της μετέπειτα εργασίας.

Στη συνέχεια θα γίνει λόγος σχετικά με την αφορμή για την οποία πραγματοποιείται η παρούσα ανασκόπηση καθώς και στον στόχο που αποβλέπει.

Έπειτα, θα τεθούν ορισμένα ερωτήματα, τα οποία προκύπτουν από της προηγούμενες μελέτες και ανασκοπήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί σε παρόμοια πλαίσια. Θα τεθούν ορισμένα νέα ερωτήματα τα οποία θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στην παρούσα ανασκόπηση.

Στο γενικό-βιβλιογραφικό μέρος, θα παρουσιασθούν οι συγκεκριμένοι ορισμοί στο πλαίσιο των υπηρεσιών υγείας, κοινωνικής φροντίδας και αργότερα της προσχολικής αγωγής. Στη συνέχεια θα παρουσιασθούν ορισμένες μελέτες περιπτώσεων σχετικά με την ηγεσία στο χώρο της εκπαίδευσης.

Στο ειδικό-ερευνητικό μέρος, θα αναφερθούν ορισμένες ερευνητικές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν και οι οποίες έχουν θέματα σχετικά με την ηγεσία στην υγεία και την εκπαίδευση: αρχικά θα γίνει η κριτική ανάλυσή τους και στη συνέχεια θα προβληθούν οι έρευνες αυτές σε συγκεντρωτικούς πίνακες (υγεία και εκπαίδευση) έτσι ώστε να γίνουν περισσότερο αντιληπτές και κατανοητές.

Στο τέλος, θα παρουσιασθεί ένα εικονικό πλαίσιο το οποίο θα παρουσιάσει ένα φανταστικό πλαίσιο νηπιαγωγείου και της ηγεσίας σε αυτό, όπου γίνεται και η σχετική αναφορά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Τέλος, θα αναφερθούν τα αποτελέσματα βάση των ερευνών, θα πραγματοποιηθεί μια συζήτηση και θα γίνει αναφορά στα συμπεράσματα που προκύπτουν και στη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε.

1.1. Σκοπός διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα ανασκόπηση πραγματοποιείται στα πλαίσια του γ' ακαδημαϊκού εξαμήνου του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής με θέμα «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας», με επιβλέποντα καθηγητή τον κ. Σαρρή Μάρκο.

Έπειτα από μελέτη και ανασκόπηση παλαιότερων ερευνών σχετικά με τον ρόλο της ηγεσίας στο χώρο της υγείας αλλά και της προσχολικής εκπαίδευσης, και την εξέταση ερευνητικών ερωτημάτων σχετικά με το θέμα, θεωρήθηκε σκόπιμο να πραγματοποιηθεί η παρούσα ανασκόπηση με στόχο να συλλέξει πληροφορίες αναφορικά με την ηγεσία στην υγεία και την εκπαίδευση. Επίσης, κρίνεται απαραίτητο, μετά την ανασκόπηση που θα γίνει, να καταδειχθούν νέα ερωτήματα με βάση τα οποία θα εξαχθούν νέα στοιχεία με σκοπό τον εμπλουτισμό της σχετικής βιβλιογραφίας.

Ο βασικός προβληματισμός της παρούσας εργασίας, είναι με ποιο τρόπο μπορεί να αναδειχθεί ο σωστός ηγέτης σε χώρους υγείας και εκπαίδευσης, σε σχέση και με την εκάστοτε ομάδα, προκειμένου να είναι κατάλληλος για να ηγηθεί της ενός οργανισμού.

1.2. Ηθικά ζητήματα - Δυσκολίες

Δεδομένου ότι η παρούσα εργασία είναι ανασκόπηση και όχι μελέτη – πρωτογενής έρευνα, θεωρούμε πως δε θα υπάρξουν ηθικά ζητήματα, πέραν των ζητημάτων που οι ίδιοι οι συγγραφείς αναφέρουν στις έρευνές τους.

Λόγω του περιορισμού εκπόνησης της εργασίας σε ένα ακαδημαϊκό εξάμηνο, αναφέρονται πιθανές δυσκολίες αναφορικά με τον διαθέσιμο χρόνο πραγματοποίησής της.

1.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Σημαντικό σε κάθε έρευνα που πραγματοποιείται, είναι να τίθενται ορισμένα ερωτήματα τα οποία συμβάλλουν στην αποσαφήνιση του θέματος και βοηθούν τον ερευνητή να προκαθορίζει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο θα ολοκληρώσει την μελέτη του. Μετά από ανασκόπηση των προηγούμενων ερευνών, τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται σε αυτές, συνοψίζονται στα εξής:

- ✓ Αναφορικά με την ηγεσία σε τομείς της **υγείας**:
 - Ποια χαρακτηριστικά πρέπει να έχει ένας ηγέτης προκειμένου να θεωρείται «σωστός» και «καλός» και να μπορεί να ανταπεξέρχεται απέναντι στις προκλήσεις του οργανισμού του;
 - Έχει σημασία η συνεργασία του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του και σε ποιο βαθμό;
 - Η ενσυναίσθηση τι ρόλο παίζει στην θεραπευτική αποτελεσματικότητα;
 - Ποιο είδος ηγεσίας είναι αποτελεσματικότερο της υπηρεσίες υγείας και γιατί;

- ✓ Αναφορικά με την ηγεσία σε τομείς της **εκπαίδευσης**:
 - Ποια χαρακτηριστικά πρέπει να έχει ένας ηγέτης προκειμένου να είναι αποδοτικότερος στον τομέα της εκπαίδευσης;
 - Ποια η σχέση του ηγέτη (π.χ. Διευθυντή της σχολείου) με την υπόλοιπη ομάδα (καθηγητές);
 - Πόσο αποτελεσματικότερη είναι η γυναικεία ηγεσία στο χώρο της εκπαίδευσης και πως επηρεάζει τη λειτουργία της τελευταίας;

Τα νέα ερωτήματα που τίθενται στην παρούσα ανασκόπηση είναι τα εξής;

- Ποια περιβάλλοντα (οικογενειακά, επαγγελματικά κ.ά.) συμβάλλουν στην καλλιέργεια του σωστού ηγέτη;
- Η γυναικεία ηγεσία είναι ανώτερη της ανδρικής στο πεδίο της προσχολικής αγωγής;

2. Εισαγωγή σε βασικές έννοιες

Αρχικά, σκόπιμο είναι να παρουσιαστούν και να αναλυθούν ορισμένοι, σχετικοί με το θέμα της εργασίας «ηγεσία και δυναμική της ομάδας της υπηρεσίες υγείας και κοινωνικής φροντίδας – μελέτη περίπτωσης στο πεδίο της προσχολικής αγωγής», όροι. Με τον τρόπο αυτό ελπίζουμε ότι θα γίνει αντιληπτή από το κοινό, η κατανόησή της με αποτέλεσμα να υπάρξει μια ομαλή μετάβαση στο κυρίως θέμα της εργασίας.

2.1. Ηγεσία

Σύμφωνα με τον Κυριακίδη (2003:9), ο «ηγέτης» από τα παλαιά χρόνια αναφερόταν στο πρόσωπο εκείνο, το οποίο ήταν σε θέση να ασκήσει επιρροή στους υπολοίπους, με σκοπό να επιτύχει τελικά η ομάδα τους στόχους της. Σύμφωνα με τον Hofstatter (1957:26 που αναφέρεται στον Κυριακίδη 2003:10), ο ηγέτης οφείλει να συγκεντρώνει στο πρόσωπό του εκείνα τα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν άξιο να ηγηθεί μιας ομάδας. Σύμφωνα με τον Κυριακίδη (2003:12-14 και 18-20), το φαινόμενο της ηγεσίας είναι παγκόσμιο, αφού κάθε ομάδα χρήζει μιας ηγεσίας. Ο ηγέτης είναι εκείνος που γνωρίζει ό,τι αφορά την ομάδα του και με αυτόν τον τρόπο είναι σε θέση να την «διοικήσει» αποτελεσματικότερα. Σύμφωνα με τον ίδιο, ο ηγέτης οφείλει να πληρεί τα εξής χαρακτηριστικά: αρχικά, οφείλει να έχει ένα γόητρο και μια δύναμη – εξουσία. Με άλλα λόγια πρέπει να διατηρεί διαρκώς μια ισορροπημένη θέση έτσι ώστε να παραμένει ένας υψηλά ιστάμενος στα μάτια της ομάδας του. Επίσης, σημαντικό είναι και το ενδιαφέρον που πρέπει να έχει για τα μέλη της ομάδας του. Για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας που ηγείται, τα άτομα που την συναποτελούν οφείλουν να είναι προσανατολισμένα στο στόχο της, πράγμα το οποίο προϋποθέτει την επίλυση των τυχόν προβλημάτων. Τέλος, σύμφωνα με τον Κυριακίδη 2003, αυτός οφείλει να πληρεί και ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά:

- ✓ Η εκτελεστική ικανότητα (πρωτοβουλία, διοικητικό),
- ✓ Ο προγραμματισμός για την επιτυχία του σκοπού της ομάδας,
- ✓ Η αποφασιστικότητα,
- ✓ Η ουσιαστική γνώση των πραγμάτων με αντικειμενική πληροφόρηση,
- ✓ Η αντιπροσώπευσή της τα έξω,

- ✓ Η ρύθμιση εσωτερικών διαπροσωπικών σχέσεων,
- ✓ Οι ποινές και οι αμοιβές (μορφή – έπαινος),
- ✓ Η εξομάλυνση και μεσολάβηση σε περίπτωση συγκρούσεων,
- ✓ Το παράδειγμα και το υπόδειγμα,
- ✓ Το σύμβολο για την ομάδα,
- ✓ Η ανάθεση ευθυνών,
- ✓ Η ιδεολογία (πνευματικός ηγέτης, ηθική συνείδηση),
- ✓ Το αντικείμενο ταύτισης και
- ✓ Το αντικείμενο προβολής για επιθέσεις (Κυριακίδης 2003).

Επίσης, σύμφωνα με τον Turner (2018), «είναι άκρως σημαντικό για τον αρχηγό οποιουδήποτε οργανισμού να έχει ξεκαθαρίσει τους στόχους και τις προσδοκίες της θέσεώς του, τις προσδοκίες εκ μέρους του οργανισμού και εκείνες τις προσδοκίες εκ μέρους της ομάδας του. Είναι απαραίτητο να γνωρίζει τα προτερήματα και τις αδυναμίες ενάντια σε αυτές τις προσδοκίες και χρειάζεται να θέσει τους στόχους του σε ένα προκαθορισμένο πλαίσιο».

Ως αποτελεσματική ηγεσία, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005 που αναφέρεται στον Φωτόπουλο, 2007-2013), μπορεί να χαρακτηριστεί η διαδικασία λειτουργίας της σκέψης, της δράσης και των αντιλήψεων μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, έτσι ώστε να συμμετέχουν όλοι στην υλοποίηση στόχων. Σύμφωνα με τον τελευταίο, όταν αναφερόμαστε στην αποτελεσματική ηγεσία, πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας όλο το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η εκάστοτε ομάδα (προσωπικότητα ηγέτη, προφίλ μελών ομάδας, κουλτούρα ομάδας, αξιακό σύστημα, πολιτισμικό υπόβαθρο, πηγή ισχύος, εξωτερικό περιβάλλον) (Φωτόπουλος 2007-2013).

2.2. Διοίκηση – Ηγεσία

Σύμφωνα με τον Weathersby (1999), κρίνεται απαραίτητο να γίνει μια διάκριση ανάμεσα στις έννοιες της διοίκησης και της ηγεσίας, αφού μπορεί εύκολα να συγχιστούν. Βάση του ίδιου, διοίκηση είναι η κατανομή των πηγών ενάντια στον σκοπό του οργανισμού, η εγκαθίδρυση προτεραιοτήτων, ο σχεδιασμός της εργασίας και η επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Γενικά, όπως χαρακτηριστικά τονίζει, η διοίκηση αναφέρεται στον έλεγχο.

Η ηγεσία, από την αντίθετη πλευρά, εστιάζει στη δημιουργία ενός κοινού οράματος. Ο ηγέτης παρακινεί τα μέλη της ομάδας του να συμμετέχουν στο όραμα αυτό και να συμμορφωθούν στους στόχους του οργανισμού. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τα μέλη και δεν τα «υποχρεώνει». Οι αποτελεσματικοί ηγέτες οφείλουν να συμμορφώνουν τις ικανότητές τους με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Το πιο σημαντικό, είναι ότι θα πρέπει να διαθέτουν «συναισθηματική εξυπνάδα». Σύμφωνα με τον ίδιο, οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν τον έλεγχο των συναισθημάτων τους, να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των μελών της ομάδας τους και να κινητοποιούν τους εαυτούς τους στην αντιμετώπιση των απειλών που δέχεται ο οργανισμός, στην υιοθέτηση μιας κουλτούρας μιας δυναμικής αλλαγής ή την αποσυναρμολόγηση του ιεραρχικού διοικητικού μοντέλου. Αυτό εστιάζει στη διαδικασία και την ομάδα, καθώς επίσης και στις ικανότητες των ατόμων. Καθιστά με αυτόν τον τρόπο, τα στελέχη του οργανισμού, ικανά να ανταγωνιστούν της εκάστοτε αγορές, εξυπηρετεί τους πελάτες αποδοτικά, λανσάρει καινοτόμες ιδέες και στρατηγικές. Έτσι, ως αποτέλεσμα, καθιστά ευέλικτη την επιχείρηση στις διάφορες προκλήσεις (Weathersby, 1999).

Ενώ σύμφωνα με τον Kotter (1990) τονίζεται πως και η διοίκηση και η ηγεσία είναι απαραίτητες συνήθως σε έναν οργανισμό, αφού η κάθε μία προσθέτει κάτι διαφορετικό: όταν δίνεται μεγάλη έμφαση στην διοίκηση, αποθαρρύνεται η λήψη ρίσκων από τα μέλη και δημιουργείται μια γραφειοκρατία χωρίς ξεκάθαρο σκοπό. Από την άλλη, όταν υπερτονίζεται η ηγεσία, διαταράσσεται η σειρά και δημιουργείται αλλαγή, η οποία επιφέρει προβλήματα. Ο Kotter καταλήγει τελικά στο συμπέρασμα πως ο κάθε οργανισμός πρέπει να επιλέγει διοίκηση ή ηγεσία ανάλογα με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον ίδιο, όταν ένας οργανισμός είναι μεγάλος και σύνθετος, η διοίκηση είναι αποτελεσματικότερη της ηγεσίας. Αντιθέτως, καθώς το εξωτερικό περιβάλλον γίνεται δυναμικότερο και ασαφές,

η ηγεσία λειτουργεί αποδοτικότερα. Από έρευνες που πραγματοποίησε, διαπίστωσε πως ελάχιστοι οργανισμοί ήταν ικανοί να διατηρήσουν και τις δύο μορφές διοίκησης αποτελεσματικά (Kotter 1990 που αναφέρεται στο Yukl 2013:453).

2.3. Ομάδα

Όλοι οι άνθρωποι από την στιγμή της γέννησής τους, ανήκουν σε μια **ομάδα**. Σημαντικό μέρος των αλληλεπιδράσεων των ατόμων και των μαθήσεων, πραγματοποιούνται μέσα σε ομάδες. Η «ομάδα» είναι μια αναπτυσσόμενη διεργασία που εμπλέκει διάφορα κοινωνικά επίπεδα (Οικονόμου 2003).

Ως «ομάδα» ορίζεται ένα σύνολο ανθρώπων που λειτουργούν – αλληλεπιδρούν συλλογικά για να πετύχουν ένα κοινό στόχο. Η ομάδα οφείλει να πληρεί ορισμένες προϋποθέσεις προκειμένου να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους της. Σύμφωνα με τον Θεοδωράκη (2015:1-3), καίριας σημασίας αποτελεί το γεγονός ότι μια ομάδα πρέπει να λειτουργεί σε προκαθορισμένο πλαίσιο, κάτι στο οποίο θα συμβάλλουν σημαντικά οι ρόλοι και οι κανόνες (δηλαδή οι τυπικές αρχές λειτουργίας και οι άγραφοι κανόνες) από τους οποίους θα διέπεται. Σύμφωνα με τον ίδιο, οι ρόλοι των μελών της ομάδας έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία του:

- ✓ Σαφήνεια ρόλου: σημαντικό είναι να γνωρίζει το κάθε μέλος με σαφήνεια τον ρόλο του έτσι ώστε να μην υπάρχει σύγχυση στους ρόλους
- ✓ Αποδοχή ρόλου: τα μέλη οφείλουν να αποδεχθούν τους ρόλους τους έτσι ώστε να δεσμεύονται σε αυτούς, κάτι το οποίο θα οδηγήσει σε αποτελεσματικότερη λειτουργία της ομάδας γενικά
- ✓ Αυτό-αποτελεσματικότητα: τα μέλη πρέπει να έχουν αυτοπεποίθηση ότι θα μπορέσουν να ενστερνιστούν τους ρόλους τους
- ✓ Υπερφόρτωση: οι στόχοι των μελών πρέπει να είναι στο μέτρο των δυνατοτήτων τους
- ✓ Σύγκρουση ρόλων: πρέπει οι ρόλοι να είναι διαμοιρασμένοι ανάλογα με τις δυνατότητες του κάθε μέλους

- ✓ Ικανοποίηση: όταν τα μέλη ικανοποιούνται από τους ρόλους τους, μπορούν να ανταπεξέλθουν αποδοτικότερα στις εκάστοτε προκλήσεις
- ✓ Απόδοση: όταν τα μέλη ανταποκρίνονται θετικά στους ρόλους τους, μπορούν και να πετύχουν στον οργανισμό (Θεοδωράκης 2015:1-3).

2.4. Δυναμική της Ομάδας

Στην μελέτη των Χαροκόπου και συν (2018), διερευνήθηκε η σχέση της θεραπευτικής αποτελεσματικότητας των ομάδων σχετικά με την ποιότητα φροντίδας ψυχικά πασχόντων. Η ομάδα στην συγκεκριμένη μελέτη, αποτελούνταν από επαγγελματίες υγείας, οι οποίοι είχαν ρόλο διεπιστημονικό – πολυκλαδικό – θεραπευτικό. Η συγκεκριμένη ομάδα είχε ως στόχο τόσο την ικανοποίηση και παροχή φροντίδας σε ασθενείς, όσο και την εκμάθηση της αυτοϊκανοποίησης των ίδιων των ασθενών. Ως αποτέλεσμα αυτής της μελέτης, η άμεση επικοινωνία ανάμεσα στους επαγγελματίες υγείας, αλλά και ανάμεσα στους ίδιους και τους ασθενείς, αποδείχθηκε απαραίτητη. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργήθηκε μια θεραπευτική σχέση ανάμεσά τους. Σκοπός της έρευνας, αποτέλεσε η ανάλυση των απόψεων και των αντιλήψεων του προσωπικού, ως ομάδα, σχετικά με τα ψυχικώς πάσχοντα άτομα. Τα συμπεράσματα αυτής της έρευνας κατέδειξαν την ανάγκη δημιουργίας μιας «Μεγάλης Ομάδας», η οποία συνεδριάζε σε τακτά χρονικά διαστήματα, με σκοπό να διευθετήσουν τα θέματα και τις δυσκολίες που προέκυπταν. Οι επαγγελματίες υγείας, στο σύνολό τους, συμφώνησαν πως οι ομάδες αυτές ήταν απαραίτητες, αφού αποτελούσαν και το βασικό εργαλείο εργασίας τους. Επιπρόσθετα, σημαντική ήταν και η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού για τα θέματα που διαπραγματεύονταν. Επιπλέον, η ισοτιμία, η αλληλεπίδραση και η επικοινωνία ανάμεσά τους, αποτέλεσαν τα βασικά στοιχεία λειτουργίας της. Δεν έλλειψαν οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις, οι οποίες όμως πάντα ξεπερνιόνταν. Η ενσυναίσθηση (συναισθηματική έκφραση του προσωπικού) αποτέλεσε μια έννοια, η οποία δεν ήταν πάντα κατανοητή από όλους τους συμμετέχοντες, αλλά όλοι τόνισαν πως εξέφραζαν τα συναισθήματά τους μέχρι ένα βαθμό. Αποτέλεσμα της έρευνας, ήταν ότι **η δυναμική της θεραπευτικής ομάδας** ενίσχυσε την ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας, ως ειδικότητες και ως θεραπευτές (Χαροκόπου και συν 2018:1-3).

Σύμφωνα με τον Οικονόμου (2003), από την στιγμή που αρχίζει να λειτουργεί η ομάδα, αρχίζει να λειτουργεί μια δύναμη αλληλεπίδρασης, αφού το κάθε μέλος ξεκινά να επηρεάζει και να επηρεάζεται από τα υπόλοιπα, προσβλέποντας στο να επιτύχουν τον στόχο τους. Η δύναμη αυτή της αλληλεπίδρασης που δημιουργείται, ονομάζεται «δυναμική της ομάδας». Η τελευταία χρησιμοποιείται για να περιγράψει την πορεία μιας ομάδας - στόχου.

Επομένως καθίσταται από τα παραπάνω σαφές ότι τόσο η ηγεσία όσο και η δυναμική των ομάδων αποτελούν βασικά εργαλεία στην επίτευξη στόχων.

I. ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΟ

Σε αυτό το μέρος θα αναλυθεί η ηγεσία στην υγεία και την εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει αναφορά στην έννοια της υγείας γενικά. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστεί ο ρόλος και η σημασία της ηγεσίας στην υγεία και κοινωνική φροντίδα, αφού όπως έχει προαναφερθεί και αποδειχθεί επανειλημμένα, είναι πολύ σημαντικός. Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για τη διοίκηση όλου του οργανισμού και ευθύνεται για πιθανά προβλήματα. Έπειτα, θα τονισθούν οι τύποι της ηγεσίας στον χώρο της υγείας σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν και που αναφέρονται στο συγκεκριμένο θέμα. Τέλος, θα γίνει αναφορά στην έννοια της ομάδας που υφίσταται σε κάθε οργανισμό υγείας καθώς και στον ρόλο που αυτή διαδραματίζει στον οργανισμό. Απαραίτητο είναι να γίνει και η σύνδεση ανάμεσα στην ομάδα και τη δυναμική της σε σχέση με την ηγεσία.

Με ανάλογο τρόπο στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά στην έννοια της εκπαίδευσης. Η ηγεσία ενός οργανισμού εκπαίδευσης είναι πολύ βασικό στοιχείο στην λειτουργία όλου του οργανισμού και έχει πολλαπλά οφέλη στους εκπαιδευτικούς και στους μαθητές του οργανισμού. Επιπλέον, θα αναλυθεί ο ρόλος της ηγεσίας στην εκπαίδευση, όπως αναφέρεται σε έως τώρα έρευνες. Θα επιχειρηθεί να γίνει ακόμη μια προσέγγιση στους τύπους της ηγεσίας στον χώρο της εκπαίδευσης καθώς και στη δυναμική της ομάδας.

3. Υγεία

Η έννοια της υγείας έχει απασχολήσει αρκετά, μέσα στην πάροδο των χρόνων, την επιστημονική κοινότητα. Σύμφωνα με τις Πράπα και συν (2008), η υγεία θεωρείται πλέον της από τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν μια ευτυχισμένη ζωή. Αν και διάφοροι ορισμοί έχουν δοθεί για τον όρο αυτό, σύμφωνα με τις ίδιες, η υγεία θεωρείται ως μια κατάσταση στην οποία το άτομο έχει τη δυνατότητα να υπερβεί τις κρίσεις και τις διαταραχές της ισορροπίας του, διαμορφώνοντας νέους κανόνες συμπεριφοράς και αξίες (Σαρρής 2001 που αναφέρεται στις Πράπα και συν 2008).

Από τα παλαιά χρόνια οι άνθρωποι προσπαθούσαν να δώσουν έναν ορισμό σε αυτή την έννοια, ο οποίος διέφερε ανάλογα με τη χρονική περίοδο και τις εκάστοτε κοινωνικές συνθήκες, με πρώτους τους αρχαίους Έλληνες οι οποίοι βασίζονταν σε

μυθολογίες. Σύμφωνα με το βιοϊατρικό μοντέλο, μοντέλο που ήρθε στην επιφάνεια αργότερα, η υγεία αποτελεί έκφραση της φυσιολογικής λειτουργίας του ανθρώπινου οργανισμού. Αυτό το «φυσιολογικό» σηματοδοτείται είτε από την αντιδιαστολή της με τη νόσο, είτε αναφορικά με τις αποκλίσεις από τη μέση τιμή διάφορων βιολογικών παραγόντων.

Σύμφωνα με τον ΠΟΥ (Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας), η έννοια της υγείας αναφέρεται επακριβώς στην Μαριέφη ως «μια κατάσταση πλήρους σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ευεξίας και όχι απλώς ως η απουσία νόσου ή αναπηρίας». Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί πως υφίστανται και διάφοροι άλλοι ορισμοί ανάλογα την πλευρά που αντιλαμβάνεται καθένας (οικονομική έννοια, κοινωνική, πολιτισμική).

Επιπλέον, σύμφωνα με την Θεοφίλου (2015) η υγεία συνδέεται άμεσα και με την ποιότητα ζωής. Η υγεία αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες ευημερίας των ανθρώπων. Ως αποτέλεσμα, συμβάλλει και στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. «Η υγεία και η ποιότητα ζωής του ατόμου επηρεάζονται από ένα σύνολο προσδιοριστικών παραγόντων» (Θεοδώρου Σαρρής και Σούλης 1997 στη Θεοφίλου 2015). Μάλιστα, σύμφωνα με τον Σαρρή (2001, που αναφέρεται στη Θεοφίλου, 2015), οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι επηρεάζουν την υγεία και την ποιότητα ζωής των ατόμων, κατηγοριοποιούνται με τον εξής τρόπο:

- ✓ Κοινωνικο-οικονομική δομή και λειτουργία της κοινωνίας: καταμερισμός εργασίας κλπ
- ✓ Οικονομικο-πολιτικοί παράγοντες: αποτελεσματικότητα των τομέων της οικονομίας κλπ
- ✓ Κοινωνικο-οικονομικοί: τρόπος ζωής κλπ
- ✓ Ψυχο-κοινωνικοί και πολιτισμικοί: ήθη – έθιμα κλπ
- ✓ Περιβαλλοντικοί: βαθμός προστασίας οικοσυστημάτων κλπ
- ✓ Γεωφυσικοί: παραγωγικότητα γης κλπ
- ✓ Δημογραφικοί: σύνθεση του πληθυσμού κατά φύλο, ηλικία κλπ
- ✓ Υγειονομικοί και ιατρικοί: επίπεδο και εξέλιξη υγειονομικών, επιδημιολογικών και ιατρικών γνώσεων και πρακτικών (Θεοφίλου 2015).

Επίσης, σύμφωνα με τον Feldman (2020), η υγεία χωρίζεται σε διάφορους τύπους: την φυσική, την πνευματική, την συναισθηματική και την οικονομική , με τους δυο

πρώτους παράγοντες να είναι οι πιο συχνοί. Ακόμη, σύμφωνα με τον ίδιο, η υγεία μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες:

- ✓ Γενετικοί παράγοντες: κάποιοι άνθρωποι γεννιούνται με ορισμένα γονίδια από τους γονείς τους, τα οποία μπορούν να αυξήσουν τα ρίσκα για την ύπαρξη ορισμένων συνθηκών υγείας.
- ✓ Περιβαλλοντικοί: στους παράγοντες αυτούς ανήκουν: η τοποθεσία που ζει ένα άτομο, ο κοινωνικός του περίγυρος, το DNA του, το εισόδημά του, το επίπεδο της εκπαίδευσής του και η θέση του στην εργασία του.

3.1. Ο Ρόλος της Ηγεσίας στον Χώρο της Υγείας

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε τη σημασία της ηγεσίας στον χώρο της υγείας και πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τις αρμοδιότητες που επιτελεί στον οργανισμό του, θα δοθεί έμφαση στη συναισθηματική νοημοσύνη και θα εντοπιστούν οι διαφορές ανάμεσα στα φύλα των ηγετών. Τέλος θα γίνει αναφορά στην άσκηση της ηγεσίας την περίοδο του Covid-19.

Θα ξεκινήσουμε από μια ρήση του Αριστοτέλη, ο οποίος θεωρούσε πως «κάποιοι άνθρωποι γεννήθηκαν για να οδηγούν τους υπόλοιπους και κάποιοι άλλοι για να οδηγούνται». Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη λοιπόν, δεν είναι όλοι οι άνθρωποι ικανοί να ηγούνται ενός οργανισμού. Ακόμη σύμφωνα με τους Barr and Dowding (2019), κάποιοι άνθρωποι διαθέτουν ορισμένα ηγετικά χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά τους, το οποίο που τους επιτρέπει να γίνονται ηγέτες με μεγαλύτερη επιτυχία από κάποιους άλλους, και άλλοι όχι.

Σύμφωνα με τις Πρεβύζη και συν (2012) «ηγεσία είναι η διαδικασία επιρροής του ατόμου σε μια ομάδα ή οργανισμό και συνεπάγεται τον καθορισμό αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή έργου, τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας του».

3.1.1. Τα Χαρακτηριστικά των Ηγετών

Στο σημείο αυτό είναι βασικό να σημειώσουμε πως και οι Barr et al (2019) θεωρούν πως ένας ηγέτης οργανισμού υγείας πρέπει να διακατέχεται από τα παρακάτω αναφορικά με την σχέση του με την ομάδα του:

- ✓ Ανάπτυξη ομάδας και καλλιέργεια κινήτρων
- ✓ Ενθάρρυνση πνεύματος συνοχής και συνεκτικότητας
- ✓ Εγκαθίδρυση ενός κλίματος επαγγελματικής συμπεριφοράς
- ✓ Ενθάρρυνση επικοινωνιακών δεξιοτήτων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας
- ✓ Συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των μελών της ομάδας
- ✓ Γενικότερη ανάπτυξη ομάδας (Barr and Dowding 2019).

Κάθε είδος ηγεσίας, οφείλει να πληρεί ορισμένα χαρακτηριστικά και να διέπεται από προκαθορισμένες ικανότητες που θα το κρίνουν άξιο και αποτελεσματικό έναντι των αναγκών των χρηστών του. Έτσι, ο κάθε ηγέτης, θα θέτει στόχους και θα ενστερνίζεται πολιτικές που θα τον οδηγήσουν στην ποιοτικότερη λειτουργία του οργανισμού του (Μπισκανάκη και Χαραλάμπους 2018). Επιπλέον, καίρια αρμοδιότητα της ηγεσίας αποτελεί και η ενθάρρυνση του προσωπικού για διαρκή εκπαίδευση και επιμόρφωση, αφού με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν αυτοπεποίθηση και την συναίσθηση ότι είναι ενεργά μέλη του οργανισμού. Αλλά και η ηγεσία του εκάστοτε οργανισμού, οφείλει να δημιουργεί κίνητρα στους εργαζομένους της, κάτι που ενισχύει και την αυτοπεποίθησή της.

Οι Πρεβύζη και Κόλλια (2012) διεξήγαγαν μια ανασκόπηση με σκοπό να μελετήσουν το ρόλο του ηγέτη σε οργανισμούς υγείας και τη σημασία που έχει στην διαμόρφωση ενός κλίματος παρακίνησης στους εργαζομένους του. Η συγκεκριμένη ανασκόπηση βασίστηκε σε μελέτες που έγιναν κατά το διάστημα 2000-2012. Σύμφωνα με αυτές, ο κατάλληλος ηγέτης οφείλει να πληρεί ένα μίγμα πολλών χαρακτηριστικών.

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να τονισθεί η ύπαρξη αντικρουόμενων απόψεων αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αποκτούν τις ηγετικές τους ικανότητες. Αρκετοί ερευνητές επισημαίνουν πως τα άτομα που αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις σε οργανισμούς, διαθέτουν μια προδιάθεση και ικανότητες από την παιδική τους ηλικία, ορισμένα χαρακτηριστικά που τους επιτρέπουν να αναλάβουν τις ακόλουθες συγκεκριμένες θέσεις: την ακεραιότητα, την αυτοπεποίθηση, την αυτογνωσία και την

ελαστικότητα (Lord et al 1986, Locke 1990 and Yukl 2008 που αναφέρονται στις Hartley and Benington 2010). Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν ορισμένοι άλλοι, που υποστηρίζουν πως ένας ηγέτης δεν γεννιέται αλλά διαμορφώνεται στην πορεία της ζωής του.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Huston 2018, οι οργανισμοί είναι απαραίτητο να ακολουθούν τακτικές και πρακτικές ενθάρρυνσης σεμιναρίων για τους μελλοντικούς ηγέτες. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να προετοιμάζονται καλύτερα και σφαιρικότερα εξελισσόμενοι ως ικανοί να ανταπεξέλθουν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του συστήματος. Μάλιστα, σύμφωνα με τον ίδιο όταν τα συστήματα οργανώνουν τέτοια προγράμματα, στην ουσία χτίζουν την ενότητα, ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και καθιστούν ικανούς τους εργαζομένους να λειτουργούν σε υψηλής ποιότητας συνθήκες (Huston 2018).

Είναι αξιοσημείωτο να καταδείξουμε την ανάγκη υποστήριξης των μελλοντικών ηγετών σε έναν οργανισμό υγείας. Σε διάφορες επαρχίες του Καναδά, αναπτύχθηκαν διάφορες πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη μιας κλινικής ηγεσίας και τη βελτίωση του συστήματος υγείας στα ιατρικά επαγγέλματα: αρχικά στη **Βρετανική Κολομβία** αναπτύχθηκε το **2006** η «Επιτροπή Κοινωνικής Φροντίδας». Σκοπός της επιτροπής ήταν η υποστήριξη και η ενθάρρυνση πρωτοβουλιών των ιατρών με στόχο τη βελτίωση της παροχής φροντίδας στους χρήστες. Επιπλέον, στο **Saskatchewan** (κεντρικός Καναδάς) το **2008** ξεκίνησε ένα πρόγραμμα με στόχο την ενθάρρυνση της βελτίωσης της ποιότητας στο σύστημα. Στο **Οντάριο**, το **2010**, ακολουθήθηκε ένα πρόγραμμα με σκοπό την δημιουργία κινήτρων για την βελτίωση της παροχής φροντίδας στους χρήστες. Τέλος, στο **Κεμπέκ** το **2015**, έχει προωθηθεί η δέσμευση του ιατρικού προσωπικού στην ανάληψη ηγεσίας με διάφορες διαρθρωτικές ρυθμίσεις: δημιουργία ιατρικών συμβουλευτικών ή οργανισμών σχεδιασμού και διάφορες εκτελεστικές θέσεις για τους ιατρούς εντός του υγειονομικού συστήματος. Οι παραπάνω πρωτοβουλίες καταδεικνύουν την ανάγκη ενθάρρυνσης και υποστήριξης των μελλοντικών ηγετών με τρόπο που να είναι ικανοί και άξιοι να αναλάβουν τις ηγετικές τους θέσεις (Denis and Gestel, 2016).

Επίσης στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί και το άρθρο των Hargett et al (2017) στο οποίο τονίζεται ο ρόλος και η σημασία των τακτικών που έλαβαν χώρα σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους ίδιους συγγραφείς με στόχο την εκμάθηση

κατάλληλων ικανοτήτων από της μελλοντικούς ηγέτες. Με τον τρόπο αυτό οι ίδιοι προετοιμάζονται κατάλληλα για τον ρόλο που πρόκειται να αναλάβουν. Ως αποτέλεσμα αυτών των προγραμμάτων, διαφάνηκε η σημαντικότητά τους στην επιμόρφωση των μελλοντικών ηγετών σχετικά με την δημιουργία κατάλληλων πλαισίων, την κατανόηση των μαθημάτων που παρακολουθούν στην πράξη, τον προβληματισμό τους πάνω σε θέματα που καλούνται να επιλύσουν καθώς και τη βάση πάνω στην οποία τίθεται η αξιολόγησή τους (Hargett et al (2017).

Οι ικανότητες που οι ηγέτες των οργανισμών υγείας πρέπει να διαθέτουν με στόχο τη βελτίωση των παροχών φροντίδας, αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο από διάφορους φορείς. Τα τελευταία χρόνια αρκετές επαγγελματικές οργανώσεις υγειονομικής περίθαλψης έχουν αναπτύξει τις ικανότητες που θεωρούνται κατάλληλες για μελλοντικούς ηγέτες: ενδεικτικά αναφέρονται ο «Σύλλογος Οικονομικής Διαχείρισης της Υγείας» (The Health Financial Management Association), οι «Πληροφορίες και η Διαχείριση Συστημάτων Υγείας» (Health Information and Management Systems Society), το «Αμερικανικό Κολλέγιο Στελεχών Πρακτικής» (the American College of Medical Practice Executives) κ.α. (Baker 2003).

3.1.2. Οι Αρμοδιότητες των Ηγετών

Αρκετές είναι οι πηγές που αναφέρονται στη σημασία μιας καλής ηγεσίας σε οργανισμούς υγείας και τη σημασία που έχουν. Σύμφωνα με τις Holsinger Carlton and Jadhav (2015), η ηγεσία και η αποτελεσματική διαχείριση των οργανισμών υγείας έχει γίνει στις μέρες μας ιδιαίτερα δύσκολη και απαιτητική. Οι θέσεις αυτές απαιτούν πολύ καλά εκπαιδευμένους καθοδηγητές. Οι ίδιοι, θεωρούν πως το σύνολο των ηγετών σε έναν οργανισμό πρέπει να συζητούν και να συνεργάζονται προκειμένου να μπορούν να διευθετούν τα ζητήματα και τη διαχείριση του οργανισμού με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Με αυτόν το τρόπο θα μπορούν να «χτίσουν» ένα ισχυρό μοντέλο συνεργασίας για το μέλλον. Παρομοίως, οι Rabarison Ingram and Holsinger (2013 που αναφέρεται στους ίδιους), αναφέρουν ότι η υγεία του πληθυσμού βελτιστοποιείται καθώς οι ηγέτες ταυτοποιούν, μετρούν και συγκρίνουν τις δραστηριότητες/πράξεις που διενεργούνται και το αντίκτυπο που έχουν στον πληθυσμό. Ακόμη αναφέρεται, πως οι ηγέτες οφείλουν να διενεργούν οικονομική αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα για την υγεία των ατόμων για να είναι σε θέση να εξάγουν ασφαλή

συμπεράσματα σχετικά με αυτή. Ως συμπέρασμα του άρθρου των τριών αυτών συγγραφέων, και με εξέταση διαφόρων ερευνών, αναδεικνύεται η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα και εξέταση των προσεγγίσεων αυτών με σκοπό την αποτελεσματικότερη παροχή φροντίδας υγείας.

Αντίστοιχα, σύμφωνα με τις Plsek and Wilson (2001), αν και η υγειονομική περίθαλψη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την σωστή συνεργασία και διαχείριση των ηγετών του οργανισμού, αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Για παράδειγμα, στο Ηνωμένο Βασίλειο, υφίστανται ξεχωριστοί στόχοι και προϋπολογισμοί για την πρωτοβάθμια, την δευτεροβάθμια και την τριτοβάθμια φροντίδα υγείας, με αποτέλεσμα να υπάρχει αποδοτικότητα σε κάθε ένα από τα μέρη της φροντίδας αυτής, χωρίς ωστόσο να αντικατοπτρίζεται και στο σύνολό της. Ένα άλλο παράδειγμα που χρησιμοποιείται από τους ίδιους, είναι αυτό των θρομβολυτικών φαρμάκων στην περίπτωση της μυοκαρδιακού εμφράγματος. Σύμφωνα με την κλασική διαχείριση φροντίδας υγείας, έχει επισημανθεί από το Εθνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών για τη Στεφανιαία Νόσο, πως αυτά τα φάρμακα θα πρέπει να χορηγούνται στον ασθενή μέσα σε 30 λεπτά από την εμφάνιση του εμφράγματος. Την ίδια στιγμή, η πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας, καλείται να στοχεύσει στη λήψη των φαρμάκων μέσα σε 60 λεπτά από την έκκληση των ασθενών για βοήθεια. Τι θα γίνει λοιπόν στην περίπτωση που ένας ασθενής καθυστερήσει αρκετή ώρα αναμένοντας ότι ο πόνος θα φύγει από μόνος του πριν καλέσει για βοήθεια και το ασθενοφόρο χρειαστεί περισσότερη ώρα για να τον βοηθήσει; Αυτό το ερώτημα τίθεται από τις Plsek and Wilson (2001) προκειμένου να γίνει σαφής η σωστή διαχείριση της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων της παροχής φροντίδας υγείας. Με αυτό τον τρόπο γίνεται απαραίτητο, ότι αυτοί οι στόχοι οφείλουν να προσδιορίζουν το σύστημα φροντίδας υγείας ως σύνολο και όχι ως μεμονωμένα μέρη. Ο συγκεντρωτικός προϋπολογισμός θα πρέπει να περιλαμβάνει πόρους για την οξεία φροντίδα, το ασθενοφόρο, την πρωταρχική φροντίδα, την κοινωνία, την εκπαίδευση και προϋπολογισμούς για την προώθηση της υγείας.

Η επίτευξη ενός δύσκολου στόχου της φροντίδας υγείας είναι ότι, μπορεί να διευκολυνθεί από την δημιουργική διαδικασία διαφόρων μικρών και ευέλικτων κανόνων, που είναι γνωστοί ως «ελάχιστες προδιαγραφές» («minimum specifications»). Αυτές οι προδιαγραφές τυπικά παρέχουν τέσσερις τομείς που μπορούν να καταστήσουν ένα περιβάλλον δημιουργικό και που να μπορεί να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ασθενών αποτελεσματικά: μια προκαθορισμένη

κατεύθυνση, τα όρια μέσα στα οποία κινούνται οι διαδικασίες, οι πόροι και οι άδειες που απαιτούνται. Στην περίπτωση των φαρμάκων που προαναφέρθηκε, οι ηγέτες και οι διαχειριστές των τομέων παροχής φροντίδας υγείας, θα μπορούσαν να ξεκινήσουν μια συζήτηση και έναν διάλογο ανάμεσα σε όλους τους ανθρώπους που ευθύνονται και μετέχουν της εκάστοτε κατάστασης, προκειμένου να δοθεί στον ασθενή η καλύτερη και ολοκληρωμένη φροντίδα (Plsek and Wilson (2001)).

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τις Μπισκανάκη και Χαραλάμπους (2018), με σκοπό την ανάδειξη του μεταβαλλόμενου ρόλου της ηγεσίας στη διαμόρφωση πολιτικών και διαδικασιών με την παρουσία της Ποιότητας σε οργανισμούς υγείας, αναδείχτηκε πως η σημασία της ηγεσίας αποτελεί καίριο παράγοντα στη διαμόρφωση θετικών αποτελεσμάτων από τους χρήστες-ασθενείς και τελικά σε μια μακροχρόνια προοπτική. Πιο συγκεκριμένα, τονίζεται στο άρθρο αυτό, πως ο ρόλος των ηγετών είναι πολυδιάστατος και περίπλοκος, αφού οι τελευταίοι, έχουν στη διάθεσή τους ένα μεγάλο όγκο ασθενών και λοιπών χρηστών του συστήματος, ο οποίος έχει πολλαπλές ανάγκες και μεταβάλλεται διαρκώς. Από τον ηγέτη του κάθε οργανισμού, συνεπώς, εξαρτάται η αποτελεσματικότητα του συστήματος που διευθύνει, μέσα στην οποία εντάσσεται και η δυναμική της ομάδας του. Η συνεργασία ανάμεσα σε αυτόν και τα μέλη της ομάδας του παίζει βασικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, οι ηγέτες οφείλουν να τηρούν πρώτοι όσα διακηρύσσουν στον οργανισμό τους, καθώς με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι – ομάδα νοιώθουν ασφάλεια μέσα σε αυτόν και ενθάρρυνση. Ακόμη, σύμφωνα με τις Πρεβύζη και Κόλλια (2012) ο ρόλος της ηγεσίας διαφαίνεται καίριος αφού συμβάλλει αποτελεσματικά στην διασφάλιση της ποιότητας του συστήματος: η αποτελεσματική ηγεσία έχει αντίκτυπο στην υψηλή ποιότητα φροντίδας των ασθενών. Σε αυτό συμβάλλει ουσιαστικά και η επιλογή του κατάλληλου τύπου ηγεσίας, κάτι που θα συζητηθεί αργότερα.

Αναφορικά με το κλίμα παρακίνησης από την ηγεσία προς τους εργαζόμενους, η τελευταία νοείται ως «η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων που έχει επίδραση στην ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή στην προσπάθεια των εργαζομένων κατά την επίτευξη ενός στόχου». Τις βασικές θεωρίες παρακίνησης αποτελούν:

- ✓ Θεωρίες Αναγκών ή Περιεχομένου

- ✓ Θεωρίες Διαδικασίας
- ✓ Συμπεριφοριστικές θεωρίες

Σχετικά με τις τεχνικές παρακίνησης, αναφέρονται:

- ✓ Επικοινωνία
- ✓ Εμπλουτισμός της εργασίας με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- ✓ Χρηματικές απολαβές
- ✓ Κατάλληλο περιβάλλον εργασίας
- ✓ Οργανωτικό κλίμα
- ✓ Καθορισμός κατάλληλων διοικητικών ενεργειών
- ✓ Καθορισμός στόχων
- ✓ Συμμετοχικό management
- ✓ Διαμόρφωση ομάδων εργασίας
- ✓ Εμπλουτισμός εργασίας
- ✓ Συνεχής εκπαίδευση.

Το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον αποτελεί από τα βασικότερα στοιχεία για τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας ανάμεσα στα άτομα, και πρέπει να περιλαμβάνει: τη χρήση σύγχρονων μηχανημάτων, τον απαραίτητο υλικοτεχνικό εξοπλισμό για την πρόληψη της υγείας των εργαζομένων και την ψυχολογική υποστήριξή τους. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται και η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων (Πρεβύζη και Κόλλια 2012).

Βασικό στοιχείο της χρηστής λειτουργίας της διοίκησης, αποτελεί και ο έλεγχος που πρέπει να γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό τον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων, την επίλυσή τους και την δημιουργία ενός κλίματος ασφάλειας στους εργαζομένους. Με αυτό το σύστημα ακόμη, επιτυγχάνεται και η εξασφάλιση μιας ποιοτικότερης και αποδοτικότερης εργασίας προς τους χρήστες του συστήματος. Ενώ, σύμφωνα με τις Πρεβύζη και Κόλλια 2012, η ηγεσία πρέπει να εξασφαλίζει τακτές συναντήσεις με τα μέλη της, έτσι ώστε να επιλύονται τα ζητήματα και να οργανώνονται κοινωνικές εκδηλώσεις με στόχο τη δημιουργία θετικού κλίματος ανάμεσα στα μέλη.

Με τη βοήθεια του ελέγχου, είναι δυνατό να μετρηθεί η ποιότητα ζωής των ασθενών μέσω ορισμένων εργαλείων μέτρησης:

- ✓ Δείκτης λειτουργικότητας Karnofsky (προσδιορισμός σωματικής λειτουργίας)
- ✓ Δείκτης λειτουργικότητας του ΠΟΥ (προσδιορισμός σωματικής λειτουργίας)
- ✓ Δείκτης Katz των δραστηριοτήτων της καθημερινής ζωής (εκτίμηση λειτουργικής κατάστασης ηλικιωμένων)
- ✓ Δείκτης Spitzer για την ποιότητα ζωής (μέτρηση ποιότητας ζωής διαφόρων ειδών ασθενών)
- ✓ Ερωτηματολόγιο McGill για τον πόνο (μέτρηση πόνου)
- ✓ Επισκόπηση Υγείας του Nottingham (μελέτη αποτελεσμάτων ιατρικών θεραπευτικών πράξεων)
- ✓ Ερωτηματολόγιο γενικής υγείας (μέτρηση κατάθλιψης, άγχους, κοινωνικής λειτουργίας και σωματικών συμπτωμάτων)
- ✓ Κλίμακα ψυχολογικής προσαρμογής στην Αρρώστια (μέτρηση αρρώστων σχετικά με διάφορες διαστάσεις της ποιότητας ζωής)
- ✓ Επισκόπηση της επίδρασης μιας αρρώστιας (μέτρηση της σωματικής λειτουργίας και της ψυχοκοινωνικής λειτουργικότητας)
- ✓ Επισκόπηση υγείας SF-36 (μέτρηση και σύγκριση επιπέδου υγείας μεταξύ διαφόρων ομάδων του πληθυσμού)
- ✓ Επισκόπηση υγείας EQ-5D (μέτρηση κινητικότητας, αυτοεξυπηρέτησης, συνήθων δραστηριοτήτων, πόνου και άγχους-κατάθλιψης) και
- ✓ Επισκόπηση υγείας EQ-15D (μέτρηση 15 ορισμένων διαστάσεων της ποιότητας ζωής) (Υφαντόπουλος και Σαρρής 2001).

Αλλά και σύμφωνα με τον Turner (2018) είναι σημαντικό ο κάθε ηγέτης να μπορεί να προσδιορίζει τους στόχους του και να τους καθιστά σαφείς στην ομάδα του. Επιπλέον, οφείλει να προσδιορίζει τις προσδοκίες του, τις προσδοκίες του οργανισμού καθώς και αυτές των εργαζομένων του. Και ο Turner τονίζει τη σημαντικότητα από πλευράς του ηγέτη ως συναισθηματικού ηγέτη.

Και οι Barr and Dowding (2019) επισημαίνουν το βασικό ρόλο του ηγέτη – διαχειριστή ενός οργανισμού έναντι της ομάδας και των χρηστών του: οι ηγέτες, πρέπει να ασκούν τις καλύτερες πρακτικές στο σύστημά τους, να αφοσιώνονται στην υποστήριξη της ομάδας τους και να την οδηγούν στην καινοτομία (Barr and Dowding 2019). Έτσι, οι ίδιοι είναι υπεύθυνοι για την ενθάρρυνση των εργαζομένων και των

ασθενών τους και τον έλεγχο ότι όλοι οι ασθενείς λαμβάνουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση. Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά «μία καινούργια ιδέα είτε βρίσκει έναν πρωταθλητή είτε πεθαίνει» (Barr and Dowding 2019). Με τον έλεγχο της, εντοπίζονται τα λάθη, αξιολογούνται και με τον καιρό εξαλείφονται. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η αποδοτικότερη παροχή φροντίδας υγείας.

Σύμφωνα με τους Barr and Dowding (2019) αποδεικνύεται πως οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαθέτουν ένα χάρισμα το οποίο τους επιτρέπει να δημιουργούν όραμα για την ομάδα τους και να δημιουργούν ενθουσιασμό σε αυτήν και κίνητρα για την εκπλήρωση του οράματος αυτού. Ένας ηγέτης οφείλει να εκπληρώσει τα εξής βασικά έργα που είναι μείζονος σημασίας:

- ✓ Προκαθορισμένη κατεύθυνση («set direction»): όραμα, στόχοι, αποστολή και σκοπός οργανισμού
- ✓ Δημιουργία δέσμευσης («build commitment»): κίνητρο, πνεύμα, ομαδική δουλειά
- ✓ Δημιουργία άνεσης («comfort challenges»): καινοτομία, αλλαγή, ανεκτικότητα (Barr and Dowding 2019).

Τέλος, οι ηγέτες είναι αυτοί που είναι υπεύθυνοι για την εισαγωγή νέων εργαζομένων στον οργανισμό τους. Πρέπει να αναζητούν άτομα που να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται ιδιαίτερα στις ανάγκες ενός οργανισμού υγείας και παράλληλα να είναι ευαίσθητα στην επικοινωνία και αλληλεπίδρασή τους με το υπόλοιπο προσωπικό και ιδιαίτερα στους χρήστες του συστήματος. Να επιλέγουν άτομα δημιουργικά, με όραμα (Barr and Dowding 2019).

Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω στοιχεία, τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ένας ηγέτης, συνοψίζονται στα παρακάτω:

- ✓ Τεχνική επάρκεια
- ✓ Στρατηγική σκέψη
- ✓ Ιστορικό
- ✓ Διάφορες ικανότητες – δεξιότητες
- ✓ Διάθεση για καλλιέργεια ταλέντων
- ✓ Κρίση
- ✓ Κατάλληλος χαρακτήρας (Barr and Dowding 2019).

Σύμφωνα και με τους Lashinger et al 2003 στη Μηνασίδου 2015) ο ηγέτης είναι σε θέση να επηρεάσει το υπόλοιπο προσωπικό του νοσοκομείου με ποικίλους τρόπους: ύπαρξη κινήτρων, μείωση στρες και αίσθηση ικανοποίησης από τη δουλειά. Επιπλέον, σημαντικό να αναφερθεί είναι πως, επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα που υπάρχει στον οργανισμό. Έτσι, εκείνος μπορεί να χρειαστεί να υιοθετήσει διαφορετικά μοντέλα έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις ανάγκες του οργανισμού.

3.1.3. Η Σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Άσκηση της Ηγεσίας (ΣΝ)

Δεν πρέπει να παραβλέψουμε τη σημασία της ενσυναίσθησης στην ηγεσία. Σύμφωνα με τους Κουράκο, Πουλημενάκου και Μήτση (2018), όπου εξέτασαν στο άρθρο τους το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) και τη σχέση της με την ηγεσία στη νοσηλευτική πράξη, αναδείχθηκε πως η ενσυναίσθηση παίζει βασικό ρόλο στη νοσηλευτική πράξη, καθώς μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος ανάμεσα στο νοσηλευτικό προσωπικό με τελικό στόχο την ενδυνάμωσή τους.

Ο Feather (2009) ο οποίος φέρεται να κατέχει ηγετική θέση στον τομέα της ΣΝ, προσδιορίζει ορισμένα χαρακτηριστικά που διαθέτει ένας συναισθηματικά ευφυής ηγέτης:

- ✓ Σύνδεση σκέψης – συναισθημάτων
- ✓ Ακρόαση συναισθημάτων
- ✓ Άσκηση μη – λεκτικής επικοινωνίας
- ✓ Ανάπτυξη ικανότητας για ενσυναίσθηση
- ✓ Κατάλληλη αντιμετώπιση εμποδίων – προκλήσεων
- ✓ Εναγκαλισμός ανεξαρτησίας και
- ✓ Εμπιστοσύνη στη σοφία του σώματος (Feather 2009, που αναφέρεται στους Κουράκο Πουλημανάκου και Μήτση (2018)).

Μετά από την άσκηση της ΣΝ στη νοσηλευτική πράξη, αναδεικνύονται ορισμένα οφέλη:

- ✓ Λήψη κλινικών αποφάσεων
- ✓ Συλλογικές – διεπαγγελματικές σχέσεις
- ✓ Ορθή χρήση γνώσης στον οργανισμό

- ✓ Δημιουργία αποτελεσματικών θεραπευτικών σχέσεων νοσηλευτή – ασθενή
- ✓ Υψηλή απόδοση του προσωπικού
- ✓ Δημιουργία θετικού κλίματος ανάμεσα στα μέλη της ομάδας
- ✓ Δημιουργία ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας
- ✓ Ικανότητα διαχείρισης προβλημάτων των νοσηλευτών
- ✓ Μείωση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών
- ✓ Επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού (Κουράκος Πουλημενάκου και Μήτση 2018).

Η ΣΝ είναι βασικός παράγοντας που επηρεάζει την ηγεσία: ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται «η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα που νοιώθει ο ηγέτης και οι γύρω του και η διαδικασία με την οποία το άτομο αναπτύσσει και εκδηλώνει αυτόματα συναισθήματα και εκφράσεις, ως απάντηση σε κάποιες καταστάσεις» (Vitello – Ciccio 2002, The Hay Group 2005, Marquis and Huston 2006 στη Μηνασίδου 2015). Η ΣΝ αποτελεί μείγμα ατομικών και κοινωνικών δεξιοτήτων (Bradberry and Greaves 2005): σύμφωνα με τον Goleman (1995 στη Μηνασίδου 2015), η ικανότητα αυτή περιγράφεται ως εξής:

- ✓ Έλεγχος αυθόρμητων αντιδράσεων
- ✓ Έλεγχος διάθεσης και σε κρίσιμες για τον οργανισμό καταστάσεις
- ✓ Κατανόηση συναισθημάτων προσωπικού.

Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την προσωπικότητα και τον δείκτη νοημοσύνης (IQ). Το IQ υποδηλώνει την ικανότητα ενός ανθρώπου να μαθαίνει και αποτελεί ένα σταθερό δείκτη στη ζωή του ατόμου. Η προσωπικότητα έχει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία μεταβάλλονται από την παιδική ηλικία του ατόμου μέχρι και την ενήλικη. Η ΣΝ διαφέρει, επειδή είναι η μόνη που μπορεί να είναι ευέλικτη και δεκτική αλλαγής. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με της Bradberry and Greaves (2005 στη Μηνασίδου 2015), αποτελείται από δυο βασικά στοιχεία:

- ✓ Την ικανότητα να διαχειρίζεται και να καταλαβαίνει κάποιος τον εαυτό του (αυτεπίγνωση και αυτοδιαχείριση) και
- ✓ Την ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να είναι σε θέση να μπορεί να ταυτιστεί με την κατάσταση άλλων ατόμων (κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων).

3.1.4 Η Διαφορά των Φύλων στην Άσκηση της Ηγεσίας

Οι μεταβαλλόμενες ανάγκες του υγειονομικού συστήματος απαιτούν την ανάδειξη ισχυρών ηγετών και την διαρκή επιμόρφωσή τους με σκοπό οι τελευταίοι να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις ανάγκες αυτές. Ο ταχύτατα μεταβαλλόμενος κόσμος του σήμερα αποτελεί μεγαλύτερη πρόκληση για τους εργαζομένους των νοσοκομείων και των κέντρων υγείας, πολύ περισσότερο από κάθε άλλη εποχή. Οι ανάγκες είναι αυξημένες και απαιτείται μεγαλύτερη εξειδίκευση και ανταποκρισιμότητα εκ μέρους του προσωπικού των οργανισμών υγείας και των ηγετών μπροστά στις προκλήσεις αυτές. Πιο συγκεκριμένα, οι αυξημένες απαιτήσεις του συστήματος καθώς και οι πιέσεις του προϋπολογισμού, οδηγούν στην ανάγκη υιοθέτησης ουσιαστικών αλλαγών.

Με την πάροδο των χρόνων η αλλαγή των συστημάτων παροχής φροντίδας υγείας ανέπτυξε καινοτόμες τροποποιήσεις με στόχο την καλύτερη ποιότητα φροντίδα υγείας αλλά και μειωμένα κόστη. Σε αυτό το πλαίσιο απαιτείται ένα πιο συνεργατικό και μεταμορφωτικό μοντέλο ηγεσίας, κάτι το οποίο σχετίζεται και με την ανάληψη ηγεσίας από το γυναικείο φύλο (Bursh, Cranston and Lewis 2009, Eagly and Carli 2007, Porter-O'Grady 2003 στους McDonagh et al 2014).

Ωστόσο παρά το γεγονός πως αναγνωρίζεται η ανάγκη αντιμετώπισης και επίλυσης των προβλημάτων των υγειονομικών συστημάτων από ποικίλες εκτελεστικές και οργανωτικές ομάδες, η ανάληψη της ηγεσίας από το γυναικείο φύλο δεν προβλέπεται (Blumenstein 2011, Coffman, Gadiesh, and Miller 2010, McKinsey 2010a της McDonagh 2014). Στη διάρκεια των ετών μάλιστα, αυτό αποδεικνύεται, αφού οι γυναικείες ηγετικές θέσεις δεν έχουν αλλάξει σε μεγάλο βαθμό ((Lantz 2008 της McDonagh et al 2014).

Στις μέρες μας υπάρχουν αρκετοί λόγοι με βάση της οποίους γίνεται η διάκριση των φύλων: έρευνα που πραγματοποιήθηκε από μια ομάδα ερευνητών στην Αυστραλία, μελέτησε εκτός των άλλων και τις αναλήψεις θέσεων ηγεσίας-εξουσίας από διάφορους επαγγελματίες υγείας, κατέληξε ότι τα εμπόδια που οι γυναίκες αναλαμβάνουν λιγότερες ηγετικές θέσεις είναι τα εξής:

- ✓ Αντιληπτική ικανότητα (perceived capability):

Ορισμένες γυναίκες διαπιστώθηκε πως αρνήθηκαν να αναλάβουν ηγετικές θέσεις όταν είχαν την ευκαιρία, λόγω έλλειψης αυτοπεποίθησης και υποτίμησης των προσωπικών τους ικανοτήτων. Έτσι, δεν ήταν πρόθυμες να αναλάβουν αυτές τις θέσεις, αν και θα μπορούσαν να είναι πολύ καλές σε αυτό.

✓ Αντιληπτή ικανότητα (perceived capacity):

Παρατηρήθηκε πως ένα εμπόδιο που πολύ συχνά οι γυναίκες αναφέρουν, αποτελεί η μητρότητα. Θεωρούν με άλλα λόγια, πως δεν μπορούν να συνδυάσουν τη μητρότητα με υψηλού επιπέδου ανάληψη ηγεσίας. Σε αυτό το σημείο θα αναφερθεί πως όταν ρωτήθηκαν άντρες σχετικά με την πατρότητα και την ανάληψη ηγεσίας, ανέφεραν πως εκείνοι λόγω της ιδιότητάς τους ως «πατεράδες» έχουν το πλεονέκτημα να μπορούν να αναλάβουν ευκολότερα ηγετικές θέσεις από το γυναικείο φύλο, καθώς την ενασχόληση με τα παιδιά την αναλαμβάνουν περισσότερο οι γυναίκες.

✓ Αντιληπτή αξιοπιστία (perceived credibility)

Οι γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα, σημείωσαν πως δέχονταν πιέσεις από το ανδρικό φύλο και τόνισαν πως δε θα μπορούσαν να ανταπεξέλθουν σε αυτές τις θέσεις. Οι ίδιες θεωρούσαν πως οι άνδρες θα ήταν περισσότερο ικανοί να αναλάβουν τις θέσεις αυτές λόγω του φύλου τους (Bismark et al 2015).

Αλλά και οι Kalaitzi et al (2019), αναφέρουν στο άρθρο τους πως οι γυναίκες «οπισθοχωρούν» από τους ηγετικούς ρόλους, παρά το γεγονός πως η αξία και οι ηγετικές της ικανότητες αναγνωρίζονται, με αποτέλεσμα να τις αναλαμβάνουν οι άνδρες. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους συγγραφείς του άρθρου, έχοντας ως στόχο να αξιολογήσει τα φυλετικά εμπόδια στην ανάληψη ηγεσίας από τις γυναίκες σε οργανισμούς υγείας υπό την κοινωνικο-πολιτισμική άποψη στην Ελλάδα και τη Μάλτα. Με την συλλογή των αποτελεσμάτων ανακαλύφθηκαν αρκετά στοιχεία-εμπόδια που απομακρύνουν το γυναικείο φύλο από ηγετικές θέσεις. Τα στοιχεία-εμπόδια αυτά κατατάχθηκαν και αξιολογήθηκαν με βάση το ποσοστό τους (ξεκινώντας από αυτά τα στοιχεία που είχαν μεγαλύτερο ποσοστό -οι γυναίκες τα ανέφεραν περισσότερο- έως εκείνα με το μικρότερο). Ενδεικτικά αναφέρονται τα βασικότερα εμπόδια. Τα στοιχεία αναγράφονται με το ποσοστό πρώτα της Ελλάδας και έπειτα της Μάλτας:

✓ Ισορροπία μεταξύ δουλειάς – προσωπικής ζωής: 17% - 13%

- ✓ Έλλειψη οικογενειακής υποστήριξης: 12% - 11%
- ✓ Πολιτισμός: 4% - 12%
- ✓ Κενό ανάμεσα στα φύλα: 10% - 5%
- ✓ Στερεότυπα: 5% - 9%
- ✓ Διάκριση λόγω φύλου: 8% - 6%
- ✓ Έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης: 6% - 6%
- ✓ Έλλειψη ίσων ευκαιριών σταδιοδρομίας: 5% - 4%

Ενδεικτικά αναφέρεται ο πίνακας:

Πίνακας 1

Barriers to women's leadership in healthcare	Greece (%)	Malta (%)
Work/life balance	17	13
Lack of family (spousal) support	12	11
Culture	4	12
Gender gap	10	5
Stereotypes	5	9
Gender bias	8	6
Lack of social support	6	6
Lack of equal career advancement opportunities	5	4
isolation	3	5
Lack of flexible working environment	3	5
Lack of executive sponsor	4	4
Lack of mentoring	1	4
Lack of networking	3	3
Lack of leadership skills	3	2
Gender pay gap	3	1
Sexual harassment	3	0
Lack of confidence	2	3
Lack of role models	0	3
Queen bee syndrome	2	1
Age	2	0
Glass ceiling	0	2
Race discrimination	0	1
Tokenism	1	0
Glass cliff	0	1
Personal health	0	0
Limited succession planning	0	0

(Kalaitzi et al 2019).

Τα ευρήματα αποκάλυψαν τις υποκειμενικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ του φύλου, της ηγεσίας και του κοινωνικο-πολιτισμικού υποβάθρου των δύο χωρών και τον τρόπο που επιδρούν τα εμπόδια αυτά στην κάθε χώρα ανάλογα με τους ισχύοντες κανόνες. Ακόμη, οι συγγραφείς τονίζουν πως ο πολιτισμός επιδρά άμεσα και λειτουργεί ως άλλοθι ή εμπόδιο έναντι της κοινωνικο-πολιτισμικής μεταμόρφωσης. Τέλος, καταλήγουν οι συγγραφείς πως είναι απαραίτητο να γίνει περαιτέρω έρευνα η οποία αναμένεται να εξετάσει τους τομείς που αποτρέπουν τις γυναίκες από την ανάληψη της ηγεσίας και τελικά να συμβάλλει στην εισαγωγή τους σε αυτόν τον τομέα (Kalaitzi 2019).

Πρέπει να τονισθεί το γεγονός πως αρκετές έρευνες έχουν λάβει χώρα στο παρελθόν με σκοπό να διερευνήσουν την επίδραση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις σε οργανισμούς υγείας. Ενδεικτικά, αναφέρεται μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Αμερικάνικο Κολλέγιο Στελεχών Υγείας (American College of Healthcare Executives) το 2006, και στην οποία μελετήθηκε η επίδραση των φύλων στη διαχείριση της ηγεσίας σε οργανισμούς υγείας. Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης ήταν εντυπωσιακά όσον αφορά την διαχείριση της ηγεσίας από το γυναικείο φύλο. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε πως περισσότερες γυναίκες που είχαν τοποθετηθεί σε ρόλους ηγεσίας ήταν πιο εξειδικευμένες σε τομείς όπως η νοσηλευτική, ο προγραμματισμός, η διασφάλιση της ποιότητας και η διαρκής παροχή φροντίδας. Αντιθέτως, μεγαλύτερο ήταν το ποσοστό των ανδρών που τοποθετούνταν σε ρόλους γενικής διαχείρισης (American College of Healthcare Executives 2006 της McDonagh et al 2014).

Αλλά και ο McDonagh et al (2014), τονίζει πως έχουν παρατηρηθεί διαφορές στην άσκηση της εξουσίας από τα δύο φύλα: οι γυναίκες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και μεταφέρουν πληροφορίες, όπως χαρακτηριστικά τονίζει ο Rosener (1990 στο McDonagh 2014). Ο Barsh et al (2009) ακόμη, επισημαίνει πως, με βάση μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τον ίδιο και ερεύνησε τα ποσοστά των γυναικών με υψηλά επίπεδα απόδοσης, το γυναικείο φύλο παρουσιάζει τις ικανότητες-δυνατότητες σχετικά με το ρόλο τους σε ηγετικές θέσεις. Τέλος, το γυναικείο φύλο παρουσιάζει πέντε διαστάσεις όσον αφορά τη διαχείριση της ομάδας: έννοια (meaning), δέσμευση

(engaging), σύνδεση (connecting), διαχείριση ενέργειας (managing of energy) και τη διαμόρφωση θετικού πλαισίου (positive framing) μέσα στο οποίο ενεργούν ως ηγέτες. Οι πέντε αυτές διαστάσεις συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία και σύνδεση μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής της ζωής (McKinsey 2010b).

3.1.5. Η Άσκηση της Ηγεσίας την Περίοδο του Covid-19

Τον Μάρτιο του 2020 η ανθρωπότητα ήρθε σε νέα πρόκληση, με την εμφάνιση του Covid-19. Η κατάσταση αυτή ορίστηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ) ως πανδημία. Η πανδημία αυτή έχει προκαλέσει αναταραχή σε μεγάλο βαθμό σε όλους τους τομείς της ζωής των ανθρώπων παγκοσμίως. Κυρίως όμως ο τομέας της υγείας είναι εκείνος που έχει πληγεί ιδιαίτερα, καθώς μέρα με τη μέρα τα νοσοκομεία και οι διάφοροι οργανισμοί υγείας γεμίζουν ασφυκτικά αναμένοντας από το προσωπικό τους να ανταποκριθεί άμεσα και αποδοτικά στην αντιμετώπιση της κατάστασης αυτής.

Περισσότερο από ποτέ οι ηγέτες των νοσοκομείων καλούνται να λάβουν γρήγορες και ουσιαστικές αποφάσεις, προκειμένου ο εκάστοτε οργανισμός να λειτουργήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

- ✓ Σε αυτή την πολύ δύσκολη κατάσταση, το κλειδί είναι ο σωστός **σχεδιασμός και ο συντονισμός**. Σε δημόσιο επίπεδο, καλούνται οι ηγέτες και το προσωπικό των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης να αναπτύξουν ομάδες διαχείρισης συμβάντων (Discombe, 2020 στους Nicola et al, 2020) που αποτελούνται από μια διοίκηση, συμπεριλαμβανομένου ενός κλινικού διευθυντή, ενός διευθυντικού διευθυντή και ενός σημείου αναφοράς στα περιφερειακά κέντρα διοίκησης (Nicola et al, 2020). Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να γίνει ένας διαχωρισμός ανάμεσα στα μέλη και στον τομέα που μπορεί το καθένα να ειδικευτεί. Αλλά και περιφερειακά, ο συντονισμός είναι βασικός και συνίσταται στην δημιουργία τοπικών συστημάτων υγείας, ιδιαίτερα σε περιοχές με μεγάλα ποσοστά πληθυσμού (Nicola et al, 2020). Αυτό θα συμβάλλει ουσιαστικά στην συγκέντρωση των πόρων, την άσκηση βέλτιστων κλινικών πρακτικών, στον συντονισμό του εμπλεκόμενου προσωπικού καθώς και τη σύνδεση των βαθμίδων υγείας (πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια). Πέρα από αυτά, βασικός είναι και ο

εθνικός συντονισμός: κάθε ηγεσία οφείλει να συνεργαστεί και να αναπτύξει σχέδια δράσεως με άλλες χώρες προκειμένου να επιτευχθεί το γενικό καλό.

- ✓ Δεύτερο πολύ βασικό στοιχείο αντιμετώπισης της πανδημίας αποτελεί η **παρακολούθηση της κατάστασης και ο έλεγχος**. Η μεταβλητότητα στις διαδικασίες αξιολόγησης ανάμεσα σε διάφορες χώρες μπορεί να οδηγήσει στην απεικόνιση μιας λανθασμένης επιδημιολογικής κατάστασης. Γι' αυτό, συνίσταται ο επανέλεγχος των διαδικασιών αντιμετώπισης της πανδημίας, με αποτέλεσμα να εντοπίζονται πιθανά προβλήματα, να αξιολογούνται και με τον τρόπο αυτό να βελτιστοποιούνται (Nicola et al, 2020).
- ✓ **Επικοινωνία:** η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ηγετών στη διάρκεια μιας παγκόσμιας κρίσης είναι το πιο ουσιαστικό στοιχείο επίτευξης της αντιμετώπισής της. Οι αποφάσεις που σχεδιάζονται από διεθνείς συνεργασίες, μπορούν να οδηγήσουν σε μια προσεκτική, αποτελεσματική, ενημερωτική και τεκμηριωμένη προσέγγιση (WHO (World Health Organization, 2020). Έτσι οι ηγέτες θα πρέπει να αναλαμβάνουν τη συνεχή ενημέρωση του πληθυσμού και την καθοδήγησή τους με βάση ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές και την ανάληψη μέτρων προστασίας για την πρόληψή του. Αυτή η διαδικασία ενημέρωσης πρέπει να γίνεται από τους ίδιους με ενθάρρυνση του πληθυσμού, με την χρήση επιστημονικών πληροφοριών και χωρίς να προκαλούν τον πανικό σε αυτόν, κάτι που θα οδηγήσει σε αρνητικά υγειονομικά αποτελέσματα.
- ✓ **Χρηματοδότηση, ατομικός προστατευτικός εξοπλισμός και δοκιμές:** η προτεραιότητα στη χρηματοδότηση, την εξασφάλιση ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού (personal protective equipment – PPE) και των δοκιμών, είναι το κλειδί για την προστασία του προσωπικού των οργανισμών υγείας. Επί παραδείγματι, στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Βρετανική Κυβέρνηση έχει διαθέσει 6.6 δισεκατομμύρια λίρες για την προστασία του νοσηλευτικού προσωπικού. Σχετικά με τις δοκιμές, οι κατά τόπους ηγέτες πρέπει να εξασφαλίσουν την ομαλή λειτουργία διαγνωστικής ικανότητας έτσι ώστε να επιταχυνθεί η επικύρωση των ορολογικών δοκιμών.
- ✓ **Περιορισμός εξάπλωσης νόσου:** τα μέτρα που έχουν ληφθεί και λαμβάνονται για τον περιορισμό εξάπλωσης της νόσου, είναι απαραίτητα. Σύμφωνα με τις Nicola et al, 2020, ουσιαστικής σημασίας αποτελεί η

υιοθέτηση τεχνικών από τους ηγέτες από άλλα κράτη, με αποτέλεσμα, την ενίσχυσή τους.

- ✓ **Προληπτική μαθηματική μοντελοποίηση (predictive mathematical modelling):** τα μαθηματικά μοντέλα που έχουν ήδη εφαρμοσθεί ανά τον κόσμο, έχουν άμεση επίδραση στις παρεμβάσεις που πραγματοποιούνται, αφού συμβάλλουν στον καθορισμό των στόχων. Πιο συγκεκριμένα, για παράδειγμα, ένα μοντέλο που δημιουργήθηκε από το Ινστιτούτο Μετρήσεων και Αξιολόγησης της Υγείας (Institute of Health Metrics and Evaluation – IHME), έχει αναφέρει συγκεκριμένες προβλέψεις σχετικά με την ημέρα που θα κορυφωθούν τα κρούσματα στις ΗΠΑ (Murray, 2020 στις Nicola et al, 2020).

3.2. Τύποι ηγεσίας στην υγεία

Σύμφωνα με τις Rahbi Khalid et Khan (2017), που μελέτησαν στο άρθρο τους τις επιπτώσεις της ηγεσίας στη δυναμική της ομάδας, παρατήρησαν πως διαφορετικά στυλ ηγεσίας, επιδρούν διαφορετικά στην ομάδα. Έτσι, μετά από ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, ξεχώρισαν ορισμένα στυλ ηγεσίας που υφίστανται σε οργανισμούς υγείας:

- ✓ **Θεωρία Κινήτρων:** το κίνητρο συναντάται περισσότερο σε οργανισμούς με μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα σε σχέση με άλλους, καθώς αποτελεί στοιχείο της επιτυχίας τους. Σύμφωνα με τον Bahmanabadi (2015 στους Rahbi Khalid et Khan 2017), «κίνητρο είναι η ανάγκη για προσδοκία από τη δουλειά και οι διαφορετικοί παράγοντες στο χώρο εργασίας που διευκολύνουν τα κίνητρα αυτά». Σε αυτή τη θεωρία είναι βασικό οι διευθυντές να εμπλέκονται ως «ηγέτες», έτσι ώστε να μπαίνουν στη θέση των εργαζομένων και να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Μάλιστα, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Almansour (2012 στους Rahbi Khalid et Khan 2017), η ανάπτυξη κινήτρων των εργαζομένων αποτελεί το πιο δύσκολο έργο των ηγετών. Επιπλέον έχει δειχθεί πως η κινητοποίηση των εργαζομένων συμβάλλει στην γενικότερη λειτουργία των οργανισμών. Εργαζόμενοι σε οργανισμούς υγείας που είχαν μειωμένα κίνητρα από τους ανωτέρους τους, αποδείχθηκε πως αυτό επηρέασε αρνητικά τους ίδιους αλλά και ολόκληρο το υγειονομικό σύστημα

(Zachariadou et al, 2013 στους Rahbi Khalid et Khan, 2017). Ο Burton (2012) αναφέρει πως μη – οικονομικές επιβραβεύσεις (non-financial rewards) δίνουν περισσότερα κίνητρα στους εργαζομένους από τα οικονομικά (ανταμοιβές) (financial incentives). Τέλος, όπως τονίζεται στο άρθρο από τους Rahbi Khalid et Khan (2017), «η ηγεσία ποτέ δεν μπορεί να διαχωριστεί από τα κίνητρα της ομάδας και η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με τη διαρκή κινητοποίηση – ανάπτυξη κινήτρων των μελών της ομάδας».

- ✓ **Θεωρία Δυναμικής Ηγεσίας:** αυτό το είδος της θεωρίας, διαχωρίζεται σε τρεις επιμέρους θεωρίες σύμφωνα με τους Rahbi Khalid et Khan (2017):
- **Αυταρχικό στυλ ηγεσίας:** οι αυταρχικοί ηγέτες συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους χρησιμοποιώντας τιμωρίες, κανόνες, διαταγές. Τις βασικότερες λειτουργίες του αυταρχικού στυλ ηγεσίας αποτελούν αναθέσεις εργασιών, μονομερή λήψη αποφάσεων και επίλυση των προβλημάτων. Οι ηγέτες λαμβάνουν οποιεσδήποτε αποφάσεις χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τούς εργαζόμενους. Σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, η αυταρχική ηγεσία μπορεί να μετεξελιχθεί σε «δικτατορική» ηγεσία, αφού υπονομεύει τη δημιουργικότητα και την ατομικότητα των εργαζομένων.
 - **Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας:** το συγκεκριμένο στυλ προωθεί την ενεργητικότητα των ατόμων και πιστεύει στην ισότιμη συμμετοχή. Ωστόσο, οι συγκεκριμένοι ηγέτες, προωθούν τους εργαζόμενους να λάβουν ορισμένες αποφάσεις, ανταμείβοντάς τους με υποστήριξη και επιλογές. Αντίθετα με το αυταρχικό στυλ, το δημοκρατικό χαρακτηρίζεται από συνεργασία – συντονισμό μεταξύ του προσωπικού του οργανισμού υγείας, ενεργό συμμετοχή όλων, υπευθυνότητα και ανάληψη ευθυνών. Βασικό πλεονέκτημα του στυλ αυτού, αποτελεί η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η κατανομή των ευθυνών και η ανάπτυξη ομαδικών συζητήσεων.
 - **Laissez-Faire στυλ ηγεσίας:** το βασικό στοιχείο του συγκεκριμένου στυλ είναι πως δεν υφίσταται ορισμένη ηγεσία. Οι ηγέτες αυτού του στυλ δεν λαμβάνουν αποφάσεις βασισμένες στην ομάδα και δεν παίρνουν την ευθύνη για αυτά που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό.

Έτσι, αναθέτουν την ευθύνη για τους εργαζόμενους σε ορισμένα άτομα. Επομένως αυτοί οι οργανισμοί είναι σχεδιασμένοι για να λειτουργούν μακροπρόθεσμα και δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν σε καταστάσεις που απαιτούν ετοιμότητα.

- **Δυναμικό Στυλ Ηγεσίας:** σε αυτό το στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης, είναι έτοιμος να προσαρμόσει τον οργανισμό του ανάλογα με τις συνθήκες που χρειάζεται. Οι ηγέτες αυτοί χαρακτηρίζονται από αποτελεσματική δράση, εστιασμένη ενέργεια και καλοπροαίρετη συμπόνια (benevolent compassion). Με αυτό τον τρόπο, οι ηγέτες αυτοί θέτουν ορισμένους στόχους για τους εργαζομένους τους, είναι ενθαρρυντικοί, και ως αποτέλεσμα οι τελευταίοι νοιώθουν αυτοπεποίθηση. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας μπορεί να εφαρμοσθεί σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, αφού μπορεί να προσαρμοσθεί εύκολα σε κάθε ένα από αυτά (Rahbi Khalid et Khan, 2017).

Επιπλέον, κάθε είδος ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει διαφορετικά την ποιότητα σε έναν οργανισμό: η **αποτελεσματική ηγεσία** αποτελεί από τα βασικότερα στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν έναν οργανισμό σε καλύτερα και ουσιαστικότερα αποτελέσματα. Έρευνες έχουν αποδείξει τη συσχέτιση μεταξύ αποτελεσματικών στυλ ηγεσίας, με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης ασθενών και μείωση ανεπιθύμητων ενεργειών (Wong et al, 2007 στους Sfantou et al, 2017). Ακόμη, το συγκεκριμένο είδος ηγεσίας, αποδείχθηκε πως είναι πιο αποτελεσματικό στην παροχή ποιότητας στα γηροκομεία (Havig et al, 2011 στους Sfantou et al, 2017).

Η **μετασχηματιστική ηγεσία** συνδέεται με την ανάπτυξη της προστασίας των ασθενών. Σε αυτό το είδος, η ενδυνάμωση της ηγεσίας συσχετίζεται με καλύτερα αποτελέσματα στους ασθενείς, προωθώντας αποδοτικότερη εμπειρία του προσωπικού (Houser, 2003).

Σύμφωνα με τον Τρύφωνα (2011) για πολλά χρόνια θεωρούνταν πως υπήρχαν δύο παράμετροι που καθόριζαν ποιο είδος ηγεσίας θα ακολουθούσαν σε έναν οργανισμό:

- ✓ Η φύση των συνηθειών που επικρατούν σε έναν οργανισμό και
- ✓ Η ηγετική τακτική που θα εφαρμοστεί.

Αλλά και ο House (1974) ανέπτυξε τη θεωρία πορείας-στόχου, που υποστηρίζει πως οι εργαζόμενοι θα κάνουν αυτό που επιθυμεί ο ηγέτης και ο τελευταίος πρέπει να τους επηρεάσει έτσι ώστε να συνδέσει τους προσωπικούς τους στόχους με εκείνους του οργανισμού. Σε αυτή τη θεωρία ενυπάρχουν τέσσερα στυλ ηγεσίας:

- ✓ Το **καθοδηγητικό** (directive): ο ηγέτης ενημερώνει τους εργαζόμενους για τον επιθυμητό στόχο και δίνει οδηγίες για την επίτευξή του
- ✓ Το **υποστηρικτικό** (supportive): σε αυτό το στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες είναι φιλικοί με τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνουν
- ✓ Το **συμμετοχικό** (participative): ο ηγέτης συμβουλευεται τους εργαζόμενους και ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων
- ✓ Το **προσανατολισμένο σε επιτεύγματα** (achievement – oriented): ο ηγέτης θέτει «προκλητικούς» στόχους και τους παροτρύνει στην επίτευξή τους (House, 1974).

3.3. Η δυναμική της ομάδας στην υγεία

Πέρα από τον ρόλο της ηγεσίας σε έναν οργανισμό, βασικό ρόλο έχει και η ομάδα των εργαζομένων. Η δυναμική της ομάδας σύμφωνα με την Καδδά (2018) συμβάλλει ουσιαστικά στην ποιότητα φροντίδας των ασθενών στον οργανισμό τους και στην οργάνωση των υπηρεσιών υγείας. Συγκεκριμένα, απαιτεί συνεργασία, συντονισμό ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και επικοινωνία έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι κοινοί τους στόχοι. Σε αυτό το πλαίσιο, η ομαδική υγειονομική περίθαλψη αποτελεί «την παροχή υγειονομικών υπηρεσιών υγείας στους ασθενείς, στις οικογένειές τους και γενικά στην κοινωνία από δυο τουλάχιστον μέλη μιας ομάδας παροχής φροντίδας, οι οποίοι συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους ασθενείς και τους φροντιστές τους (οικογένεια) με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους και τελικά την ποιότητα παροχής φροντίδας υγείας» (Naylor et al, 2010 στους Babiker et al, 2014).

Επιπλέον σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ, 2014 στους Babiker et al, 2014), παρατίθεται πως η σημασία της αποτελεσματικής ομάδας συνίσταται «σε μια ομάδα, στην οποία τα μέλη μαζί με τους ασθενείς, επικοινωνούν – αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, ενώνουν τις παρατηρήσεις τους, την εμπειρία τους και λαμβάνουν αποφάσεις με στόχο την αποτελεσματικότερη φροντίδα υγείας».

Ωστόσο παρά το γεγονός πως η ομαδική εργασία αναγνωρίζεται ως βασικό στοιχείο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, δεν υφίσταται στο πεδίο της υγείας αποτελεσματική ομαδική εργασία. Μάλιστα, σύμφωνα με της Mujumdar et al (2014 που αναφέρεται στην Καδδά 2018), σημειώνεται πως το 80% των ιατρικών σφαλμάτων σε υπηρεσίες υγείας οφείλεται σε «κακή συνεννόηση» ανάμεσα στο προσωπικό. Τα οφέλη της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας, διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- ✓ **Οργανωτικά οφέλη:** μείωση κόστους νοσηλείας, μείωση επανεισαγωγών
- ✓ **Οφέλη της ομάδας:** αποδοτικότερος συντονισμός σχετικά με την περίθαλψη των ασθενών, αποτελεσματική χρήση υπηρεσιών υγείας, ενισχυμένη – ουσιαστικότερη επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας
- ✓ **Οφέλη για της ασθενείς:** αυξημένη ικανοποίηση από την παροχή φροντίδας υγείας, αποδοχή της θεραπείας, μείωση ιατρικών λαθών
- ✓ **Οφέλη για τα ίδια τα μέλη της ομάδας:** επαγγελματική ικανοποίηση, αποσαφήνιση ρόλων (Babiker et al, 2014 στη Καδδά 2018).

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ηγεσία που έχει. Σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική ομαδική εργασία, αποτελεί η ενίσχυση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, μέσω του ανοικτού διαλόγου ή της δημιουργίας ομάδων εργασίας. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα ακόμη, θεωρούνται κρίσιμα για την ενίσχυση της δυναμικής της ομάδας, καθώς σε αυτά τα προγράμματα επεξεργάζονται θέματα που σχετίζονται με την ομαλή λειτουργία της, τις δεξιότητες επικοινωνίας, τη διαχείριση συγκρούσεων και τη διαχείριση του άγχους (Καδδά 2018).

Αλλά και σύμφωνα με τους Κουράκο Πουλημενάκου και Μήτση (2018) αποδεικνύεται πως σημαντικό όφελος για το νοσηλευτικό προσωπικό δημιουργεί η ΣΝ: Σε αυτόν τον τομέα αναδύεται η σημασία της νοσηλευτικής ηγεσίας ως συναισθηματικής ηγεσίας: με την ανάπτυξη καλύτερων διαπροσωπικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων, δημιουργούνται κίνητρα για τους εργαζομένους. Ο ρόλος της ηγεσίας αναδεικνύεται πολύ βασικός ιδιαίτερα στις μέρες μας, αφού οι ανάγκες των χρηστών έχουν αλλάξει, επιβάλλοντας πρόσθετες επιβαρύνσεις σε αυτούς. Επιπλέον, οι τελευταίοι, χρησιμοποιούν το συναίσθημα προκειμένου να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους και να τους δημιουργήσουν όραμα. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η σωστή διαχείριση του προσωπικού.

Σύμφωνα με τη Μηνασίδου (2015) η ΣΝ αποτελεί βασικό και απαραίτητο στοιχείο όχι μόνο για τους ηγέτες, αλλά και για το νοσηλευτικό προσωπικό: στην προσπάθεια συλλογής πληροφοριών για τους ασθενείς καθώς και στην ενημέρωση των ασθενών και των οικογενειών τους, απαιτείται η γνώση διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Συμβάλλει ακόμη και στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ταυτότητας των εργαζομένων: αυξάνει την αναζήτηση και την αντίληψη των νοσηλευτών. Ακόμη, συμβάλλει στην ουσιαστική πνευματική και συναισθηματική ανάπτυξη των ατόμων.

Και οι Moody et al (2006 στους Πρεβύζη και Κόλλια 2012) θεωρούν πως οι στόχοι της ομάδας «οφείλουν να είναι προσανατολισμένοι στην εξατομικευμένη φροντίδα των ασθενών και να χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα». Σύμφωνα με τους ίδιους, βασικά κίνητρα για την ανάπτυξη της ομάδας αποτελούν ο σαφής καθορισμός των στόχων της ομάδας, η δέσμευση των μελών για υλοποίησή τους, η συνοχή, η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, η δυνατότητα αυτονομίας και το δίκαιο σύστημα ανταμοιβής ανάμεσα τα μέλη της ομάδας.

Ακόμη και στην έρευνα που πραγματοποίησαν οι Χαροκόπου και συν (2018) με στόχο τη δυναμική της ομάδας ως συντελεστή στη θεραπευτική αποτελεσματικότητα των ψυχικά πασχόντων, αποδείχθηκε πως τα μέλη της ομάδας (οι επαγγελματίες ψυχικής υγείας) φάνηκε πως ανταποκρίνονταν στις ανάγκες των ψυχικά πασχόντων μέσω της ομαδικής εργασίας τους. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά το σύνολο των εργαζομένων συμφώνησαν πως η δημιουργία της ομάδας τους (ομάδα εργασίας) αποτέλεσε για εκείνους το βασικότερο εργαλείο για τη διαχείριση των προβλημάτων. Επιπλέον, βασικό στοιχείο της θεραπευτικής αποτελεσματικότητας αποτέλεσε η ενεργός συμμετοχή των μελών της ομάδας στην επίλυση των προβλημάτων καθώς και η ισοτιμία, η αλληλεπίδραση και η επικοινωνία ανάμεσά τους. Χρήσιμο στοιχείο στην ανάπτυξη θεραπευτικής αποτελεσματικότητας ήταν και η διαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη, τα οποία συμφώνησαν πως χάρη στις ενέργειες του συντονιστή της ομάδας, μπόρεσαν να ανταποκριθούν και να τις ξεπεράσουν. Η ενσυναίσθηση αποτέλεσε βασικό παράγοντα ορθής διαχείρισης των προβλημάτων που αντιμετώπισαν οι ομάδες και της επίτευξης των θεραπευτικών στόχων.

Σχετικά με τις **αξίες** που πρέπει να έχει μια τέτοια ομάδα, αυτές είναι οι ακόλουθες:

- ✓ **Ειλικρίνεια:** η ειλικρίνεια είναι απαραίτητο συστατικό της ομάδας προκειμένου τη διαρκή ανάπτυξή της και τη διατήρηση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της.
- ✓ **Πειθαρχία:** κάθε μέλος έχει ως στόχο να επιτελέσει ορισμένους ρόλους μέσα στην ομάδα στην οποία εντάσσεται. Αυτή η πειθαρχία συμβάλλει στην ανάπτυξη των ομάδων και στην τήρηση των πρωτοκόλλων τους.
- ✓ **Δημιουργικότητα:** τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται να επιλύουν τα προβλήματά τους δημιουργικά. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι σε θέση να διαπιστώσουν τα λάθη τους και να βελτιώσουν την παροχή φροντίδας.
- ✓ **Ταπεινότητα:** πρέπει όλα τα μέλη της ομάδας να αναγνωρίζουν πως μπορούν να κάνουν λάθη στον εργασιακό τους χώρο. Γι' αυτό, οφείλουν να αναζητούν βοήθεια από τους ανωτέρους έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αποδοτικότερη παροχή φροντίδας υγείας.
- ✓ **Περιέργεια:** τα μέλη της ομάδας πρέπει να επιχειρούν να πραγματοποιούν αυτά τα οποία έχουν διδαχθεί με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αναφορικά με τις **αρχές** που διέπουν τις ομάδες στους οργανισμούς υγείας, σημειώνουμε τα εξής:

- ✓ **Κοινοί στόχοι:** τα μέλη της ομάδας, σε συνεργασία με τους ασθενείς και τις οικογένειές τους, έρχονται σε αλληλεπίδραση με στόχο να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες φροντίδας υγείας.
- ✓ **Ξεκάθαροι ρόλοι:** κάθε μέλος της ομάδας, έχει ορισμένο ρόλο σε αυτή, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η συνοχή και η αποδοτική αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών.
- ✓ **Αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμός:** τα μέλη σέβονται τους ρόλους και τις επαγγελματικές συνεισφορές του υπόλοιπου προσωπικού στον εκάστοτε οργανισμό υγείας. Ακόμη, πρέπει να ενθαρρύνουν τις διαφορετικές απόψεις.
- ✓ **Αποτελεσματική επικοινωνία:** η κάθε ομάδα ιεραρχεί τους στόχους και τις προτεραιότητές της. Κάθε μέλος είναι σε μια διαρκή προσπάθεια επικοινωνίας με τα υπόλοιπα μέλη και κατάκτησης αυτών των στόχων.

- ✓ **Μετρήσιμες διαδικασίες και αποτελέσματα:** κάθε ομάδα εξετάζει τις επιτυχίες και τις αποτυχίες της με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών υγείας και την ανάπτυξη νέων μελλοντικών στρατηγικών.
- ✓ **Ηγεσία:** η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας υπηρεσιών υγείας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό από έναν αποτελεσματικό ηγέτη (Babiker et al, 2014).

4. Εκπαίδευση

Ένας ακόμη σημαντικός τομέας που χρήζει διερεύνησης είναι αυτός της εκπαίδευσης. Μετά την υγεία, οι άνθρωποι επιχειρούν να διαμορφώσουν μια σωστά ανεπτυγμένη προσωπικότητα έτσι ώστε να επιτύχουν την προσωπική ικανοποίηση αλλά και την εξασφάλιση μιας θέσεως εργασίας στο μέλλον. Γι' αυτό από την πιο μικρή ηλικία (την προσχολική) οι οικογένειες και ιδιαίτερα οι γονείς προσπαθούν να μεταδώσουν στα παιδιά όσο το δυνατό περισσότερες γνώσεις και εφόδια για τη μελλοντική τους ζωή. Έτσι είναι ξεκάθαρο πως η εκπαίδευση αποτελεί βασικό δικαίωμα για τον κάθε άνθρωπο.

Επιπλέον, η εκπαίδευση αποτελεί ένα ανοικτό σύστημα το οποίο αλληλεπιδρά διαρκώς με το περιβάλλον του και με αυτό τον τρόπο γίνεται επιρρεπές σε κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές.

Σύμφωνα με τις Szeto et al (2017) η ηγεσία αποτελεί το θεμέλιο λίθο στην ανάπτυξη μιας σχολικής μονάδας. Ιδιαίτερα στην περίοδο της προσχολικής ηλικίας, τα παιδιά χρειάζονται σωστή καθοδήγηση από εκπαιδευτικούς οι οποίοι είναι πρόθυμοι να συμβάλλουν αποτελεσματικά στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς τους. Η ηγεσία επομένως παίζει ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο, καθώς είναι υπεύθυνη για τη διαμόρφωση μιας υγιούς προσωπικότητας των παιδιών αυτής της ηλικίας. Έτσι, οφείλει να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς σε αυτή την κατεύθυνση έτσι ώστε να επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Forde (2011 που αναφέρεται στη Jedborg, 2020) το αξίωμα του ηγέτη απαιτεί ιδιαίτερη προετοιμασία και εκπαίδευση, καθώς έχει αποδειχθεί πως αυτό μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στην επιτυχία των μαθητών.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Οδηγό Εκπαιδευτικού (2011) η προσχολική εκπαίδευση, μέσα από διάφορες δραστηριότητες και ενέργειες των εκπαιδευτικών,

επιχειρεί να θέσει τις βάσεις για την ολόπλευρη ανάπτυξη των παιδιών και τη μετέπειτα στάση τους στη μάθηση. Επιπλέον, έχει ως στόχο την προσωπική ενδυνάμωση και την ανάπτυξη μιας υγιούς προσωπικότητας των παιδιών αυτής της ηλικίας καθώς και την επαφή – αλληλεπίδραση των παιδιών με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον. Επιπλέον, βασικό εργαλείο μάθησης αποτελεί το παιχνίδι, το οποίο και θεωρείται ως το βασικότερο στοιχείο μάθησης των παιδιών στο νηπιαγωγείο. Εξίσου σημαντική είναι και η επικοινωνία με τους γονείς και την ευρύτερη οικογένεια του παιδιού, αφού έτσι ενισχύεται η μάθηση των τελευταίων. Τέλος, το σχολείο ενθαρρύνει την εξερεύνηση των παιδιών μέσω της παροχής κατάλληλων ερεθισμάτων και την αξιοποίηση της παρατήρησης από τους εκπαιδευτικούς με σκοπό την ενθάρρυνση των παιδιών.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να γίνει μια διάκριση μεταξύ των εννοιών της «παιδείας» και της «εκπαίδευσης». Με τον όρο «παιδεία» νοείται «η συνολική μόρφωση του πολίτη. Εμπεριέχει τη πολύπλευρη εκπαίδευση των πολιτών, η οποία χαρακτηρίζεται από μια δια βίου διαδικασία ανάπτυξης του χαρακτήρα, αφομοίωσης της γνώσης και των ικανοτήτων και της πρακτικής εξάσκησης στα καθήκοντα του ενεργού πολίτη». Η εκπαίδευση από την άλλη πλευρά, νοείται ως ένας βασικός παράγοντας διαμόρφωσης της κουλτούρας αλλά και η διαδικασία κοινωνικοποίησης του ατόμου (Φωτόπουλος, 2007-2013).

Αλλά και στην παγκόσμια βιβλιογραφία αναφέρεται και ο όρος «δια βίου εκπαίδευση», η οποία νοείται ως μια «φιλοσοφική έννοια σύμφωνα με την οποία η εκπαίδευση θεωρείται σαν μια μακροχρόνια διαδικασία που αρχίζει κατά τη γέννηση και διαρκεί καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής» (CEDEFOP, 1996 στον Καραλή).

Η εκπαίδευση αυτή αποτελεί και παράγοντα ποιότητας, αφού σύμφωνα και με την Μουρίκη (2016) «η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του ανθρωπίνου δυναμικού σε όλους τους οργανισμούς, αποτελεί βασικότατο στοιχείο για να αποδοθεί ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών σε μια εποχή που οι εξελίξεις είναι ασταμάτητα ραγδαίες και η τεχνολογία οδηγεί προς την ίδια κατεύθυνση, ώστε να μπορούν οι υπηρεσίες να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις μιας «ποιοτικής» διοίκησης». Έτσι, καθίσταται σαφές πως η εκπαίδευση εξασφαλίζει την ποιότητα στους χρήστες της.

4.1. Ο ρόλος της Ηγεσίας στον Χώρο της Εκπαίδευσης

Η ηγεσία θεωρείται βασική έννοια στις θεωρίες της Διοικητικής Επιστήμης. Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1992 που αναφέρεται στην Μουρίκη 2016), η ηγεσία «είναι μια διαδικασία, κατά τη διάρκεια της οποίας παρακολουθείται και ρυθμίζεται η λειτουργία του Οργανισμού, ώστε να εξασφαλισθεί η προσέγγιση των στόχων που τέθηκαν κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού». Ακόμη, η ύπαρξη της ηγεσίας είναι κρίσιμη, αφού με τη βοήθειά της εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η επιτυχία μιας επιχείρησης. Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν έχουν αναδείξει τη σημασία του σχολικού ηγέτη καθώς παίζει κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση του οργανισμού. Αλλά και σύμφωνα με την Αθανασούλα (2001 που αναφέρεται στην Μουρίκη 2016) οι ηγέτες στις σχολικές μονάδες είναι ικανοί άνθρωποι, αφού η ενέργεια αποτελεί την κινητήριου δύναμη της δράσης, «που μεταφράζει τη πρόθεση σε πραγματικότητα». Ωστόσο η ίδια τονίζει πως η άσκηση της εξουσίας δεν είναι πάντα καταπιεστική.

Αλλά και ο Σαΐτης (2000 στην Μουρίκη 2016) αναφέρει σχετικά με την έννοια της ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς πως είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που αναπτύσσεται σε πάσης φύσεως οργανισμούς και έχει σκοπό την πραγματοποίηση των στόχων της εκπαίδευσης με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων -ανθρώπινων και υλικών- μέσω λειτουργιών όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος.

Αλλά και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στις ίδιες βαθμίδες είναι μείζονος σημασίας, αφού με αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται η ποιότητα των εκπαιδευτικών συστημάτων σε όλους τους τομείς. Έτσι επιτυγχάνεται και η «ποιοτική διοίκηση». Η διαρκής εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού συμβάλλει καθοριστικά στη συγκέντρωση των μελών στην ανάπτυξη των γνώσεων, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και τελικά στην αποτελεσματικότητα της δράσης τους. Για τον λόγο αυτό υπάρχουν διάφορα επιμορφωτικά προγράμματα για τους εκπαιδευτικούς σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες που έχουν να αντιμετωπίσουν, την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αξιοποίηση της υπάρχουσας τεχνολογίας, την παιδαγωγική αξιοποίηση των ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών), την αποτελεσματική εμπέδωση της διδακτέας ύλης από τους μαθητές, τη συνεργασία με τις οικογένειες των μαθητών και την τοπική κοινωνία, τη σύνδεση

του σχολείου με το οικονομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον, την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην αναβάθμιση της εκπαίδευσης καθώς και τη διαχείριση των κρίσεων στο σχολικό περιβάλλον (Παπαδάκης 2013 στη Μουρίκη 2016). Με αυτόν τον τρόπο το προσωπικό εξειδικεύεται και καθίσταται ικανό να αναλάβει ηγετικές θέσεις. Μάλιστα, σύμφωνα με την τελευταία, οι σχολικοί ηγέτες προσδιορίζουν το ηθικό πνεύμα του οργανισμού. Οι ηγέτες αυτοί απαιτείται τέλος, να έχουν ιδιαίτερες γνώσεις και ευαισθησίες, έτσι ώστε να διοικούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον οργανισμό τους.

4.1.1. Τα Χαρακτηριστικά των Ηγετών

Οι σχολικοί ηγέτες καλούνται να διοικήσουν έναν ολόκληρο οργανισμό - προσωπικό, μαθητές και οργάνωση-. Έτσι, καθίσταται απαραίτητο να διέπονται από ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία θα τους διευκολύνουν σε αυτό το έργο. Σύμφωνα με την Gronn (2000), οι ηγετικές ικανότητες σχετίζονται με:

- ✓ Δημιουργία οράματος – διαμόρφωση μέλλοντος
- ✓ Καθοδήγηση διδασκαλίας και μάθησης
- ✓ Ανάπτυξη συνεργατικής κουλτούρας
- ✓ Διοίκηση του οργανισμού
- ✓ Ανάπτυξη υπευθυνότητας
- ✓ Σύνδεση σχολικού οργανισμού με την κοινωνία (Gronn, 2000 στη Μουρίκη 2016).

Ακόμη, σύμφωνα με την ίδια, οι ηγέτες αυτοί διακατέχονται και από την ικανότητα έμπνευσης, ικανότητα εφαρμογής των παιδαγωγικών αρχών, ικανότητα πρόσληψης, ανάλυσης και ερμηνείας των γεγονότων και των καταστάσεων, ικανότητα προώθησης του διαλόγου και την ικανότητα ανάπτυξης στρατηγικών σχεδιασμών. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ανάπτυξη δικτύου σχέσεων με εξωσχολικούς παράγοντες καθώς και η διαχείριση των συγκρούσεων ακόμη, αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά των σχολικών ηγετών (Μουρίκη 2016).

Ακόμη, σύμφωνα με τους Robbins et al (2011 που αναφέρεται στη Μουρίκη 2016), τα γενικά χαρακτηριστικά των ηγετών στις σχολικές μονάδες, είναι τα εξής:

- ✓ Υψηλό επίπεδο νοητικών και τεχνικών δεξιοτήτων

- ✓ Προσήλωση στο σκοπό και τους στόχους της εκπαίδευσης
- ✓ Υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ)
- ✓ Εξαιρετικές επικοινωνιακές ικανότητες (Robbins et Judge 2011).

Σύμφωνα με τους Mann et al (1972 που αναφέρεται στον Κυριακίδη 2003), υποστηρίζεται πως ο ηγέτης αποτελεί το επίκεντρο της ομάδας του, αφού όλα τα προβλήματα και η επίλυσή τους ξεκινούν από αυτόν. Ο ηγέτης ακόμη, είναι εκείνος ο οποίος είναι υπεύθυνος για όλη την ομάδα του: η επιτυχία ή αποτυχία της ομάδας εξαρτάται από τον ηγέτη, ο ηγέτης είναι ο συντονιστής της ομάδας, εκείνος γνωρίζει τις ικανότητες των μελών του, συντονίζει τις προσπάθειες καθενός από τα μέλη της ομάδας του και αποτελεί το κίνητρο για την επίτευξη των στόχων από τα μέλη του.

Χαρακτηριστικά της ηγεσίας σύμφωνα με τους ίδιους, αποτελούν:

- ✓ **Το γόητρο:** παράγοντες που θεωρείται ότι συμβάλλουν στην ανύψωση του γοήτρου ενός ηγέτη, είναι η καταγωγή του, η εθνική του προέλευση, η οικονομική του ισχύς, ορισμένες γνώσεις κ.α. Έτσι ο ηγέτης είναι έτοιμος να δώσει το παράδειγμα σε όλα τα μέλη της ομάδας του και είναι δεσμευμένος να πετύχει τους στόχους του.
- ✓ **Το ενδιαφέρον για τα προβλήματα των μελών της ομάδας – κοινωνίας του:** ο ηγέτης επιλέγει τους κατάλληλους συνεργάτες οι οποίοι θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο ηγέτης είναι ικανός να μπορεί να θέτει μακροχρόνιους στόχους και επιβάλλεται να προνοεί και να φροντίζει για το μέλλον του οργανισμού του.
- ✓ **Ειδικά χαρακτηριστικά:** σύμφωνα με τον Κυριακίδη (2003), η ηγεσία διακρίνεται από ορισμένα χαρακτηριστικά: εκτελεστική ικανότητα (πρωτοβουλία, διοικητικό), προγραμματισμός για την επιτυχία του σκοπού της ομάδας, αποφασιστικότητα, βαθιά γνώση των καταστάσεων, αντιπροσώπευση της σε εξωτερικούς παράγοντες, ρύθμιση εσωτερικών διαπροσωπικών σχέσεων, ποινές – αμοιβές (μομφή – έπαινος), διαχείριση συγκρούσεων, παράδειγμα – υπόδειγμα, το σύμβολο για την ομάδα, ανάθεση ευθυνών και την ιδεολογία (πνευματικός ηγέτης, ηθική συνείδηση) (Bernsdorf, 1969 που αναφέρεται στον Κυριακίδη 2003).

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε με στόχο τη «διερεύνηση της σύγχρονης εκπαιδευτικής ηγεσίας στην Ελλάδα της κρίσης», όπως χαρακτηριστικά

αναφέρει ο Παπαδόπουλος (2016), πήραν συνεντεύξεις από διευθυντές σχολείων σχετικά με την αναζήτηση του κατάλληλου εκπαιδευτικού μοντέλου. Αναφέρονται τα εξής: Ο σχολικός ηγέτης πρέπει να συμβάλλει στη δημιουργία ενός ευτυχισμένου σχολείου λαμβάνοντας υπόψη του όλες τις παραμέτρους από το εξωτερικό περιβάλλον, που «πάει μπροστά» και δε διστάζει να πάρει πρωτοβουλίες και να κάνει θυσίες προκειμένου να πετύχει τους στόχους του. Ενώ σύμφωνα με τον Freire (2006 που αναφέρεται στον Παπαδόπουλο 2016), «δεν υπάρχει ζωή, πρόοδος και εξέλιξη χωρίς αγώνα και σύγκρουση».

Αλλά και ο Φωτόπουλος (2007-2013) αναφέρει πως η απάντηση στο ερώτημα «ποια είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που καθιστούν έναν άνθρωπο ηγέτη», διαφέρει ανάλογα με το πως ο καθένας βλέπει το φαινόμενο της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει η «γενετική θεωρία», η οποία τονίζει την ύπαρξη ορισμένων γενετικών κληρονομικών χαρακτηριστικών τα οποία καθιστούν έναν ηγέτη άξιο. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει και η «θεωρία των ηγετικών γνωρισμάτων», η οποία δίνει έμφαση στην ύπαρξη ορισμένων ηγετικών χαρακτηριστικών, τα οποία είναι το φύλο, η ηλικία, η εμφάνιση κ.α. (Κουτούζης 1999 στον Φωτόπουλο 2007-2013). Σύμφωνα και με τους Παπαγεωργάκη και συν (2016), ο ρόλος των σχολικών ηγετών δεν περιορίζεται μόνο στη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων, αλλά «εμπεριέχει έναν ιδιαίτερο συνδυασμό ποιοτικών χαρακτηριστικών που ενθαρρύνουν τους ηγέτες να ακολουθήσουν και να οικοδομήσουν το όραμα για το σχολείο».

4.1.2 Οι Αρμοδιότητες των Ηγετών

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Heikka 2014, Sims et al, 2015, με σκοπό να αξιολογήσει την εκπαιδευτική ηγεσία στα πλαίσια της προσχολικής εκπαίδευσης, παρατηρήθηκε πως οι δεξιότητες, οι στάσεις, το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών καθώς και η άσκηση της εξουσίας από τους σχολικούς ηγέτες, έπαιξαν κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη δεξιοτήτων των παιδιών. Ωστόσο, σύμφωνα με τους ίδιους, παρατηρήθηκε πως οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται ενδυνάμωση έτσι ώστε να αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους.

Ακόμη, σύμφωνα με τους Jedberg et al, 2020, καθώς οι σχολικοί ηγέτες ολοένα και αυξάνονται, κρίνεται αναγκαίο να εκπαιδεύονται οι εκπαιδευτικοί και να προετοιμάζονται κατάλληλα για τους ηγετικούς ρόλους που καλούνται να αναλάβουν.

Σχετικά με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, αυτή διαχωρίζεται σε δύο:

- ✓ Θεσμικά προσδιορισμένη λειτουργία (συγκεντρωτικός χαρακτήρας, ιεραρχική οργάνωση, προσδιορισμός ρόλων)
- ✓ Κοινωνική λειτουργία (μορφή δράσης, μορφή σχέσεων με τους θεσμούς).

Σύμφωνα με το Νόμο 1566/85, «Ο Διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τον συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων». Επιπλέον, συμμετέχει «στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους». Μπορεί να ασκήσει διδακτικό έργο περιορισμένου εβδομαδιαίου χρόνου ανάλογα με το μέγεθος του εκπαιδευτικού συγκροτήματος, και συμμετέχει ως πρόεδρος στη σχολική επιτροπή.

Μέσα στην πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα η εκπαιδευτική διοίκηση αναδιοργανώνεται και ο ρόλος του ηγέτη διευρύνεται (Κουλουμπαρίτση και συν, 2010 στον Ανδρή 2016). Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Δεληλίγκα και συν 2015, με στόχο τη διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με την άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας, αλλά και τις πρακτικές ηγεσίας ανάμεσα στα δύο φύλα, παρατηρήθηκε πως η σχολική αποτελεσματικότητα αποδίδεται στην ποιότητα ηγεσίας, η οποία προσεγγίζεται από το πρότυπο και τις πρακτικές ηγεσίας. Οι απόψεις των ανδρών, πιο συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι η ηγεσία ταιριάζει κατά βάσιν στον ανδρικό φύλο και πως οι άνδρες εκπαιδευτικοί έχουν καλύτερες ηγετικές ικανότητες. Αντιθέτως, οι γυναίκες αναφέρουν πως δέχονται επικρίσεις όσον αφορά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους καθώς και κριτική για το έργο τους (Λιακοπούλου, 2005 στους Δεληλίγκα και συν 2015).

Ορισμένες φορές ωστόσο παρατηρούνται συγκρούσεις ανάμεσα στους συλλόγους διδασκόντων αναφορικά με διάφορα θέματα. Οπότε και στην περίπτωση αυτή, οι σχολικοί ηγέτες καλούνται να διευθετήσουν τα όποια ζητήματα. Πιο συγκεκριμένα,

αναγράφονται ορισμένες τεχνικές αντιμετώπισης αυτών των συγκρούσεων σύμφωνα με τον Σαΐτη 2002 στους Παπαγεωργάκη και συν 2016:

- ✓ **Υποκινητής της σύγκρουσης:** ο ηγέτης / διευθυντής του σχολείου υποκινεί συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη των διδασκόντων, με στόχο να επιλύσει ορισμένα θέματα και τελικά να ξεκινήσει η διαδικασία αλλαγής στο σχολείο.
- ✓ **Εναγόμενος:** σε αυτή την περίπτωση ασκείται κριτική στον διευθυντή του σχολείου για κάποια διοίκηση που επέλεξε να εφαρμόσει. Τότε εκείνος έχει τη δυνατότητα να ζητήσει τη βοήθεια της προϊσταμένης αρχής, να πιέσει την ομάδα του ή να υποστηριχθεί.
- ✓ **Μεσολαβητής / διαιτητής:** σε αυτή την περίπτωση ο σχολικός ηγέτης αναλαμβάνει να μεσολαβήσει ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς έτσι ώστε να τους αντιπροσωπεύσει σε μια απόφαση ή να διευθετήσει τυχόν προβλήματα.

Σύμφωνα και με τον Mintzberg (1973 που αναφέρεται στους Παπαγεωργάκη και συν 2016), ο ρόλος του σχολικού ηγέτη ως μεσολαβητή είναι πολύ συχνός ανάμεσα στα σχολικά περιβάλλοντα, αφού ο τελευταίος καλείται πολλές φορές να μεσολαβήσει ανάμεσα στους υπόλοιπους διδάσκοντες και να πάρει μια απόφαση. Ενώ σύμφωνα και με τον Burns (1978 που αναφέρεται στους Παπαγεωργάκη και συν 2016) ο ηγέτης πριν μεσολαβήσει ανάμεσα στους διδάσκοντες, καλείται να επηρεάσει την ένταση της σύγκρουσης, να τη διαμορφώσει, να μεσολαβήσει σε αυτή και τελικά να τη συστηματοποιήσει. Με αυτόν τον τρόπο ενδυναμώνεται και η ομάδα. Έτσι, ο αποτελεσματικός ηγέτης, προκειμένου να διαχειριστεί σωστά αυτές τις συγκρούσεις, οφείλει να:

- ✓ Γνωρίζει της πιθανές αιτίες σύγκρουσης
- ✓ Ενθαρρύνει τη συζήτηση για τα τυπικά θέματα
- ✓ Γνωρίζει τις διαφορές των μελών που οδήγησαν στη σύγκρουση
- ✓ Γνωρίζει τις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων
- ✓ Μπορεί να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του
- ✓ Δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες επίλυσης κάποιας σύγκρουσης
- ✓ Παρακολουθεί τη διαδικασία επίλυσης

- ✓ Ενισχύει την ομαδικότητα της ομάδας (Σαΐτης 2002 στους Παπαγεωργάκη και συν 2016).

Γίνεται επομένως αντιληπτό από τα παραπάνω στοιχεία, πως ο ρόλος και οι αρμοδιότητες που ο σχολικός ηγέτης καλείται να αντιμετωπίσει είναι ποικίλοι και οφείλουν να αντιστοιχούν και να ανταποκρίνονται στη σύγχρονη μεταβαλλόμενη κοινωνία. Είναι προφανές πως ο ηγέτης συνεισφέρει αποτελεσματικά στη βελτίωση άσκησης του εκπαιδευτικού έργου και την αποδοτική υλοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων. Αυτό συμβαίνει, αφού ο ηγέτης κατευθύνει, συμβουλεύει και συντονίζει του προσωπικού κατευθύνοντάς τους σε συνεργατικές συνεκτικές και ενσυνείδητες δραστηριότητες που έχουν ως σκοπό την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων (Σαΐτης 1992 που αναφέρεται στον Ανδρή 2016).

4.1.3 Η Σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Άσκηση της Ηγεσίας (ΣΝ)

Σύμφωνα με τον Gray, 2009, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το βασικό στοιχείο για κάθε βήμα του ηγέτη ή όπως αναφέρει ακριβώς ο Gray αποτελεί «τον ασβεστόλιθο σε κάθε απόφαση που ο ηγέτης λαμβάνει». Σύμφωνα με τον ίδιο, μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με τη ΣΝ απέδειξαν πως οι διαθέσεις και τα συναισθήματα των ηγετών συνδέονται άμεσα με τη συμπεριφορά τους. Ο George (2008 στον Gray 2009), θεωρεί ακόμη, πως οι συναισθηματικά έξυπνοι ηγέτες χρησιμοποιούν μια διαισθητική αίσθηση για να μπορέσουν να αντιληφθούν τα συναισθήματα των συναδέλφων τους έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν με τον καλύτερο τρόπο στην δουλειά τους. Μάλιστα, αυτή η ικανότητα χρησιμοποιείται ιδιαίτερα από οργανισμούς που απαιτούν αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών τους.

Η συναισθηματική ηγεσία στους σχολικούς ηγέτες συμβάλλει ουσιαστικά στην αποτελεσματική διαχείριση της εξουσίας, αφού μπορεί να έρθει σε άμεση συσχέτιση με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών. Με την άσκηση της ΣΝ οι ηγέτες είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα όραμα για το σχολείο τους, να διατηρήσουν το κοινό στόχο στους μαθητές δίνοντάς τους κίνητρα για να συνεχίζουν και δημιουργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού ανάμεσα στους μαθητές. Με αυτόν τον τρόπο,

ενθαρρύνεται η παραγωγικότητα, η εμπλοκή και επιταχύνεται η μάθηση από την πλευρά των μαθητών. Προκειμένου οι ηγέτες να ασκούν αποτελεσματικά τη σχολική ηγεσία, χρειάζονται εκπαίδευση, ενδυνάμωση και ανατροφοδότηση έτσι ώστε να βελτιώσουν τις εκπαιδευτικές πρακτικές και δεξιότητές τους. Με αυτόν τον τρόπο θα γίνουν αποτελεσματικοί, αποδοτικοί, ισχυροί συνεργάτες, επικοινωνιακοί και θα είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα δικά τους συναισθήματα αλλά και των άλλων (Moore, 2017). Μάλιστα, σε σχέση με τον ίδιο, υπάρχουν ορισμένες δεξιότητες της ΣΝ:

- ✓ **Αυτογνωσία:** η αντίληψη των συναισθημάτων και των συμπεριφορών
- ✓ **Γνώση των άλλων:** εκείνοι οι οποίοι μπορούν να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα των άλλων, είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που σχετίζονται με τη βελτίωση του σχολείου
- ✓ **Αυθεντικότητα:** οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναζητούν την αξιολόγηση και την κριτική του έργου τους, ενθαρρύνουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και εξωτερικεύουν τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους στον σωστό χρόνο και με το σωστό τρόπο
- ✓ **Συναισθηματική λογική:** οι ηγέτες που παρουσιάζουν αποδοτικότητα στο έργο τους, δεν αναλύουν απλώς τα γεγονότα και τις καταστάσεις, αλλά υπολογίζουν και τα συναισθήματα και των υπολοίπων όταν έρχεται η ώρα να λάβουν μια απόφαση
- ✓ **Διαχείριση του εαυτού:** έρευνες έχουν δείξει πως οι ηγέτες πριν κάνουν κάποιο σημαντικό βήμα, πρέπει πρώτα να ελέγχουν την κατάσταση γύρω από αυτούς όταν πρόκειται να κάνουν ένα βήμα και μετά να σκέφτονται τις συνέπειες του βήματος αυτού στον οργανισμό που διοικούν
- ✓ **Θετική επιρροή:** οι αποτελεσματικοί σχολικοί ηγέτες οφείλουν να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα και τη διάθεση των υπολοίπων και να τα επηρεάζουν θετικά. Με αυτόν τον τρόπο οι υπόλοιποι (στην παρούσα κατάσταση οι διδάσκοντες) θα ενθαρρύνονται να παράγουν έργο ακόμη και στις περιπτώσεις που χρειάζεται επιπλέον κόπος – τα εμπόδια – καθώς θα έχουν τα κίνητρα (Moore, 2017).

Ακόμη σύμφωνα με της Patti et al, 2018, υπάρχουν ορισμένες περιοχές που μπορούν οι μελλοντικοί ηγέτες να εστιάζουν έτσι ώστε να αναπτύξουν τη συναισθηματική νοημοσύνη:

- ✓ **Αναγνώριση και επισήμανση των συναισθημάτων:** είναι καίριας σημασίας οι ηγέτες να αναγνωρίζουν τα δικά τους συναισθήματα αλλά και των διδασκόντων, αφού με αυτόν τον τρόπο μπορεί να αποφευχθεί και η επαγγελματική εξουθένωση
- ✓ **Κατανόηση των συναισθημάτων:** είναι πολύ σημαντικό να αντιλαμβάνονται οι ηγέτες τα συναισθήματα και τις διαθέσεις τις δικές τους αλλά και των υπολοίπων, αφού έτσι μπορούν να έχουν κατανόηση των πιθανών λόγων ορισμένων συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας
- ✓ **Έκφραση των συναισθημάτων:** με την απόκρυψη των συναισθημάτων των ηγετών και του υπόλοιπου διδακτικού προσωπικού, δυσχεραίνεται η επικοινωνία ανάμεσά τους και ανάμεσα και στα παιδιά ή και τους γονείς. Ωστόσο οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναγνωρίζουν την ύπαρξη συγκρούσεων καθοδηγώντας τες με σεβασμό και ευγένεια, ενθαρρύνοντας με αυτόν τον τρόπο την ατομική και συλλογική ανάπτυξη
- ✓ **Ρύθμιση των συναισθημάτων:** με την αυξημένη κινητοποίηση από τους ηγέτες, οι τελευταίοι μπορούν να διαχειριστούν το εκπαιδευτικό έργο, επιχειρώντας να χαράξουν στρατηγικές για τη διαχείριση των συναισθημάτων τους. Με τη συνεχή εξάσκηση, θα είναι σε θέση να βελτιώσουν τις δύσκολες καταστάσεις (Patti et al, 2018).

Τέλος, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Bullock, 2009, με σκοπό να μελετήσει τις αντιλήψεις των ηγετών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, παρατηρήθηκε πως οι ηγέτες ανέφεραν πως οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούν τις πιο σημαντικές σχετικά με την άσκηση της εξουσίας. Πιο συγκεκριμένα, η επικοινωνία ανάμεσα στους ηγέτες και τα μέλη της ομάδας αποδείχθηκε ως η πιο συχνά εμφανιζόμενη ηγετική ικανότητα. Σε αντίθεση η ΣΝ αποδείχθηκε ως προσωπική ποιότητα. Ωστόσο ο βαθμός στον οποίο αυτές οι ιδιότητες μπορούν να αναπτυχθούν, εξαρτάται από την εκπαίδευση και τη γενικότερη επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος (Bullock, 2009).

Αναδεικνύεται από τα παραπάνω η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην άσκηση της εκπαιδευτικής ηγεσίας σε οργανισμούς εκπαίδευσης. Οι ηγέτες επομένως μέσα από τη διαρκή εκπαίδευση και εξάσκησή της μπορούν να

αποκτήσουν συναισθηματική νοημοσύνη προκειμένου να ασκούν αποτελεσματικά και αποδοτικά την σχολική ηγεσία.

4.1.4.Η Διαφορά των Φύλων στην Άσκηση της Ηγεσίας

Έρευνα που πραγματοποίησαν οι Δεληλίγκα και συν (2015) σε 327 ηγετικά στελέχη και εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Τρικάλων, διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια με σκοπό να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμια εκπαίδευσης αναφορικά με την αποτελεσματική ηγεσία και τις πρακτικές ηγεσίας ανδρών και γυναικών. Στους ερευνώμενους δόθηκε ερωτηματολόγιο.

Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία, οι γυναίκες θεωρούν ως σημαντικότερα στοιχεία τη συνεργασία, την οργάνωση, την αποφασιστικότητα, την δημοκρατία, την υποστήριξη και την ενδυνάμωση στην άσκηση της ηγεσίας σε σχέση με τους άνδρες που βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις. Επιπροσθέτως, οι νεότεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην «ευελιξία» σε σύγκριση με τους μεγαλύτερους που δίνουν περισσότερη έμφαση στην «καθοδήγηση» (Κατσαρός, 2008, Πασιαρδής και συν, 2000 και Κουτούζης, 1999 στους Δεληλίγκα και συν 2015). Αναφορικά με τη χαμηλότερη αντιπροσώπευση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις, υφίστανται δύο βασικοί λόγοι: η ανδροκρατία στα συμβούλια επιλογής στελεχών εκπαίδευσης, η οποία υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τους άνδρες και η έλλειψη αυτοπεποίθησης για διεκδίκηση ηγετικών θέσεων από τις γυναίκες (Λιανοπούλου, 2005, Λαπαθιώτη, 1994, Παντελίδου-Μαλούτα, 2002 και McLay et al, 2000 στους Δεληλίγκα και συν 2015). Σημαντικό να αναφερθεί είναι πως παρατηρήθηκε σε γενικές γραμμές ότι οι γυναίκες τονίζουν τα εσωτερικά εμπόδια (κομματικοί μηχανισμοί) ως βασικότερο παράγοντα για την επαγγελματική τους ανέλιξη.

Ακόμη, η σχολική ηγεσία επηρεάζεται και από την ποιότητα της σχολικής ηγεσίας: οι άνδρες υποστηρίζουν σε σημαντικό βαθμό τα έμφυλα κοινωνικά πρότυπα σε αντίθεση με τις γυναίκες (Λιακοπούλου, 2005 στους Δεληλίγκα και συν 2015). Επιπλέον, οι άνδρες υποστηρίζουν πως σε ηγετικές θέσεις οι ίδιοι είναι καλύτεροι σε θέματα συνεργασίας σε αντίθεση με τις γυναίκες, ενθαρρύνουν την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και αντιμετωπίζουν με κατανόηση τα προβλήματα. Σχετικά με την

κατανόηση των προβλημάτων της σχολικής ηγεσίας, παρατηρήθηκε και ο συσχετισμός της με τον αποδοτικότερο τρόπο άσκησης της ηγεσίας, με την προώθηση συμμετοχής των διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων καθώς και με την ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών για ανάληψη πρωτοβουλιών (Δεληλίγκα και συν, 2015).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Collard, 2001 στη Λαζαρίδου (2018-2019), η γυναικεία ηγεσία αποκαλύπτεται πως περιέχει ένα «μικτό στυλ ηγεσίας», αφού περιέχει ανδρικά και γυναικεία χαρακτηριστικά και συμπεριφορές. Αλλά και «η διαχρονική κυριαρχία των ανδρών, η ταυτότητα του φύλου, η αντίληψη του ρόλου τους, τα κίνητρα για να γίνει μια γυναίκα διευθύντρια και να παραμείνει στη θέση της, η τρέχουσα οικογενειακή κατάσταση, 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» (Λαζαρίδου, 2018-19).

Σε σχέση με τις απαιτήσεις της σχολικής ηγεσίας, οι γυναίκες ηγέτες, σε ορισμένα περιβάλλοντα εργασίας, έχουν ένα στυλ πιο «αφοσιωμένο και προσανατολισμένο στο άτομο», όμως δεν ισχύει πάντα το ίδιο όταν βρίσκονται σε διαφορετικά περιβάλλοντα εργασίας (Smulyan, 2000 στη Λαζαρίδου 2018-19).

4.2. Τύποι Ηγεσίας στην Εκπαίδευση

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι τύποι ηγεσίας στην προσχολική εκπαίδευση. Σύμφωνα με τον Ανδρή 2016 το στυλ ηγεσίας που επιλέγει ο κάθε ηγέτης και δη ο σχολικός, αναδεικνύει τις ιδιαίτερες διοικητικές ικανότητες και δεξιότητές του, «αντανακλά την προσωπικότητα και τη γενικότερη κουλτούρα του και πλαισιώνει κάθε ενέργεια και δραστηριότητά του».

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη Μουρίκη (2016) διακρίνονται τρία βασικά είδη ηγεσίας στην εκπαίδευση με κριτήριο το βαθμό συμμετοχικότητας της ομάδας των διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων:

- ✓ Το **αυταρχικό**: η ομάδα δεν έχει λόγο στη λήψη αποφάσεων- μόνο ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις και αποφασίζει για το πως πρέπει να γίνει
- ✓ Το **εξουσιοδοτικό**: η ομάδα αποφασίζει βάση προσωπικών κριτηρίων και ο ηγέτης «αφήνει» τη συγκεκριμένη διαδικασία σε αυτήν, αφού δεν έχει εμπιστοσύνη στις δυνατότητές του

- ✓ Το **δημοκρατικό**: ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις με τη σύμφωνη γνώμη των μελών της ομάδας του (Spillane, 2006 στη Μουρίκη 2016).

Σύμφωνα με την ίδια, υπάρχει και ένας διαχωρισμός βάσει της της σπουδαιότητας εκ μέρους του ηγέτη στις ανθρώπινες σχέσεις και στην απόδοσή τους στην εργασία:

- ✓ **Κατανεμημένη ή επιμεριστική**: σε αυτό το είδος ηγεσίας, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους διάφορους σχολικούς ηγέτες σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους και τις εκάστοτε καταστάσεις - άρα η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας συνδέεται με έναν καταμερισμό της εργασίας στους οργανισμούς εκπαίδευσης.
- ✓ **Συναλλακτική**: οι συναλλακτικοί σχολικοί ηγέτες βασίζονται σε μια σχέση συναλλαγής και ανταλλαγής με τα μέλη της ομάδας τους, κατευθύνοντάς τα σε ορισμένους στόχους και διευκρινίζοντας τις απαιτήσεις τους.
- ✓ **Μετασχηματιστική**: οι ηγέτες αλληλεπιδρούν με τους υφισταμένους τους, δημιουργώντας τους κίνητρα και ενισχύοντας τη δημιουργικότητά τους (Burns 1978 στη Μουρίκη 2016).

Ακόμη, σύμφωνα με την Κεχαΐδου, 2019, υπάρχουν τα ακόλουθα στυλ ηγεσίας:

- ✓ **Εκπαιδευτική**: σε αυτήν ο ηγέτης «εστιάζει στις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών κατά τη συμμετοχή τους σε δραστηριότητες οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την ανάπτυξη των μαθητών» (Leithwood et al, 1999 στη Κεχαΐδου, 2019).
- ✓ **Διοικητική**: η συγκεκριμένη ηγεσία είναι εστιασμένη στους στόχους και στις λειτουργίες ή τις συμπεριφορές του ηγέτη και «θεωρεί ότι αν οι λειτουργίες αυτές διεκπεραιωθούν αποτελεσματικά, η εργασία για τα υπόλοιπα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού θα διευκολυνθεί» (Leithwood et al, 1999 στη Κεχαΐδου 2016).
- ✓ **Μετασχηματιστική**
- ✓ **Ηθική**: σε αυτό το στυλ ηγεσίας, διερευνώνται οι ηθικές αξίες και οι ηθικοί κανόνες που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες στη λήψη αποφάσεων και ο τρόπος με τον οποίο διευθετούνται οι συγκρούσεις που προκαλούνται μεταξύ τους.

- ✓ **Ενδεχομενική:** η ηγεσία αυτή εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες ανταποκρίνονται στις εκάστοτε συνθήκες ή στα προβλήματα του οργανισμού (Κεχαΐδου, 2016).

Ακόμη σύμφωνα με τον Ανδρή 2016, τα στυλ ηγεσίας μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

- ✓ **Αυταρχική:** ο ηγέτης αναλαμβάνει αποκλειστικά την ανάληψη πρωτοβουλιών χρησιμοποιώντας αυταρχική συμπεριφορά και υποβαθμίζοντας τα μέλη της ομάδας του, με αποτέλεσμα τη μη αποδοτική λειτουργία του οργανισμού.
- ✓ **Χαλαρή:** ο ηγέτης προσφέρει μια «χαλαρή» πηγή πληροφοριών και κινητοποίησης των εργαζομένων του, με αποτέλεσμα να μην είναι αποδοτικός στον συντονισμό, την εποπτεία και τον έλεγχό του.
- ✓ **Δημοκρατική:** σε αυτό το στυλ ενυπάρχουν η αλληλεξάρτηση και η αλληλεπίδραση μεταξύ όλων των μελών με τα μέλη των ομάδων, η αποσαφήνιση των στόχων και το αίσθημα ευθύνης που έχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι. Με αυτόν τον τρόπο και σύμφωνα με τον Ανδρή, αυτό είναι το αποδοτικότερο στυλ σχολικής ηγεσίας (Ανδρής 2016).

Αξίζει τέλος να τονισθεί πως σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ένας σχολικός ηγέτης οφείλει να έχει ένα μίγμα στυλ ηγεσίας, αφού με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διοικηθεί και να οργανωθεί αποδοτικότερα ο οργανισμός (Μουρίκη 2016).

4.3. Η δυναμική της Ομάδας στην Εκπαίδευση

Υπάρχουν διάφορα κριτήρια με βάση τα οποία οι άνθρωποι οργανώνονται σε ομάδες. Στην περίπτωση της σχολικής εκπαίδευσης, οι διδάσκοντες έχουν ως κοινό τους στόχο την ομαλή αλληλεπίδρασή τους, την ανάληψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων και τελικά την αποδοτικότερη λειτουργία της ομάδας τους με τελικό σκοπό την αποτελεσματική διδασκαλία των μαθητών και δη στην προσχολική εκπαίδευση. Σύμφωνα και με τον Οικονομίδη 2013 ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την δημιουργία παιδαγωγικής ατμόσφαιρας στο σχολείο, αποτελεί και ο εκπαιδευτικός, αφού «με βάση της δικές του θέσεις, προθέσεις, ενέργειες σχεδιάζεται και υλοποιείται η εκπαιδευτική πράξη με την ενεργότερη ή παθητικότερη

συμμετοχή των μαθητών. Η διαμόρφωση σχέσεων των μαθητών μεταξύ τους αλλά και με τον εκπαιδευτικό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από παιδαγωγικές και μεθοδολογικές επιλογές του ίδιου του εκπαιδευτικού» (Οικονομίδης 2013). Δεδομένου του μεταβαλλόμενου ρυθμού συνθηκών της σχολικής καθημερινότητας καθώς και του μικτού έργου που καλούνται οι διδάσκοντες να επιτελέσουν, καθίσταται ξεκάθαρο, πως οι ομάδες των διδασκόντων σε συνεργασία πάντα με τον ηγέτη της ομάδας τους, οφείλουν να είναι σε απόλυτη αρμονία με τον τελευταίο και μεταξύ τους έτσι ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο μαθησιακό αποτέλεσμα. Ο Οικονόμου 2003, τονίζει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της ομάδας στα πλαίσια της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης:

- ✓ Δομή (σύσταση και οργάνωση ομάδας): η ομαλή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε αποδοτικότερα μαθησιακά αποτελέσματα.
- ✓ Λειτουργία: βασικό ρόλο στην δυναμική της ομάδας παίζει ο τρόπος που η ομάδα αναπτύσσεται και επιλύει τα διάφορα θέματα και τις συγκρούσεις (Οικονόμου, 2003).

Ακόμη είναι σαφές πως τα μέλη της ομάδας του σχολικού περιβάλλοντος, πρέπει να συνειδητοποιήσουν τους ρόλους που έχουν μέσα σε αυτό. Μόνο στην περίπτωση που οι διδάσκοντες κατανοήσουν το ρόλο και τη σημασία που διαδραματίζουν μέσα στο σχολείο, μπορούν να βοηθήσουν αποτελεσματικά και να συμβάλλουν αποδοτικά στην ομαλότερη λειτουργία του περιβάλλοντος αυτού και τελικά στην επίτευξη των μαθησιακών στόχων.

Σύμφωνα με τη θεωρία της δυναμικής των ομάδων, «η συμπεριφορά του ατόμου σε ένα συλλογικό χώρο δεν είναι προϊόν μόνο παραγόντων που οφείλονται στην προσωπικότητα. Αντίθετα, είναι προϊόν μιας σειράς παραμέτρων και παραγόντων που εξαρτώνται από το πλαίσιο μέσα στο οποίο η ατομική δράση αναπτύσσεται σε σχέση με την αλληλεπίδραση όλων των συνιστωσών του περιβάλλοντος» (Τσιμπουκλή, 2012 στον Φωτόπουλο, 2007-2013).

Σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη συνθήκη στα σχολικά περιβάλλοντα του νηπιαγωγείου, όπου πλέον υφίστανται κάθε είδους μαθητές (διαφορετική θρησκεία, γλώσσα, κουλτούρα), οι διδάσκοντες καλούνται να παίξουν έναν ακόμη πολυπλοκότερο και σημαντικότερο έργο: σύμφωνα με την Ανδρούσου 2008,

ακολουθείται στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών τα τελευταία χρόνια μια διδακτική εκ μέρους των καθηγητών προς τους υποψήφιους νηπιαγωγούς με στόχο την επίτευξη του παραπάνω στόχου. Σύμφωνα με την ίδια, οργανώνονται Θεματικές Εβδομάδες, με θέμα τη «Διαπολιτισμική Εκπαίδευση» όπου προσπαθούν να δώσουν στους υποψηφίους κάποιες βάσεις για την αντιμετώπιση μιας συγκεκριμένης συνθήκης.

Επιγραμματικά αναφέρεται η διαδικασία που ακολουθείται. Πρώτα καλούνται οι τελευταίοι να διαγνώσουν το πρόβλημα-την κατάσταση αυτή, καθώς το πρώτο βήμα για την αναγνώριση της διαφορετικότητας των παιδιών αυτών αποτελεί η αναγνώριση της μητρικής τους γλώσσας. Σε επόμενο βήμα, σχεδιάζεται και οργανώνεται η μαθησιακή δραστηριότητα με σκοπό την ένταξη των μαθητών σε αυτή. Στη συνέχεια, λαμβάνουν χώρα δραστηριότητες που θα αποτελέσουν εναρκτήριο για τη μάθηση των παιδιών και τέλος γίνεται μια αποτίμηση των δραστηριοτήτων αυτών. Καθίσταται λοιπόν σαφές, πως ειδικά σε αυτήν την περίπτωση οι διδάσκοντες οφείλουν να είναι σε πλήρη συνεργασία μεταξύ τους έτσι ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό μαθησιακό αποτέλεσμα.

5. Μελέτες περιπτώσεων αναφορικά με την ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης

Σε αυτό το σημείο θα αναφερθούν επιγραμματικά ορισμένες μελέτες περιπτώσεων σχετικά με την ηγεσία στην εκπαίδευση ως εξής στον παρακάτω πίνακα:

Α/Α	ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ	ΘΕΜΑ	ΤΟΠΟΣ - ΧΡΟΝΟΣ	ΜΕΘΟΔΟΣ	ΔΕΙΓΜΑ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ
1	Αυγητίδου Σ., Κομίνια Ελ., Λυκομήτρο υ Σ., Αλεξίου Β.,	Αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης στην	Αττική, Θεσσαλονίκη και Βόλος, 2016	Ημι-δομημένες συνεντεύξεις	16 προϊστάμενες νηπιαγωγείων	1.Υπαρξη ομοιοτήτων και διαφορών στην αντιμετώπι

	Ανδρούσου Αλ., Κακανά Μ., Τσάφος Β. και Κουσαξίδης Κ.	εκπαιδευση: Απόψεις και πρακτικές διευθυντών και προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση				ση των κρίσεων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση 2.Ο πολυδιάστατος ρόλος του σχολείου και του διευθυντή της κρίσεις αυτές είναι σημαντικός
2	Κοζιώρη Κ. και Αλεξανδρόπουλος Γ.	Η επίδραση του σχολικού κλίματος στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης	Αχαΐα, 2020	Δομημένο ερωτηματολόγιο	161 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης	1.Το σχολικό κλίμα συνδέεται με την επαγγελματική ικανοποίηση 2.Η επαγγελματική ικανοποίησή των εκπαιδευτικών ήταν υψηλή

						3.Η ειδικότητα συμβάλλει ουσιαστικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των ερευνώμενων
3	Μπρίνια Β., Βασιλοπούλος Χρ. και Σαραβάνου Μ. Χ.	Οι γυναίκες στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Μια εμπειρική έρευνα στα ορεινά μονοθέσια Νηπιαγωγεία του νομού Ηλείας	Ηλεία, 2015	Συνέντευξη και ερωτηματολόγιο	Γυναίκες νηπιαγωγοί Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο Νομό Ηλείας	Το επάγγελμα σχετίζεται με το τρόπο που οι νηπιαγωγοί εκτιμούν την προσωπική τους επαγγελματική ταυτότητα
4	Τζιόκας Θ., Τσιωτάκης Π. και	Εκπαιδευτική ηγεσία και	Κορινθία, 2018	Ανώνυμο ηλεκτρονικό	202 εκπαιδευτικοί (29 διευθυντές	1.Η ένταξη των ΤΠΕ δεν είναι

	Τζιμογιάννη ς Αθ.	ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευ ση: Μία μελέτη περίπτωσ ης		ερωτηματο λόγιο	και 9 υποδιευθυ ντές σχολείων)	εύκολο εγχείρημα 2.Μεγάλη έμφαση σε διευθυντές που ενθαρρύνο υν τη χρήση ΤΠΕ 3.Αναγνωρ ίζεται ο πολυδιάστ ατος ρόλος του διευθυντή στις σχ. μονάδες στη δυναμική της ομάδας του
5	Χριστακοπο ύλος Αικ. Και Αλεξανδρόπ ουλος Γ.	Απόψεις εκπαιδευτ ικών πρωτοβάθ μιας εκπαίδευ σης για τον σχολικό εκφοβισμ ό και για	Πάτρα, 2019	Ερωτηματο λόγιο	150 εκπαιδευτι κοί πρωτοβάθ μιας εκπαίδευσ ης (62% σε δημοτικό και 38% σε νηπιαγωγεί ο)	1.Η σημαντικότη τα στο ρόλο του διευθυντή στην αντιμετώπι ση του σχ. εκφοβισμο ύ 2.Η σημαντικότη

		τον ρόλο του διευθυντή στη διαχείριση ή του				ητα στην διαρκή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών 3.Διαφορές στις απαντήσεις των ερευνώμενων
6	Christensen Ol.	Proving Montessori: Identity and Dilemmas in a Montessori Teacher's Lived Experience	University of Minnesota, 2016	Συνέντευξη	1 νηπιαγωγός ενός Νηπιαγωγείου	1.Σημαντικό στην προετοιμασία των εκπαιδευτικών για τη μοντεσσοριανή πρακτική αποτελεί η επίγνωση των κοινωνικών ζητημάτων

(Αυγητίδου Σ. και συν (2016), Κοζιώρη Κ. και συν (2020), Μπρίνια Β. και συν (2015), Τζιόκας Θ. και συν (2018), Χριστακοπούλου Αικ. και συν (2019) και Christensen Ol (2016)

Ακολουθεί ανάλυση των παραπάνω ερευνών:

- I. Στη μελέτη των Αυγητίδου και συν (2016) με τίτλο: «Αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης στην εκπαίδευση: Απόψεις και πρακτικές διευθυντών

και προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση», μελετήθηκαν οι ποικίλες αντιλήψεις των εκπαιδευτικών που ερευνήθηκαν (συγκεκριμένα 34 συνεντεύξεις με διευθυντές δημοτικών σχολείων και 16 με νηπιαγωγούς διευθυντές) αναφορικά με τις συνέπειες της κοινωνικό-οικονομικής κρίσης σε σχολεία σε 3 νομούς (Θεσσαλονίκη, Αττική και Βόλος) και στις πρακτικές που ακολουθούνται στο νηπιαγωγείο για την αντιμετώπισή τους από τους υπευθύνους. Ως μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, χωρίστηκαν στους ακόλουθους άξονες:

- ✓ Νοηματοδοτήσεις των διευθυντών για τις συνέπειες της κρίσης στην εκπαίδευση
- ✓ Επιπτώσεις της κρίσης αυτής στα παιδιά και στις οικογένειές τους
- ✓ Επιπτώσεις στους εκπαιδευτικούς και στα συγκεκριμένα σχολεία
- ✓ Ο ρόλος του σχ. περιβάλλοντος στην αντιμετώπιση της κρίσης
- ✓ Οι πολιτικές δράσης που ακολουθήθηκαν.

Τα αποτελέσματα έδειξαν παρόμοια ευρήματα με εκείνα άλλων μελετών στο παρελθόν. Αυτό που εντυπωσίασε τους ερευνητές και τονίζεται στα αποτελέσματα, ήταν το γεγονός της διαφορετικότητας των αιτιών που αποδίδονται από τους εκπαιδευτικούς σχετικά με την κρίση στα σχολεία (άλλοι εκπαιδευτικοί θεώρησαν ως αιτία την ευθύνη των οικογενειών των παιδιών, άλλοι αποδίδουν σε δομικούς παράγοντες). Επιπλέον, όλοι οι διευθυντές που ερευνήθηκαν, ανέφεραν το ότι έχουν αναλάβει αρκετές στρατηγικές αντιμετώπισης σχετικά με την αντιμετώπιση της κρίσης και σε συνεργασία με τους φορείς. Σημειώνεται χαρακτηριστικά εδώ πώς ο ρόλος τους σε αυτή την κρίση υπήρξε καίριος, αφού όλοι τους ανέλαβαν τις αντίστοιχες ευθύνες. Τέλος, τονίζεται η συμβολή της μελέτης αυτής στην ανάπτυξη μιας πλατφόρμας εκπαιδευτικής με στόχο την ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην ανάληψη παρόμοιων πρωτοβουλιών (Αυγητίδου και συν, 2016).

- II. Στη μελέτη των Κοζιώρη και συν (2020) με τίτλο: «Η επίδραση του σχολικού κλίματος στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης», μελετήθηκε η σύνδεση μεταξύ του σχολικού περιβάλλοντος και

της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης καθώς και οι παράγοντες του πρώτου άξονα (σχ. περιβάλλον) που συνδέονται με τον δεύτερο (επαγγελματική ικανοποίηση). Ως μέθοδος συλλογής των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο και το δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν 161 εκπαιδευτικοί.

Τα συμπεράσματα έδειξαν μεγάλη συσχέτιση ανάμεσα στους δύο προαναφερθέντες άξονες στα σχολεία που μελετήθηκαν. Σχετικά με την αξιολόγηση του σχ. κλίματος τονίζονται διαφορές αναφορικά με παράγοντες ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών, τις ειδικότητές τους, την ηλικία και τη σχέση εργασίας τους. Επομένως γίνεται αντιληπτό πως εκπαιδευτικοί με μεγαλύτερη προϋπηρεσία αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες και συμμετέχουν αποδοτικότερα στη λήψη αποφάσεων και σε σχετικές ενέργειες που συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση του σχ. κλίματος. Τέλος, παρατίθενται ορισμένες προτάσεις σχετικά με την αποδοτικότερη λειτουργία του σχολικού συστήματος από άλλους ερευνητές όπως προκύπτει από τη μελέτη (Κοζιώρη και συν, 2020).

III. Στη μελέτη των Μπρίνια κα συν (2015), με τίτλο: «Οι γυναίκες στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Μια εμπειρική έρευνα στα ορεινά μονοθέσια Νηπιαγωγεία του νομού Ηλείας», ερευνήθηκαν από τους ίδιους οι απόψεις γυναικών εκπαιδευτικών σχετικά με την ανάληψη της σχολικής ηγεσίας. Το δείγμα αποτέλεσαν γυναίκες εκπαιδευτικοί σχολείων του νομού Ηλείας και τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου και της συνέντευξης. Οι επιμέρους μεταβλητές που εξετάστηκαν στους ερευνώμενους είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Επιμόρφωση
- ✓ Αυτοαντίληψη των εκπαιδευτικών (επιλογή του επαγγέλματος) και
- ✓ Διοίκηση (συνεργασία εκπαιδευτικών μονάδων).

Τα αποτελέσματα έδειξαν μεγάλη αναζήτηση της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών για διάφορα εκπαιδευτικά θέματα που σχετίζονται με τη δουλειά τους. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών επισήμανε την επιλογή του επαγγέλματός τους ως προσωπική επιλογή, κάτι που αναδεικνύει την θέλησή τους στην άσκηση του συγκεκριμένου επαγγέλματος. Αναφορικά τέλος με την τρίτη επιλογή (αυτενέργεια των εκπαιδευτικών) ένα μέρος των

νηπιαγωγών θεωρούν πως το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί εμπόδιο στην ανάληψη πρωτοβουλιών από αυτές, ενώ το μεγαλύτερο μέρος τονίζει ότι είναι σε θέση να αυτενεργούν και να λαμβάνουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες στη διάρκεια του επαγγέλματός τους (Μπρίνια και συν, 2015).

IV. Στη μελέτη των Τζιόκα και συν (2018) με τίτλο: «Εκπαιδευτική ηγεσία και ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευση: Μία μελέτη περίπτωσης», μελετήθηκαν οι αντιλήψεις 632 εκπαιδευτικών και διευθυντών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σχολεία της Κορινθίας σε σχέση με την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία. Η μέθοδος συλλογής των δεδομένων ήταν το ερωτηματολόγιο. Οι παράμετροι που εξετάστηκαν ήταν οι ακόλουθες:

- ✓ Αντιλήψεις του ρόλου των διευθυντών σχετικά με την ένταξη των ΤΠΕ
- ✓ Εμπόδια και πρωτοβουλίες στην διαδικασία ένταξης των ΤΠΕ
- ✓ Παραγοντική ανάλυση.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι οι διευθυντές πρέπει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες αναφορικά με την ένταξη των ΤΠΕ στα σχολεία με την ανάπτυξη των απαραίτητων υποδομών έτσι ώστε να μπορούν τα σχολεία να υποστηρίξουν τα προγράμματα αυτά. Επομένως αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος του ηγέτη των σχολικών μονάδων στην ανάπτυξη παρόμοιων πρωτοβουλιών (Τζιόκας και συν, 2018).

V. Η μελέτη των Χριστακοπούλου και συν (2019) με τίτλο: «Απόψεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τον σχολικό εκφοβισμό και για τον ρόλο του διευθυντή στη διαχείρισή του», είχε ως στόχο να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τον σχολικό εκφοβισμό στα σχολεία αλλά και τους ρόλους των διευθυντών – ηγετών απέναντι σε αυτό το φαινόμενο. Το δείγμα αποτέλεσαν 150 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από σχολεία της Πάτρας και η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου. Τα επιμέρους θέματα που εξετάστηκαν και αναλύθηκαν στην παρούσα είναι τα εξής:

- ✓ Δημογραφικά χαρακτηριστικά
- ✓ Το φαινόμενο του σχ. εκφοβισμού
- ✓ Αίτια του σχολικού εκφοβισμού
- ✓ Στάσεις και αντιλήψεις μπροστά στο φαινόμενο αυτό

- ✓ Στρατηγικές αντιμετώπισης.

Τα αποτελέσματα επισήμαναν τη σημαντικότητα του ρόλου του διευθυντή στην αντιμετώπιση του φαινομένου αυτού και τη διαρκή επιμόρφωσή του αλλά και όλων των υπολοίπων εκπαιδευτικών με στόχο την πλήρη ενημέρωσή τους αλλά και την αποτελεσματική τους συμβολή στην αντιμετώπισή του (Χριστακοπούλου και συν, 2019).

- VI. Η μελέτη της Christensen (2016) με τίτλο: «Proving Montessori: Identity and Dilemmas in a Montessori Teacher's Lived», είχε ως στόχο να ερευνήσει την αντίληψη του ρόλου ενός ηγέτη όταν χρησιμοποιεί την Μοντεσσοριανή μέθοδο διδασκαλίας. Το δείγμα ήταν μια δασκάλα που χρησιμοποιεί την συγκεκριμένη μέθοδο στο σχολείο που εργάζεται στην Μινεσότα και η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια των συνεντεύξεων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι κοινωνικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει μια τέτοια εκπαιδευτικός είναι απαραίτητα στην διαμόρφωση του εκπαιδευτικού κλίματος που η ίδια δημιουργεί στην τάξη της. Ωστόσο η ίδια αντιμετώπισε κάποιες στιγμές ορισμένα διλήμματα σχετικά με την πρακτική που ακολουθούσε και τις κοινωνικές ταυτότητες. Ακόμη τονίζεται η συνεργασία και η αλληλεπίδραση μεταξύ του εκπαιδευτικού με την οικογένεια και την κοινωνία έτσι ώστε να επιτυγχάνονται καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα. Όπως η ίδια επισήμανε, πως χωρίς την υποστήριξη των τελευταίων, της ήταν αδύνατο να ασκήσει τις διδακτικές της πρακτικές (Christensen, 2016).

Γενικά συμπεράσματα:

Όπως αποδεικνύεται από τις παραπάνω μελέτες περιπτώσεων που πραγματοποιήθηκαν, ο ηγέτης φαίνεται να έχει καίριο ρόλο στο σχολικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, ο διευθυντής του νηπιαγωγείου -όπως προαναφέρεται- έχει βασικό ρόλο στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος και στις εκάστοτε σχολικές διαδικασίες και πρακτικές που πραγματοποιούνται (ένταξη των ΤΠΕ, Μοντεσσοριανή διδασκαλία) αλλά και στην αντιμετώπιση ποικίλων προβλημάτων (σχολικός εκφοβισμός, κοινωνικο-οικονομική κρίση). Επιπλέον βασική προϋπόθεση για τη βελτιστοποίηση της σχολικής αποτελεσματικότητας, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί η διαρκής επιμόρφωση και ενημέρωση των διευθυντών αλλά και των υπολοίπων εκπαιδευτικών

με σεμινάρια και διάφορες άλλες σχετικές ενέργειες. Τέλος, απαραίτητη είναι η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στην αποδοτικότερη επίδοσή τους στη σχολική αποτελεσματικότητα.

II. ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ

Το ειδικό μέρος πραγματεύεται ορισμένες ερευνητικές εργασίες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν σε όλο τον κόσμο με σκοπό την εξέταση των θεμάτων της ηγεσίας στην υγεία και την εκπαίδευση. Οι έρευνες αυτές περιλαμβάνουν αρκετά βασικά στοιχεία, δεδομένα και συμπεράσματα τα οποία σκόπιμο είναι να εξετασθούν και στην παρούσα ανασκόπηση.

Πιο συγκεκριμένα, σε αυτό το μέρος θα αναφερθούν ορισμένες έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με το θέμα «Ηγεσία και δυναμική της ομάδας στις υπηρεσίες υγείας και κοινωνικής φροντίδας» στο παρελθόν από διάφορους ερευνητές και θα γίνει η κριτική ανάλυσή τους. Τέλος, θα παρουσιασθούν σε έναν ανακεφαλαιωτικό πίνακα με σκοπό την καλύτερη κατανόησή τους.

6. Κριτική Ανάλυση Ερευνών

6.1. Υγεία

1. Bismark Marie¹, Morris Jennifer¹, Thomas Laura¹, Loh Erwin², Phelps Grant³, Dickinson Helen¹

¹University of Melbourne, Carlton, Victoria, Australia

²Monash Health, Clayton, Victoria, Australia

³Deakin University, Waurin Ponds, Victoria, Australia

Η συγκεκριμένη έρευνα των Bismark et al, με τίτλο: «*Reasons and remedies for underrepresentation of women in medical leadership roles: a qualitative study from Australia*», παρουσιάζει τα εξής στοιχεία:

Αναφορικά με την **περίληψη**, αναφέρονται ο σκοπός (αντιλήψεις των ιατρών σχετικά με την αντιμετώπιση των γυναικών ηγετών), το αντικείμενο της έρευνας και τα κύρια ευρήματά της (παρά τη δραματική αύξηση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις, δεν αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο όσο οι άνδρες ηγέτες, επιπλέον διαφάνηκαν δύο εμπόδια σχετικά με την συγκεκριμένη αντιμετώπιση των γυναικών και προτάθηκαν ορισμένες προτάσεις που μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά αυτή την

αντιμετώπιση προς το θετικό). Όπως είναι σαφές αφορά στη διατύπωση της περιγραφής του αντικειμένου της μελέτης και στη διατύπωση των αποτελεσμάτων – συμπερασμάτων από τους ερευνητές (ειπώθηκαν παραπάνω). Τέλος παρουσιάζεται συνοπτικός πίνακας σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της έρευνας όπως τα θεώρησαν οι ερευνητές.

Αναφορικά με την **εισαγωγή** που αναφέρεται στην έρευνα, παρουσιάζεται στη θέση της παραγράφου της εισαγωγής μια παράγραφος η οποία επιγράφεται ως «υπόβαθρο» ή «background» όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται, και η οποία αναφέρει σε περίπου μισή σελίδα τις υπάρχουσες συνθήκες και τα δεδομένα που είναι σχετικά με το θέμα της έρευνας. Αναφέρει χαρακτηριστικά δεδομένα από το 1970 έως και το 2015 όπου διενεργήθηκε η παρούσα μελέτη στοιχεία αναφορικά με τις θέσεις των γυναικών σε υψηλές επαγγελματικές θέσεις στην Αυστραλία και πως αυτή η κατάσταση εξελίχθηκε. Αναφέρεται σε αυτή την παράγραφο η θέση των ερευνητών σχετικά με το λόγο για τον οποίο επέλεξαν να διενεργήσουν αυτή την μελέτη (να διαπιστώσουν τους λόγους/εμπόδια που υπάρχουν και αποτρέπουν τις γυναίκες από το να διατηρούν τέτοιες θέσεις), και κάποιους πιθανούς τρόπους που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην αποδοτικότερη αντιμετώπιση αυτών των γυναικών έτσι ώστε κατέχοντας τις συγκεκριμένες θέσεις να μπορούν να ανταπεξέλθουν αποδοτικότερα στα ηγετικά τους καθήκοντα, καθώς και την επιστημονική υπόθεση η οποία αναμένεται ως το τέλος της μελέτης να απαντηθεί. Πέρα από το τέλος της μελέτης όπου αναφέρεται ορισμένη βιβλιογραφία, μέσα στην εισαγωγή δεν υπάρχει ιδιαίτερη αναφορά σε συγγραφείς και ερευνητές που έχουν ασχοληθεί στο παρελθόν με το συγκεκριμένο θέμα. Γι' αυτό και δεν υφίστανται σχετικές βιβλιογραφικές παραπομπές των ερευνητών από παλαιότερους. Να σημειωθεί πως υπάρχει πίνακας με την έως το 2015 εκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις σε οργανισμούς υγείας επιγραμματικά στην χώρα της Αυστραλίας.

Η **μέθοδος** που ακολουθείται στην παρούσα μελέτη, είναι σαφής, αφού αναφέρεται πως ακολουθήθηκε συνέντευξη με αναφορά στο δείγμα της έρευνας (30 ιατροί της Αυστραλίας) και αναλύεται – περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο έγιναν αυτές οι συνεντεύξεις στα συγκεκριμένα άτομα, χωρίς ωστόσο να αναφέρεται η ακριβής χρονολογική σειρά με την οποία οι ερευνητές πραγματοποίησαν τη συνέντευξη. Αναφέρεται στην παράγραφο αυτή, πως υπήρξε ενημέρωση των ερωτηθέντων – δείγματος σχετικά με τη συνέντευξή τους (αναφέρεται και ο τρόπος με τον οποίο

επικοινωνήσαν μαζί τους) και τα στάδιά της με σκοπό την αποδοτικότερη συνεργασία. Επιπλέον αναφέρεται πως ακολουθήθηκε θεματική ανάλυση: η συνέντευξη χωρίστηκε σε ορισμένα θέματα τα οποία και στη συνέχεια αναλύθηκαν χωριστά. Αναφέρεται ο τρόπος με τον οποίο έγινε η επιλογή του δείγματος για τις συνεντεύξεις καθώς και η αφορμή βάση της οποίας πραγματοποιήθηκε. Σημαντικό να αναφερθεί είναι πως οι συμμετέχοντες δεν ήταν αποκλειστικά ιατροί από ένα σημείο – περιοχή της Αυστραλίας αλλά από διάφορες περιοχές: Βικτόρια, Νέα Νότια Ουαλία κλπ. Επιπλέον δόθηκε η ευκαιρία στους συμμετέχοντες να εκφράσουν μετά το τέλος αυτής της συνέντευξης ορισμένες θέσεις και προσωπικές απόψεις σχετικά με το θέμα και οι οποίες τους δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Τέλος, αναφέρεται ο τρόπος με τον οποίο οι συνεντεύξεις αξιολογήθηκαν αλλά και το γεγονός πως ακολουθήθηκε ηθική (οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν αποκλειστικά μεταξύ του συνεντευκτή και του ερωτώμενου).

Σχετικά με τα **αποτελέσματα** της συγκεκριμένης έρευνας, αυτά παρουσιάζονται ως εξής: αρχικά πρέπει να αναφερθεί πως υπάρχει μια αναλυτική παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας, και η οποία χωρίζεται σε θέματα, όπως αυτά εξετάστηκαν από τους ερωτώμενους. Μάλιστα, αναγκαίο στο σημείο αυτό είναι να αναφερθεί πως σε κάθε θέμα – συμπέρασμα που αναλύεται, αναφέρονται χαρακτηριστικά αποσπάσματα από τους συμμετέχοντες σε μικρές ενδιάμεσες παραγράφους. Με αυτόν τον τρόπο καθίσταται σαφές πως δεν αναφέρονται πολύ συνοπτικά. Επιπλέον ανάμεσα στο κείμενο αυτό (των αποτελεσμάτων) υπάρχουν και ορισμένοι συνοπτικοί πίνακες οι οποίοι περιγράφουν τα αποτελέσματα, αναφερόμενοι ο καθένας σε ορισμένο θέμα. Αυτά τα θέματα τέλος, σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί στην αρχή της μελέτης και απαντούν σε αυτά. Σημαντικό να αναφερθεί είναι το γεγονός πως δεν υπάρχει στο τέλος των αποτελεσμάτων σαφής αναφορά στις στατιστικές δοκιμασίες και τις σημαντικότητες.

Τέλος, στη **συζήτηση** που παρατίθεται, αυτή χωρίζεται σε ορισμένα βασικά θέματα, καθώς οι ερευνητές θεώρησαν σκόπιμο να αναφέρουν χωριστά τα κύρια ευρήματα σε μια παράγραφο, έπειτα να αναφέρουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μελέτης που οι ίδιοι κατέληξαν καθώς και τα ευρήματα της παρούσας μελέτης αναφορικά με προηγούμενες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί. Τέλος αναφέρεται μια σύγκριση των ερευνών. Στο συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουν, μετά και από τη σύγκριση με προηγούμενες μελέτες, είναι πως υπάρχει

μια συσχέτιση με αυτές σχετικά με τα ευρήματα και πως καθίσταται ανάγκη για περαιτέρω μελέτη σχετικά με τις αντιλήψεις των επαγγελματιών υγείας και δη των ηγετών αναφορικά με την εκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις (όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά, τα αποτελέσματα κρίνονται ανεπαρκή, οπότε χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση). Σύμφωνα με τους ίδιους, καθίσταται αναγκαίο να μελετηθούν τα εμπόδια που δυσχεραίνουν τη θέση των γυναικών και τελικά να ξεπεραστούν. Ωστόσο, δεν αναφέρονται οι περιορισμοί της μελέτης και οι συγχετικοί παράγοντες.

Τα **συμπεράσματα** αναφέρονται στην αρχή της έρευνας πριν από την εισαγωγή, στο σημείο που αναφέρεται και ο σκοπός της έρευνας. Είναι σαφή, ξεκάθαρα, σε μικρή παράγραφο, κατατοπιστική για τον αναγνώστη. Ωστόσο δεν αναφέρεται η λέξη «απόδειξη», απλώς αναφέρονται τα συμπεράσματα γενικά.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφερθεί πως στο τέλος της έρευνας οι συγγραφείς έχουν παραθέσει μια μικρή παράγραφο η οποία αναφέρει τις επιπτώσεις της μελέτης για τους γιατρούς, τις υπηρεσίες υγείας και τις επαγγελματικές συνδέσεις. Ακόμη, αναφέρεται μια τελευταία μικρή παράγραφος στην οποία αναφέρουν οι συγγραφείς τα αναπάντητα ερωτήματα της έρευνας και στα οποία ελπίζουν μελλοντικές έρευνες να απαντήσουν. Τέλος, υπάρχει αναφορά σε μια παράγραφο με μικρότερα γράμματα, σε εκείνους που συνεισέφεραν στην πραγματοποίηση της έρευνας.

Οι **βιβλιογραφικές αναφορές** αναφέρονται σε περιοδικά και τις πηγές άνω των 2-3 ετών από την πραγματοποίηση της έρευνας, ωστόσο η βιβλιογραφία είναι σωστά διατυπωμένη ανάλογα με τα είδη της πηγής που αναφέρεται.

2. Denis Jean – Louis¹, Nicolette Van Gestel²

**¹École nationale d'administration publique (ENAP), Montreal, QC H2T 3E5,
Canada»**

**²TIAS School for Business & Society, Tilburg University, Warandelaan 2, Tilburg
5037 AB, The Netherlands**

Η συγκεκριμένη έρευνα των Denis et al με τίτλο: *Medical doctors in healthcare leadership: theoretical and practical challenges*, παρουσιάζει τα εξής στοιχεία:

Στην παρούσα εργασία δεν υπάρχει σαφής παράγραφος – **περίληψη** που να προετοιμάζει τον αναγνώστη για τον σκοπό και τα κύρια ευρήματα της έρευνας. Ωστόσο οι συγγραφείς στην θέση της εισαγωγής έχουν τοποθετήσει μια παράγραφο που αποτελεί «background» της έρευνας, και το οποίο παρουσιάζει συνοπτικά σε μια μικρή παράγραφο την κατάσταση γύρω από το θέμα (τις προκλήσεις δηλαδή της ιατρικής ηγεσίας) και μια σύνοψη για το τι πρόκειται να ακολουθήσει στη συνέχεια. Το μόνο που αναφέρεται στο συγκεκριμένο κομμάτι, είναι το προς εξέταση αντικείμενο.

Το συγκεκριμένο άρθρο που αναφέρει την υπό εξέταση μελέτη, δεν αναφέρει κάποια παράγραφο που να αναφέρεται ως «**εισαγωγή**», αλλά υπάρχει στη θέση της μια παράγραφος μισής και πλέον σελίδας που ονομάζεται «background». Σε αυτό το σημείο, περιγράφεται η κατάσταση γύρω από την οποία συνθέτεται η επιστημονική υπόθεση της έρευνας αυτής, προκειμένου να δοθεί στον αναγνώστη μια «εισαγωγή στο κλίμα» της έρευνας. Άξιο αναφοράς είναι πως στο σημείο αυτό αναφέρονται και σχετικά με το θέμα άρθρα τα οποία αναλύονται λεπτομερώς και εύκολα παραπέμπουν τον αναγνώστη στη σχετική βιβλιογραφία. Έτσι γίνεται σαφές, πως οι συγγραφείς έχουν γνώση της σχετικής βιβλιογραφίας. Στη συνέχεια, και αφού γίνει αναφορά σε αυτή τη βιβλιογραφία, οι συγγραφείς αναφέρουν το θέμα της έρευνας που πρόκειται να μελετήσουν και κάνουν μια σύνοψη αυτού. Μάλιστα, αναφέρουν τι αναμένεται να βρεθεί από τα συμπεράσματά της (επιστημονική υπόθεση και συλλογισμός). Στη συνέχεια αναφέρεται ο λόγος για τον οποίο αποφάσισαν οι ερευνητές να μελετήσουν το συγκεκριμένο θέμα, κάτι το οποίο γίνεται ξεκάθαρο στους αναγνώστες της. Τέλος, γίνεται μια επιγραμματική αναφορά στα θέματα που πρόκειται να αναλυθούν.

Μετά από την παράγραφο αυτή, υπάρχει μια άλλη, η οποία αναφέρεται στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στον χώρο της υγείας. Αναλύονται έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με αυτές με τη σχετική βιβλιογραφία τους και παρουσιάζονται τα σημεία στα οποία εστίασαν. Μέσα από αυτή την αναφορά και σε σύγκριση με τις προηγούμενες έρευνες, οι ερευνητές παρουσιάζουν τις σχετικές με το θέμα διαστάσεις που θα ασχοληθούν.

Αναφορικά με τη **μέθοδο** που ακολουθείται στη συγκεκριμένη μελέτη, στην αρχή οι συγγραφείς αναφέρουν τον σκοπό της έρευνας έτσι ώστε να καταστεί σαφές στο κοινό τους και στη συνέχεια αναλύουν το δείγμα και τη μέθοδο που ακολούθησαν.

Αναφέρουν πως χρησιμοποίησαν δύο περιπτώσεις με διαφορετικά χαρακτηριστικά: το Καναδικό και το Ολλανδικό υγειονομικό σύστημα. Αναφέρεται και ο λόγος που επέλεξαν τα συγκεκριμένα συστήματα. Στη συνέχεια διατυπώνεται η υπόθεση που έχει η μελέτη τους, βάση των δύο περιπτώσεων. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί πως δεν έγινε κάποια συνέντευξη των συμμετεχόντων, αλλά μόνο συλλέχθηκαν στοιχεία από τα συστήματα των δύο χωρών. Η μόνη αναφορά στις πηγές που αντλήθηκαν οι πληροφορίες, είναι στην αρχή της μελέτης, όπου αναφέρεται επιγραμματικά πως τα στοιχεία αυτά αντλήθηκαν από κυβερνητικούς ιστότοπους, βασικές εκθέσεις πολιτικής και επιστημονική βιβλιογραφία σχετική με τις πολιτικές υγείας των δύο χωρών, χωρίς να γίνεται αναλυτική περιγραφή τους στο κείμενο. Δεν υπάρχει ακόμη χρονολογική σειρά της συλλογής των πληροφοριών, δεν υπάρχει σαφής διατύπωση των βημάτων του σχεδιασμού από τους ερευνητές, των κριτηρίων που επιλέχθηκε το δείγμα και δεν αναφέρεται ρητά το θέμα της δεοντολογίας της έρευνας.

Τα **αποτελέσματα** αναφέρονται ξεκάθαρα στην αρχή της έρευνας, σε μια παράγραφο περίπου 8 σειρών, καθώς και στο τέλος σε μια παράγραφο που επιγράφεται ως «conclusion» στην οποία αφού υπενθυμίσει το στόχο της μελέτης, αναφέρει τα αποτελέσματα. Καταλήγουν τέλος, πως αυτά τα στοιχεία που βρέθηκαν από την παρούσα έρευνα, δεν είναι αρκετά / επαρκή για ξεπεραστούν οι περιορισμοί της έρευνας. Θεωρείται από τους συγγραφείς πως πρέπει να δοθεί περισσότερη έμφαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη συνοχή των πολιτικών ηγεσίας προκειμένου να υπάρξουν καλύτερα αποτελέσματα. Πριν τη διατύπωση των αποτελεσμάτων αναφέρονται τα θέματα τα οποία αναλύει η έρευνα με στατιστικά στοιχεία, κάτι το οποίο δείχνει πως είναι σωστά δομημένα. Ωστόσο δεν υπάρχουν πίνακες ή διαγράμματα σε αυτή την έρευνα, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ξεκάθαρη περιγραφή των στοιχείων και των χαρακτηριστικών της μελέτης.

Αναφορικά με τη **συζήτηση** που έχουν παραθέσει οι ερευνητές σε αυτό το άρθρο, αναφέρεται πως μελετήθηκαν ξεχωριστά τα συστήματα υγείας των δύο χωρών και πως έγινε συσχέτιση των δύο συστημάτων, με σκοπό να διαπιστωθούν ομοιότητες μεταξύ τους. Έπειτα εξετάζονται οι πολιτικές που έχουν λάβει χώρα στα δυο συστήματα από τους ηγέτες τους, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις αυτές. Σημειώνεται πως μεγαλύτερη πρόκληση αποτελεί η επέκταση της διαδικασίας βελτιστοποίησης της ποιότητας των συστημάτων. Η έρευνα αυτή ακόμη, δίνει στους αναγνώστες ένα τελικό μήνυμα με βάση τη μελέτη που προηγήθηκε. Αυτό που είναι

αξιοσημείωτο να αναφερθεί, είναι πως δεν γίνεται συζήτηση των περιορισμών της μελέτης αυτής και δεν αναφέρεται αν τα αποτελέσματά της έχουν κλινική εφαρμογή. Αξίζει να αναφερθεί τέλος, πως η συζήτηση προηγείται των αποτελεσμάτων.

Στα **συμπεράσματα** δεν αναφέρεται το αν τα ευρήματα της μελέτης περιέχουν ορισμένα σφάλματα. Οπότε δεν μπορούμε να γνωρίζουμε το βαθμό αξιοπιστίας των συμπερασμάτων αυτών. Ως απόρροια της αντικειμενικότητας της έρευνας, οι συγγραφείς δεν χρησιμοποιούν τη λέξη «απόδειξη», κάτι το οποίο δείχνει το ότι έχουν γίνει πιθανώς γενικεύσεις. Ωστόσο, παρά το γεγονός πως αναφέρεται ότι χρειάζεται το θέμα να διερευνηθεί περισσότερο, δεν υπάρχουν ερωτήματα που να παρουσιάζονται και τα οποία να χρήζουν πληρέστερης απάντησης.

Οι **βιβλιογραφικές αναφορές** είναι αρκετές σε αριθμό, αφού σε τακτά διαστήματα οι συγγραφείς κάνουν αναφορά σε αυτές εντός του κειμένου με τον αριθμό της εκάστοτε παραπομπής σε παρένθεση, οπότε και ο αναγνώστης μπορεί εύκολα να μεταβεί σε αυτές. Χρησιμοποιούνται ιατρικά περιοδικά και όταν γίνεται αυτό, η δομή της παραπομπής είναι σωστή. Ωστόσο ένα σημείο που χρήζει προσοχής είναι πως ορισμένες από αυτές τις παραπομπές δεν είναι πολύ πρόσφατες στην χρονολογία της έρευνας, κάτι που τις καθιστά σε ένα βαθμό αναξιόπιστες.

Αναφέρονται ακόμη οι πηγές χρηματοδότησης της μελέτης, έτσι ώστε να αποφεύγονται πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων.

3. Hargett Charles William¹, Doty Joseph P², Hauck Jennifer N³, Webb Allison MB⁴, Cook Steven H⁵, Tsipis Nicholas E⁴, Neumann Julie A⁶, Andolsek Kathryn M⁷, Taylor Dean C⁶

¹Division of Pulmonary, Allergy, and Critical Care Medicine, Department of Medicine

²Feagin Leadership Programme

³Department of Anesthesiology

⁴School of Medicine

⁵Department of Neurosurgery

⁶**Department of Orthopaedic Surgery**

⁷**Department of Community and Family Medicine, Duke University School of Medicine, Durham, NC, USA**

Στην παρούσα μελέτη των Hargett et al, με τίτλο *Developing a model for effective leadership in healthcare: a concept mapping approach*, αναφέρονται τα εξής στοιχεία:

Όσον αφορά την **περίληψη** του άρθρου αυτού, δεν υπάρχει ως μια παράγραφος που να περιλαμβάνει το σκοπό, το αντικείμενο και τα κύρια ευρήματα. Ωστόσο, υπάρχει μια παράγραφος, η οποία παρουσιάζει συνοπτικά το σκοπό της έρευνας σε μια μικρή παράγραφο. Αυτή την παράγραφο, οι συγγραφείς έχουν ονομάσει «purpose» και αναφέρει πως οι ερευνητές προσπάθησαν να προσεγγίσουν το θέμα της ικανότητας των ηγετών στην υγεία. Σε επόμενη εισαγωγική παράγραφο, οι ερευνητές αναφέρουν τις μεθόδους που ακολούθησαν, τα αποτελέσματα της παρούσας και το συμπέρασμα που προκύπτει.

Η **εισαγωγή** στο συγκεκριμένο άρθρο αναφέρεται στο λόγο ύπαρξης και τη σημαντικότητα που έχει η συγκεκριμένη έρευνα στον ιατρικό κόσμο, την επιστημονική υπόθεση, παρουσιάζονται συνοπτικά δύο προγράμματα που έχουν λάβει χώρα με σκοπό να διερευνήσουν τις ηγετικές ικανότητες και τα αποτελέσματα που είχαν στον ερευνητικό κόσμο, τα αποτελέσματα που έδειξε η ανασκόπηση προηγούμενων ερευνών από τους ερευνητές τους και τέλος παρουσιάζεται για μια ακόμη φορά ο σκοπός του άρθρου αυτού. Ωστόσο στην παράγραφο που διατίθεται για την εισαγωγή, όπως και στις υπόλοιπες παραγράφους, δεν παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα που θα απαντηθούν στην συνέχεια της έρευνας. Ο αναγνώστης δεν ενημερώνεται σχετικά με την υπάρχουσα βιβλιογραφία του θέματος που εξετάζεται στο σημείο αυτό. Από την άλλη πλευρά, οι ερευνητές παρουσιάζουν επαρκώς τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών με παραδείγματα, κάτι που καταδεικνύει την σωστή ανάγνωσή τους από τους ίδιους.

Η παράγραφος που αναφέρεται στη **μέθοδο** της παρούσας έρευνας, βρίσκεται κάτω από εκείνη του σκοπού, και παρουσιάζει σε μια μικρή παράγραφο, τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή επιγραμματικά και χωρίς καθόλου ανάλυση. Στη συνέχεια, και μετά από την εισαγωγή, βρίσκεται μια ακόμη παράγραφος, η οποία

παρουσιάζει τη μεθοδολογία που ακολουθείται, αναφέροντας πως υπάρχει μια μίξη μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν καθώς επίσης και ο λόγος που ακολουθήθηκε η μίξη αυτή. Επιπλέον παρατίθεται ένας πίνακας που αυτή η μεθοδολογία παρουσιάζεται συνοπτικά, καθώς και το γεγονός πως η συγκεκριμένη έρευνα έχει ελεγχθεί και επιθεωρηθεί από τον Πίνακα Αναθεώρησης μετά από τη συστηματική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε. Σε αυτό το σημείο τονίζεται πως η συμμετοχή των ερωτηθέντων ήταν εθελοντική και πως δεν απαιτήθηκε ενημερωμένη συγκατάθεση από αυτούς. Παρουσιάζεται η χρονολογική σειρά με την οποία ακολουθήθηκαν οι μέθοδοι αυτές, χωρίς ωστόσο να αποτιμάται η σημαντικότητα της έρευνας. Δεν αναφέρονται σε αυτή την παράγραφο τα στάδια σχεδιασμού της έρευνας, η σύνθεση του δείγματος και το χρονοδιάγραμμα. Δεν αναφέρεται ακόμη ο τρόπος με τον οποίο έγιναν οι μετρήσεις από τους ερευνητές, ούτε και η επάρκεια του δείγματος. Ωστόσο πρέπει να αναφέρουμε στο σημείο αυτό, πως περισσότερα στοιχεία για το δείγμα (οι ερωτήσεις που έγιναν στους ερωτηθέντες, η μέθοδος που ακολουθήθηκε και άλλα στοιχεία), αναφέρονται σε μια επόμενη παράγραφο που παρατίθεται, και η οποία ονομάζεται «ανασκόπηση της βιβλιογραφίας» (ή όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται: literature review).

Στην αρχή του άρθρου αυτού, υπάρχει μια παράγραφος με μικρά γράμματα, μαζί με εκείνη που αναφέρει τον σκοπό, της μεθόδους και το συμπέρασμα, όπου αναφέρονται από τους ερευνητές τα **αποτελέσματα**. Σε αυτό το σημείο, αναφέρονται συνοπτικά και επιγραμματικά τα πορίσματα της έρευνας, χωρίς ερμηνεία ή σχολιασμό και χωρίς να παρουσιάζονται κάποιες τιμές, ποσοστά ή αριθμοί. Επιπλέον, το μόνο στοιχείο που αναφέρεται εδώ και είναι σχετικό με τον υπό μελέτη πληθυσμό, είναι το ότι η έρευνα εξέτασε 92 καθηγητές και εκπαιδευμένους. Ωστόσο στο τέλος του άρθρου, υπάρχει άλλη μια αναφορά από τους συγγραφείς σχετικά με τα αποτελέσματα, αυτή την φορά περισσότερο εκτεταμένη και αναλυτική. Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται αναλυτικά οι ενότητες που εξετάστηκαν από τους ερευνώμενους και τα αποτελέσματα σε κάθε μία από αυτές. Πιο συγκεκριμένα, στην κάθε μια αναφέρεται το δείγμα των συμμετεχόντων και τι ακριβώς τους ζητήθηκε να απαντήσουν. Μάλιστα γίνεται παραπομπή και σε σχετικούς πίνακες που υφίστανται ενδιάμεσα από τα αποτελέσματα και οι οποίοι συνοδεύονται από αναλυτική και σαφή περιγραφή των ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών. Τέλος οι συγγραφείς θεώρησαν σκόπιμο να αναφέρουν τη μίξη των μεθόδων έρευνας που χρησιμοποίησαν, παρουσιάζοντας ξεχωριστά κάθε

μία από αυτές. Τελικά γίνεται μια αναφορά στα γενικά συμπεράσματα της μελέτης. Ωστόσο στο σημείο αυτό δε γίνεται ξεκάθαρη αναφορά στα στατιστικά δεδομένα και τις σημαντικότητες.

Στη **συζήτηση** που ακολουθεί των αποτελεσμάτων, υπάρχει μια γενική διαπίστωση σχετικά με τα μοντέλα που χρησιμοποιούνταν πριν την διεξαγωγή της μελέτης και τον σκοπό που αυτά εξυπηρετούσαν. Με αυτό τον τρόπο οι ερευνητές κάνουν μια συσχέτιση της μελέτης αυτής με αντίστοιχες προηγούμενες καθώς και με τα αποτελέσματά της. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στο είδος του μοντέλου που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη, πού βασίστηκε και τα αποτελέσματα που επέφερε. Άξιο αναφοράς στο σημείο αυτό είναι πως αναφέρονται οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν, ενώ παρουσιάζονται και με τη χρονολογική σειρά που έγιναν. Ενώ στη συνέχεια της συζήτησης, αναφέρονται από τους ερευνητές οι περιορισμοί της έρευνας, δίνοντας και αντίστοιχα παραδείγματα, έτσι ώστε να γίνουν κατανοητοί από τους αναγνώστες. Δεν υπάρχει αναφορά στα τυχαία ή στατιστικά σφάλματα που μπορεί να έγιναν κατά τη διάρκεια της έρευνας. Ακόμη αναφέρεται από τους ίδιους και το γεγονός πως πιστεύουν πως αυτά τα αποτελέσματα που βασίστηκαν στο δικό τους μοντέλο, μπορούν να συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των δεδομένων από τους αναγνώστες. Τέλος, αναφέρονται τα επόμενα βήματα που πραγματοποιήθηκαν από τους μελετητές στη μελέτη αυτή. Ωστόσο, από την άλλη πλευρά δεν είναι τελείως σαφές αν τα στατιστικά αποτελέσματα είναι βιολογικά σημαντικά. Επιπλέον, αναφέρεται, πως υπήρξε κλινική εφαρμογή των αποτελεσμάτων στον επιστημονικό κόσμο, αφού η μελέτη συνέβαλε στην αλλαγή του τρόπου που χαρακτηρίζεται ο «διευθυντής» σε «ηγέτη».

Όσον αφορά το πεδίο των **συμπερασμάτων**, μικρή είναι η αναφορά σε αυτά: στην αρχή του άρθρου αναφέρονται μέσα σε τρεις γραμμές με συντομία, πολύ περιεκτικά και χωρίς καθόλου ανάλυση. Στο τέλος όμως του άρθρου, αναφέρονται για μια ακόμη φορά, αναφέροντας περιγραφικά τα συμπεράσματα μέσα σε μία πρόταση και τελικά τη χρησιμότητα του μοντέλου που χρησιμοποιήθηκε σχετικά με την ιατρική αληθοφάνεια και εφαρμογή. Δεν αναφέρονται ωστόσο οι αδυναμίες της παρούσας μελέτης. Δεν υπάρχει σύνδεση με αρχικό ερώτημα, αφού δεν έχει αναφερθεί από την αρχή της έρευνας κάποιο ερώτημα προς απάντηση. Επιπλέον, δε γίνεται αναφορά ούτε και σε πιθανά ερωτήματα που θα μπορούσαν να προκύψουν. Δεν υπάρχει σύγκριση με

τις μελέτες στο σημείο αυτό και δεν παρουσιάζονται πιθανά άλλα συμπεράσματα που θα μπορούσαν να εξαχθούν.

Σχετικά με τις **βιβλιογραφικές αναφορές**, μέσα στο άρθρο γίνεται παραπομπή όσων αναφέρονται στο τέλος, όπου υπάρχει σαφής και αναλυτική παρουσίασή τους. Οι παραπομπές αυτές είναι αρκετές, στηρίζοντας επαρκώς τον συλλογισμό και τα στοιχεία που παρουσιάζονται μέσα στο κείμενο. Οι πηγές ωστόσο δεν είναι πολύ πρόσφατες σε σχέση με την χρονολογία που εφαρμόστηκε η μελέτη, περιλαμβάνοντας βιβλιογραφία πέραν των τεσσάρων ετών. Ωστόσο, ένα σημαντικό και θετικό σχόλιο, αποτελεί το ότι οι πηγές αυτές περιλαμβάνουν αρκετά άρθρα, στα οποία η αναφορά ακολουθεί τον σωστό τρόπο αναφοράς.

Αναφέρονται οι πηγές χρηματοδότησης του άρθρου από τους συγγραφείς καθώς και άτομα τα οποία ευχαριστούν οι ίδιοι για τη συνεισφορά τους στην διεξαγωγή της μελέτης. Τέλος, υπάρχει παράρτημα στο τέλος του άρθρου, όπου αναφέρονται ορισμένοι όροι που χρησιμοποιήθηκαν και η απόδοσή τους με τρόπο ώστε να γίνεται περισσότερο αντιληπτό στο κοινό.

4. Kalaitzi St.¹, Czabanowska K.^{1,2}, Azzopardi-Muscat N.³, Cuschieri L.⁴, Petelos E.^{5,6}, Papadakaki M.⁷ et Babich, S.^{1,8}

¹Department of International Health, Care and Public Health Research Institute (CAPHRI), Faculty of Health, Medicine and Life Sciences, Maastricht University, Maastricht, the Netherland

²Department of Health Policy and Management, Institute of Public Health, Faculty of Health Sciences, Jagellonian University, Krakow, Poland

³Department of Health Services Management, Faculty of Health Sciences, University of Malta, Msida, Malta

⁴Department for Policy in Health, Ministry for Health, Valletta, Malta

⁵Clinic of Social and Family Medicine, Department of Social Medicine, School of Medicine, University of Crete, Iraklion, Greece

⁶Department of Health Services Research, Care and Public Health Research Institute (CAPHRI) Faculty of Health, Medicine and Life Sciences, Maastricht University, Maastricht, the Netherlands

⁷Department of Social Work, School of Health and Social Welfare, Technological Educational Institute of Crete, Iraklion, Greece

⁸Department of Health Policy and Management, Richard M. Fairbanks School of Public Health, Indianapolis, IN, USA

Στην παρούσα μελέτη των Kalaitzi et al, 2019 με τίτλο «*Women, healthcare leadership and societal culture: a qualitative study*», αναφέρονται τα παρακάτω στοιχεία:

Σε αυτό το άρθρο, δεν υπάρχει σαφής παράγραφος που να παρουσιάζει την **περίληψη**. Στην αρχή του άρθρου αυτού, υπάρχει μια μικρή ενδεικτική αναφορά στον σκοπό της έρευνας και σε ποιο μέρος διεξήχθη (Ελλάδα και Μάλτα). Επιπλέον οι συγγραφείς αναφέρουν τι θέλουν να αποδείξουν με τη μελέτη αυτή. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα θέματα και στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, περιλαμβάνοντας περιληπτικά και τη σύνθεση του δείγματος. Οπότε από τα παραπάνω γίνεται σαφές πως δεν υπάρχει μια ξεκάθαρη αναφορά στα ευρήματα και τα συμπεράσματα της μελέτης.

Σχετικά με την **εισαγωγή** που έχει το άρθρο, σε αυτήν αναφέρονται οι μελετητές στην επιστημονική υπόθεση που υπήρχε πριν τη διεξαγωγή της έρευνας, αναφέροντας ενδεικτικά τα δεδομένα που την υποστηρίζουν (συλλογισμός). Επιπλέον γίνεται αναφορά σε σχετικούς όρους και έννοιες οι οποίες υποστηρίζονται από τη βιβλιογραφία. Με αυτόν τον τρόπο οι αναγνώστες μπορούν να αντιληφθούν το θέμα πιο εύκολα. Από την άλλη πλευρά, δεν αναφέρονται τα ευρήματα προηγούμενων μελετών, με αποτέλεσμα να μην γίνεται αντιληπτό αν οι ίδιοι έχουν εντυπώσει σε αυτές. Ακόμη, δεν αναφέρεται η αιτία που οι μελετητές αποφάσισαν να διεξάγουν την μελέτη αυτή και δεν αναφέρονται στο σημείο αυτό τα ερωτήματα που πρόκειται να απαντηθούν.

Η **μέθοδος** που ακολουθείται στην παρούσα μελέτη, αναφέρεται από την αρχή κιάλας του άρθρου, σε μια μικρή παράγραφο, όπου γίνεται μια σύντομη περιγραφή της. Η αναφορά αυτή επιγράφεται ως «*subjects and results*» και αναφέρει τον αριθμό των

συμμετεχόντων, τον διαχωρισμό τους σε άνδρες και γυναίκες (σύνθεση του δείγματος), τη μέθοδο που ακολουθήθηκε και το ρόλο της ποιοτικής και της ποσοτικής μεθόδου ανάλυσης στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αλλά και μέσα στο άρθρο, αναφέρονται εκτενέστερα οι μέθοδοι που αναλύθηκαν, με τον διαχωρισμό τους και αναλύοντας την κάθε μία. Αλλά και σε κάθε μία από αυτές, παρουσιάζεται και ο αριθμός των συμμετεχόντων που μελετήθηκαν. Στη συνέχεια, αναλύονται οι μέθοδοι αυτές με λεπτομέρειες (ποιοτικοί και ποσοτικές μέθοδοι), ενώ υπάρχουν και σχετικοί πίνακες που υποστηρίζουν την ανάλυση αυτή και που βοηθούν το κοινό να αντιληφθεί σφαιρικότερα το θέμα. Αυτό δείχνει και την αξία της έρευνας. Σε αυτό το σημείο πρέπει να γίνει αναφορά στο γεγονός πως αναφέρεται και η χρονολογική σειρά που έλαβε χώρα αυτή η διαδικασία. Περιγράφονται όλα τα στάδια σχεδιασμού της μελέτης, από την προσέγγιση των συμμετεχόντων (τηλέφωνο ή email), την εθελοντική τους συμμετοχή (ηθική και δεοντολογία), την επιλογή του κάθε ενός σχετικά με τον τρόπο που θα συμμετείχαν (face to face, στο γραφείο της ή τηλεφωνικά), τα στάδια της διαδικασίας, τον τρόπο που έγιναν οι μετρήσεις καθώς και την εξαγωγή των αποτελεσμάτων.

Τα **αποτελέσματα** αναφέρονται στην αρχή του άρθρου επιγραμματικά (ποια ήταν δηλαδή τελικά τα εμπόδια που αποδείχθηκε πως απέτρεπαν τις γυναίκες από ηγετικές θέσεις). Στο τέλος του άρθρου γίνεται εκτενέστερη αναφορά σε αυτά, αναφέροντας γενικά όλα τα αποτελέσματα της έρευνας και αναλύοντας στη συνέχεια το κάθε ένα ξεχωριστά. Στην αναφορά του κάθε ενός παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία, αριθμοί και σχετικά παραδείγματα (και σε πρώτο πρόσωπο), κάτι το οποίο βοηθά τον αναγνώστη να τα αντιληφθεί καλύτερα. Ακόμη γίνεται αναφορά στο ότι τα ευρήματα της μελέτης αντικατοπτρίζουν τις απόψεις των ερωτηθέντων στα θέματα που εξετάστηκαν, και τονίζεται η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα, η οποία θα διαπιστώσει βασικές πτυχές στο επαγγελματικό πλαίσιο του κάθε ενός από τους συμμετέχοντες καθώς και στην καλύτερη κατανόηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει το γυναικείο φύλο.

Στη **συζήτηση** που ακολουθεί από τους μελετητές, αναφέρονται προηγούμενες έρευνες σχετικές με το θέμα και τελικά που κατέληξαν, δίνοντας και σχετικά παραδείγματα, γεγονός που καθιστά γνωστό στους αναγνώστες το ότι οι συγγραφείς έχουν κάνει ανασκόπηση προηγούμενων μελετών σχετικών με το θέμα που ερεύνησαν και τις έχουν μελετήσει εις βάθος. Εδώ γίνεται αναφορά και στη βιβλιογραφία. Στη

συνέχεια αναφέρουν τη σύνδεση αυτών με τη δική τους, με σκοπό τη σύγκρισή τους. Και σε αυτό το σημείο αναφέρονται ενδεικτικά παραδείγματα από την ανασκόπηση της παρούσας έρευνας. Τέλος, παρουσιάζεται η σημαντικότητά της σε σχέση με το τι πρόσθεσε στον επιστημονικό κόσμο και την κλινική της εφαρμογή και τονίζεται για μια ακόμη φορά η ανάγκη για περισσότερη έρευνα και μελέτη στο μέλλον.

Στο τέλος και σε μία παράγραφο ξεχωριστή αναφέρονται οι «επιπτώσεις» όπως χαρακτηριστικά παρουσιάζονται («implications») όπου προβάλλεται ο τρόπος που τα αποτελέσματά της μπορούν να συμβάλλουν στην κατανόηση του θέματος και το αντίκτυπό της στην κοινωνία και τους ιθύνοντες.

Ακόμη προβάλλονται οι περιορισμοί της έρευνας αυτής και σε σχέση με τους ερωτηθέντες καθώς και στα πιθανά αποτελέσματα που θα μπορούσε να οδηγηθεί σε διαφορετική περίπτωση.

Μια τελευταία αναφορά είναι αυτή που σχετίζεται με τα **συμπεράσματα** όπου αυτά αναφέρονται επιγραμματικά σε μία πρόταση (με τη χρήση της λέξεως «evidence») καθώς τονίζεται για μια ακόμη φορά η σημασία μιας επιπλέον έρευνας και στην ανάδειξη ειδικών στρατηγικών σε κάθε χώρα έτσι ώστε να ενθαρρυνθεί η ανάληψη ηγετικών θέσεων από τις γυναίκες. Σε αυτή την παράγραφο δε γίνεται αναφορά άλλων μελετών και σύγκρισή τους.

Αναφέρονται οι συνεισφορές των ερευνητών («author contributions») και το γεγονός πως δεν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων των ερευνητών με άλλους.

Οι **βιβλιογραφικές αναφορές** είναι επαρκείς για να υποστηρίξουν όσα έχουν αναφερθεί στο άρθρο ενώ υπάρχει αρκετή αναφορά σε επιστημονικά περιοδικά τα οποία παρατίθενται με την κατάλληλη τυποποίηση. Τέλος υπάρχουν παραπομπές και μέσα στο κείμενο. Ωστόσο η βιβλιογραφία δεν είναι πολύ πρόσφατη στην συγγραφή του άρθρου καθώς ξεπερνά τα 10 χρόνια.

5. Νεραντζή Ε.¹, Τζιάλλας Δ.^{1,2}, Μπέλλου Χ.¹, Καστανιώτη Α.^{1,3} και Αναγνωστόπουλος Φ.¹

¹Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Μονάδων Υγείας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

²Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων, Ιωάννινα

³Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών με κατεύθυνση Διοίκηση Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πελοποννήσου, Καλαμάτα

Στο άρθρο αυτό, με τίτλο: «Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ» (2018), παρουσιάζονται τα παρακάτω στοιχεία:

Στην συγκεκριμένη ερευνητική εργασία, η **περίληψη** περιλαμβάνει τον σκοπό της έρευνας, όπου ο τελευταίος αναγράφεται με μια πρόταση, το υλικό – μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της μελέτης. Στο τέλος του άρθρου αναγράφεται και στα αγγλικά.

Ως **εισαγωγή** οι μελετητές επέλεξαν να κάνουν μια εισαγωγή στο θέμα ξεκινώντας από τα νοσοκομεία και πως αυτά συμβάλλουν στην εξασφάλιση της υγείας από τα αρχαία ακόμη χρόνια, κάνοντας ταυτόχρονα και μια ανασκόπηση. Επιπλέον, στην εισαγωγή αναφέρεται και ο τρόπος διαχωρισμού του ορισμού της ηγεσίας από την υπόλοιπη ομάδα και τα χαρακτηριστικά που τη διακρίνουν. Στη συνέχεια, οι μελετητές παρουσιάζουν τα είδη της ηγεσίας και τον τρόπο με τον οποίο το καθένα από αυτά συμβάλλει στην ηγεσία στην υγεία. Προβάλλεται η σχετική με το θέμα βιβλιογραφία, χωρίς όμως να παρουσιάζονται τα ευρήματα παρόμοιων ερευνών και τέλος παρουσιάζεται συνοπτικά ο σκοπός της εργασίας. Παρουσιάζεται με αυτόν τον τρόπο ο λόγος για τον οποίο οι ερευνητές αποφάσισαν πως θέλουν να διεξάγουν την παρούσα και γίνεται σαφής η επιστημονική υπόθεση. Ερωτήματα δεν τίθενται ξεκάθαρα έτσι ώστε να γίνονται αντιληπτά από το κοινό.

Η **μέθοδος** που ακολουθείται στην παρούσα γίνεται αντιληπτή από την παράγραφο της περίληψης αρχικά, όπου αναφέρεται πολύ συνοπτικά ο τρόπος συλλογής των δεδομένων, το μέγεθος του δείγματος, η χρονολογική περίοδος που η έρευνα έλαβε χώρα και ο τρόπος αξιολόγησης των δεδομένων με σκοπό την εξαγωγή των συμπερασμάτων. Στη συνέχεια και μέσα στην έρευνα, προβάλλεται λεπτομερώς η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε εξηγώντας (αναφέροντας) τον λόγο επιλογής της συγκεκριμένης μεθόδου, την περίοδο που έλαβε χώρα, τα θέματα που εξετάστηκαν, το δείγμα (μέγεθος και ποιοτικά χαρακτηριστικά), το ποσοστό ανταπόκρισης, την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, τη δομή του ερωτηματολογίου και τον λόγο

επιλογής του, την τήρηση των κανόνων ηθικής και δεοντολογίας και τον τρόπο αξιολόγησης του ερωτηματολογίου. Η ανάλυση της μεθόδου ήταν σαφής και περιεκτική, κάτι που υποδεικνύει την αξία της έρευνας. Επιπλέον, όπως γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω, ο σχεδιασμός της μελέτης ήταν κατάλληλος και ξεκάθαρος στους αναγνώστες.

Τα **αποτελέσματα** αναφέρονται επιγραμματικά στην περίληψη του άρθρου στην αρχή, ενώ γίνεται λεπτομερέστερη καταγραφή τους στη συνέχεια και μετά το κομμάτι της μεθοδολογίας. Προβάλλεται το δείγμα (ο αριθμός ανδρών – γυναικών, η οικογενειακή της κατάσταση, η ηλικία, η εκπαίδευσή τους, ο αριθμός των συμμετεχόντων που ήταν ευχαριστημένος με το μοντέλο που εφαρμοζόταν στην εργασία του), το είδος ηγεσίας που προτιμούσαν τελικά τα ερευνώμενα νοσοκομεία και τέλος έγινε μια συσχέτιση μεταξύ των νοσοκομείων. Σε αυτό το κομμάτι παρουσιάστηκαν και σχετικοί πίνακες όπου περιείχαν τα μοντέλα που εξετάστηκαν, μέσες τιμές, σταθερές αποκλίσεις και την ελάχιστη/μέγιστη τιμή και που κατέστησαν περισσότερο κατανοητά τα αποτελέσματα στο κοινό. Ωστόσο δεν παρατέθηκαν όλα τα αποτελέσματα σε σχετικούς πίνακες και δεν υπήρξε αναφορά στις σημαντικότητες.

Στη **συζήτηση** αναλύθηκαν τα αποτελέσματα και συγκρίθηκαν μεταξύ των νοσοκομείων. Οι μελετητές παρατήρησαν τις διαφορές ανάμεσα στους ερωτηθέντες και τα νοσοκομεία που εργάζονταν ανάλογα με τα είδη της ηγεσίας. Αναφέρονται τα αποτελέσματα σε σχέση με τις διαστάσεις που εξέτασε το ερωτηματολόγιο και η σημαντικότητα της μελέτης αυτής στον ιατρικό χώρο (ταυτόχρονα είναι και το βασικό εύρημα της μελέτης). Στη συνέχεια οι ερευνητές παραθέτουν τους περιορισμούς της έρευνας και τέλος γίνεται αναφορά στο γεγονός πως οι ίδιοι θεωρούν πως μια περαιτέρω διερεύνηση των τρόπων ηγεσίας στα νοσοκομεία και η σύγκριση μεταξύ τους είναι απαραίτητη, από τη στιγμή που δεν υπάρχει ένας ξεκάθαρος τρόπος ηγεσίας ως ο πιο κατάλληλος. Από την άλλη πλευρά, δε γίνεται σύνδεση με την βιβλιογραφία στη συζήτηση.

Μέσα στη συζήτηση, περιλαμβάνονται και τα **συμπεράσματα** της παρούσας, όπου αναγράφονται επιγραμματικά από τους μελετητές, χωρίς να γίνεται αναφορά στη λέξη «απόδειξη» («evidence»). Προβάλλονται ορισμένα πιθανά μελλοντικά συμπεράσματα σε σχέση με το υπό εξέταση θέμα. Δεν γίνεται ακόμη αναφορά στο αν

τα συμπεράσματα αυτά απαντούν σε κάποιο αρχικό ερώτημα, αν είναι λογικά και ποια θα μπορούσαν να είναι κάποια επόμενα ερωτήματα.

Στο τέλος παρατίθεται η **βιβλιογραφία** η οποία δεν είναι πολύ μεγάλη (18 πηγές) και δεν είναι πρόσφατη στο άρθρο (πάνω από 5 χρόνια), ωστόσο χρησιμοποιούνται πολλά περιοδικά και γίνεται σωστή αναφορά αυτών.

Τέλος, δεν αναφέρονται οι πηγές χρηματοδότησης των συγγραφέων.

Πίνακας 2

Μοντέλο	Μέση τιμή	Σταθερή απόκλιση	Ελάχιστη / μέγιστη τιμή
Μετασχηματιστικό	4,054	0,603	1–5
Συναλλακτικό	4,021	0,711	2–5
Αποφευκτικό/παθητικό	1,695	0,463	1–4

(Νεραντζή και συν, 2018).

6. Χαροκόπου Δ.¹, Σαρρής Μ.², Σούλης Σ.², Γούλα Α.², Γκικόκα Β.³ και Νικολαδός Ι.²

¹Εταιρεία Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ψυχικής Υγείας, Αθήνα

²Διοίκηση Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αθηνών, Αθήνα

³Ίδρυμα Ιατροβιολογικών Ερευνών, Ακαδημία Αθηνών, Αθήνα

Σύμφωνα με το άρθρο με τίτλο: «Ποιότητα φροντίδας ψυχικά πασχόντων Η δυναμική της ομάδας ως συντελεστής της θεραπευτικής αποτελεσματικότητας» (2018), παρατίθενται τα ακόλουθα στοιχεία:

Στην ερευνητική αυτή εργασία, η **περίληψη** παρουσιάζει τον σκοπό και τη μέθοδο, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα συνοπτικά. Έτσι γίνεται σαφές στους αναγνώστες το θέμα που πρόκειται να αναλυθεί στη συνέχεια.

Στην **εισαγωγή** αναφέρεται από τους μελετητές το αντικείμενο της παρούσας, αναλύεται ο βασικός για την κατανόηση του θέματος ορισμός, η διαδικασία που ακολουθήθηκε στην έρευνα αυτή και οι στόχοι της, η δυναμική της ομάδας που συνεργάστηκε με τις δομές που διεξήχθη η έρευνα και το αντικείμενο της έρευνας. Δεν αναφέρεται ο λόγος που αποφασίστηκε να γίνει η μελέτη και τα αναπάντητα ερωτήματα που θα απαντηθούν στη συνέχεια. Επιπλέον, δεν υπάρχει σύνδεση της βιβλιογραφίας στο σημείο αυτό.

Το υλικό και η **μέθοδος** που ακολουθήθηκε στην συγκεκριμένη ερευνητική εργασία, αναφέρεται επιγραμματικά στην αρχή του άρθρου, όπου προβάλλεται το είδος της έρευνας (ποιοτική), το εργαλείο της συλλογής των δεδομένων, την χρονολογική περίοδο που διεξήχθη η έρευνα, κάποια στοιχεία για το δείγμα και η ώρα που εξετάστηκαν οι ερωτώμενοι. Με άλλα λόγια, δόθηκε μεγάλη σημασία στον σχεδιασμό της μελέτης, κάτι που αποδεικνύει ορθότητα και ακρίβεια. Πιο αναλυτική αναφορά γίνεται στη συνέχεια, όπου αναφέρεται εκτός των παραπάνω, ο λόγος που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος και γιατί θεωρήθηκε η πιο κατάλληλη, η επιλογή του δείγματος, κάποια στοιχεία για το μέρος όπου διέμεινε το δείγμα (το συγκεκριμένο οικοτροφείο) και επισημαίνεται η χρήση της ηθικής και της δεοντολογίας από τους ερευνητές.

Τα **αποτελέσματα** αναφέρονται επιγραμματικά στην αρχή του άρθρου αυτού, έτσι ώστε να γίνονται σαφή στον αναγνώστη, ενώ στο τέλος γίνεται αναλυτική αναφορά σε αυτά. Στην αρχή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα γενικά σε μια παράγραφο, και στη συνέχεια γίνεται διαφοροποίηση μεταξύ των θεμάτων που εξετάστηκαν προβάλλοντας και σχετικά παραδείγματα. Η αναφορά στα θέματα αυτά είναι πολύ λεπτομερής και με σχολιασμό, με αποτέλεσμα την επαρκή ενημέρωση του κοινού. Με αυτό τον τρόπο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στο σύνολό τους. Δεν υπάρχει αναφορά σε πίνακες ή διαγράμματα και στις στατιστικές δοκιμασίες που πιθανώς να πραγματοποιήθηκαν.

Η **συζήτηση** περιγράφει αρχικά την γενικότερη κατάσταση σχετικά με το υπό εξέταση θέμα, συνδέοντάς το με αυτόν τον τρόπο με παλαιότερες έρευνες, στη συνέχεια παρουσιάζονται τα στοιχεία στα οποία έδωσε έμφαση η παρούσα έρευνα, γίνεται αναφορά στα ευρήματα που εμφανίστηκαν, στις απόψεις και τις στάσεις του προσωπικού του οικοτροφείου, τη δυναμική της ομάδας, στην διεξαγωγή της έρευνας.

Όλα αυτά τα στοιχεία τοποθετήθηκαν σε ένα οικονομικό – κοινωνικό – πολιτισμικό πλαίσιο, ενώ προβάλλεται η σημαντικότητα της έρευνας στον ιατρικό και ηγετικό χώρο, τελειώνοντας με τις κρίσεις δύο προσωπικοτήτων σχετικά με το θέμα. Δεν αναφέρθηκαν ωστόσο κάποιοι πιθανοί περιορισμοί της μελέτης και η ύπαρξη κάποιων τυχαίων ή συστηματικών σφαλμάτων.

Τα **συμπεράσματα** αναφέρονται επιγραμματικά στην αρχή του άρθρου, ενώ γίνεται -όπως και στα αποτελέσματα- εκτενέστερη αναφορά στο τέλος της μελέτης. Ωστόσο στο τέλος δεν υπάρχει ξεχωριστή παράγραφος που να αναφέρεται σε αυτά, αντιθέτως αποτελούν μέρος της συζήτησης. Παρουσιάζονται ο ρόλος της δυναμικής της ομάδας (η θεραπευτική δηλαδή ομάδα που ανέλαβε να προσεγγίσει τους ερωτηθέντες από το οικοτροφείο και να διεξάγει την έρευνα), οι υπηρεσίες που λάμβαναν χώρα σε αυτό το οικοτροφείο και το αντίκτυπό της στα μέλη του (τον υπό μελέτη πληθυσμό) και στο προσωπικό και οι παράγοντες που συνέβαλαν στην αποδοτικότερη και εύρυθμη λειτουργία του και κατ' επέκταση και στην υγεία των ασθενών. Τέλος, αναφέρονται οι άξονες που προώθησαν την βέλτιστη ποιότητα παροχής φροντίδας υγείας στον οργανισμό αυτό. Ωστόσο δεν αναφέρονται πιθανές αδυναμίες της μελέτης και δεν παρουσιάζονται ακόλουθα ερωτήματα που θα μπορούσαν να απαντηθούν σε μελλοντική αναζήτηση και έρευνα.

Οι **βιβλιογραφικές πηγές** είναι αρκετές (33 στον αριθμό) και αναφέρονται με αλφαβητική σειρά. Περιέχονται σε αυτές μεγάλος αριθμός περιοδικών, τα οποία ακολουθούν την κατάλληλη αναφορά. Παρ' όλα αυτά, οι πηγές δεν είναι πρόσφατες του άρθρου αυτού, αφού ξεπερνούν τα 3 χρόνια.

Στην ερευνητική αυτή μελέτη, δεν αναφέρονται οι πηγές χρηματοδότησης των ερευνητών και πού οι μελετητές είναι σύμβουλοι εταιρειών.

6.2. Εκπαίδευση

1. Heikka J., Pitkäniemi H., Kettukangas T. et Hyttinen T.

School of Applied Educational Science and Teacher Education, University of Eastern Finland, Joensuu, Finland

Στο συγκεκριμένο άρθρο με τίτλο: «*Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts*» (2019) αναφέρονται τα παρακάτω στοιχεία:

Η **περίληψη** του συγκεκριμένου άρθρου ξεκινάει από μια γενική θεώρηση του αντικειμένου που πραγματεύεται, έπειτα εντοπίζει το ενδιαφέρον της έρευνας με σκοπό να γίνει σαφές στους αναγνώστες, αναφέρει την μίξη των μεθόδων που θα χρησιμοποιήσουν οι ερευνητές στη συνέχεια, τους ερευνώμενους και τα εργαλεία συλλογής δεδομένων συνοπτικά. Τέλος, αναφέρονται τα αποτελέσματα και βασικά ευρήματα της μελέτης.

Στην **εισαγωγή** του άρθρου προβάλλεται αρχικά ο λόγος για τον οποίο η ερευνητική αυτή εργασία αποφασίστηκε να διεξαχθεί και η σημαντικότητά της. Στη συνέχεια, γίνεται μια σύντομη ανασκόπηση προηγούμενων μελετών σχετικών με το θέμα και πραγματοποιείται η σύνδεσή της με τη βιβλιογραφία έτσι ώστε να ενημερώνονται οι αναγνώστες. Με αυτόν τον τρόπο οι αναγνώστες αντιλαμβάνονται πως οι ερευνητές έχουν γνώση του θέματος που ερευνούν. Επιπλέον, πραγματοποιείται μια ανασκόπηση των αποτελεσμάτων των ερευνών αυτών. Γίνεται ειδική αναφορά στο εκπαιδευτικό σύστημα της Φιλανδίας, στη θεσμοθέτηση των διαφόρων τομέων προσχολικής εκπαίδευσης έως και το 2019 και στα διάφορα είδη ηγεσίας της Φιλανδικής εκπαίδευσης. Οι ερευνητές έχουν εντοπίσει από προηγούμενη έρευνα, ορισμένα είδη κατανεμημένης παιδαγωγικής ηγεσίας τα οποία παραθέτουν και με βάση αυτά στη συνέχεια, εντοπίζουν τους ειδικότερους στόχους της παρούσας ερευνητικής μελέτης. Τέλος, παρατίθενται οι βασικές ερευνητικές ερωτήσεις που θα τους απασχολήσουν στη συνέχεια.

Η **μέθοδος** που ακολουθείται αποτελεί μια μίξη διαφόρων μεθόδων, όπου παρουσιάζονται με τη σειρά που πραγματοποιήθηκαν. Προβάλλονται τα στάδια σχεδιασμού, το δείγμα της μελέτης λεπτομερώς, τα εργαλεία συλλογής των δεδομένων,

τα προς εξέταση θέματα στην κάθε μία συνέντευξη και οι τρεις φάσεις στις οποίες οι ερευνώμενοι έλαβαν μέρος. Μεταξύ της ανάλυσης των μεθόδων παρεμβάλλονται και σχετικοί πίνακες με σκοπό την καλύτερη κατανόησή τους. Παρ' όλα αυτά, δεν υπάρχει κάποια αναφορά σχετικά με την πιθανή τήρηση της ηθικής και της δεοντολογίας.

Σχετικά με την αναφορά στα **αποτελέσματα**, αυτή είναι αρχικά συνοπτική, περιγράφοντάς τα γενικά και αναφέροντας την συσχέτισή τους με τα ερωτήματα που έχουν ήδη τεθεί, και στη συνέχεια εξειδικεύεται, αναφέροντας αναλυτικά τις τρεις διαστάσεις που εξετάστηκαν στο δείγμα. Προβάλλονται σχετικά παραδείγματα έτσι ώστε να γίνεται περισσότερο κατανοητό από τους αναγνώστες, με χρονολογική σειρά. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και οι διαφορές ανάμεσα στις απαντήσεις αυτές. Επιπλέον, στο σημείο αυτό παρεμβάλλονται σχετικοί πίνακες, οι οποίοι παρουσιάζουν όλα τα αποτελέσματα. Τέλος, καταγράφεται η ποιοτική και ποσοτική ανάλυση και τι αυτές υποδηλώνουν, καταλήγοντας σε ένα γενικό συμπέρασμα.

Στη **συζήτηση** που ακολουθεί, αναφέρεται από τους ερευνητές η σύνδεση μεταξύ της παιδαγωγικής ηγεσίας με την δέσμευση των καθηγητών και αναλύεται. Αναδεικνύονται τα χαρακτηριστικά εκείνα των καθηγητών που συμβάλλουν στην αποδοτικότερη σχολική ηγεσία. Στο σημείο αυτό γίνεται μια σύνδεση και μια προηγούμενη έρευνα, η οποία μελέτησε την παρουσία των εκπαιδευτικών με πανεπιστημιακή εκπαίδευση σε παιδικές ομάδες και το αντίκτυπό της σε αυτές. Τέλος, γίνεται αναφορά στα καινούργια στοιχεία και δεδομένα που οι ερευνητές θεωρούν ότι προσθέτει στον επιστημονικό κόσμο και τις επιπτώσεις σε αυτόν και στα σημεία που πιστεύουν ότι πρέπει να δοθεί έμφαση σε μελλοντικές μελέτες. Αναφέρονται οι περιορισμοί της παρούσας μελέτης στο τέλος του άρθρου σε σημειώσεις αλλά δεν αναφέρεται η ύπαρξη λαθών/σφαλμάτων.

Δεν υφίσταται ξεχωριστή παράγραφος που να αναφέρεται στα **συμπεράσματα** της ερευνητικής αυτής μελέτης, ωστόσο γίνεται αναφορά σε αυτά, από την παράγραφο των αποτελεσμάτων και της συζήτησης, όπου παρουσιάζονται με τη βοήθεια πινάκων. Επιπλέον, απαντούν στα αρχικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

Η **βιβλιογραφία** είναι μεγάλη και επαρκής για το μέγεθος της έρευνας και των δεδομένων που παρουσιάζονται, προβάλλοντας αρκετά περιοδικά τα οποία

παρατίθενται με την κατάλληλη αναφορά. Ωστόσο, δεν είναι πολύ πρόσφατη στην χρονολογία που διενεργήθηκε η έρευνα, αφού ξεπερνά την πάροδο των 10 χρόνων.

Δεν αναφέρονται οι πηγές χρηματοδότησης του άρθρου.

2. Jerdborg St.

Department of Education and Special Education, University of Gothenburg, Gothenburg, Sweden

Στο παρόν άρθρο με τίτλο: «*Educating school leaders: engaging in diverse orientations to leadership practice*» (2020), αναφέρονται τα παρακάτω στοιχεία:

Στην **περίληψη** του συγκεκριμένου άρθρου, οι μελετητές αρχικά κάνουν μια γενική αναφορά σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν σε όλο τον κόσμο και που εξέτασαν τον τρόπο με τον οποίο η σχολική ηγεσία επηρεάζει τη μάθηση και τις δραστηριότητες των διευθυντών εκπαιδευτικών, ενώ συνεχίζει με την αναφορά του βασικού στόχου της παρούσας, τα εργαλεία συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν και τα αποτελέσματα της μελέτης συνοπτικά. Καταγράφουν τα αποτελέσματα αυτά και τα συσχετίζουν με προηγούμενη έρευνα σχετικά με τις ταυτότητες των μαθητών και την ηγεσία και τέλος τονίζουν τη σημαντικότητα της έρευνας αυτής. Επιπλέον, αναφέρεται ο τόπος διεξαγωγής της μελέτης (Σουηδία).

Στην **εισαγωγή** παρουσιάζεται αρχικά η ανασκόπηση της προ υπάρχουσας βιβλιογραφίας από τους μελετητές αναφέροντας και τις σχετικές πηγές, έτσι ώστε να γίνει αντιληπτό στους αναγνώστες το θέμα που θα αναλυθεί στη συνέχεια και να γίνει μια ομαλή μετάβαση σε αυτό. Έπειτα παρουσιάζονται τα ευρήματα της προηγούμενης μελέτης του ίδιου συγγραφέα-ερευνητή και τα στοιχεία που δεν έχει ερευνησει και με αυτόν τον τρόπο αναδεικνύεται η αναγκαιότητα διεξαγωγής της παρούσας. Τέλος παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα που θα προσπαθήσει να απαντηθούν και τη σημαντικότητα της μελέτης στον επιστημονικό κόσμο στο μέλλον.

Στη συνέχεια ο ερευνητής θεώρησε αναγκαίο να τοποθετήσει μια παράγραφο σχετικά με τα σημαντικά στοιχεία της βασικής εκπαίδευσης έτσι ώστε να εισαγάγει ομαλά τον αναγνώστη στο θέμα και μια αναφορά στα στοιχεία που θεωρεί ότι θα προσθέσει στον εκπαιδευτικό κόσμο η έρευνα αυτή.

Στην **μέθοδο** που προβάλλεται, παρουσιάζονται αρχικά οι λόγοι χρήσης της συγκεκριμένης μεθόδου για την συλλογή των δεδομένων αυτών, η επιλογή του δείγματος (χαρακτηριστικά, Πανεπιστήμια που αποτέλεσαν το δείγμα, οι ομάδες που χωρίστηκαν), τα στοιχεία των συνεντεύξεων (διάρκεια, τρόπος διεξαγωγής της συνέντευξης), η χρονολογική σειρά της διαδικασίας και τα θέματα που διαπραγματεύτηκαν στους κύκλους των συνεντεύξεων και τέλος τα στάδια της ανάλυσης που ακολουθήθηκαν.

Τα **αποτελέσματα** χωρίζονται σε τρεις διαστάσεις (όπως εξετάστηκαν από τους ερευνώμενους), έχοντας η κάθε μία κάποιες παραμέτρους. Η ανάλυση των διαστάσεων είναι αρκετά αναλυτική και περιλαμβάνει σχολιασμό και σχετικά παραδείγματα από τον ερευνητή. Με αυτόν τον τρόπο γίνονται γνωστές οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών ηγετών που διερευνήθηκαν. Δεν υπάρχουν σχετικοί πίνακες ή διαγράμματα και δεν παρουσιάζονται τα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Στη **συζήτηση** που ακολουθεί, ο ερευνητής εστιάζει στα ερωτήματα που έχει θέσει στην αρχή και προσπαθεί να δώσει απάντηση σε αυτά μετά τη διεξαγωγή της έρευνας. Παρουσιάζει τις απαντήσεις αυτές επαρκώς και τις συνδυάζει με τη σχετική βιβλιογραφία όπου είναι απαραίτητο και εντοπίζει βασικές διαφορές ανάμεσα στις εμπειρίες των εκπαιδευτικών διευθυντών. Τέλος, εντοπίζει τη συζήτηση στα στοιχεία στα οποία πρέπει να δοθεί έμφαση από τον επιστημονικό κόσμο, με στόχο την βέλτιστη αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών συστημάτων (επομένως έχουν εκπαιδευτική εφαρμογή). Το αν τα αποτελέσματα είναι αληθοφανή από επιστημονική άποψη και οι περιορισμοί της μελέτης παρουσιάζονται στη συνέχεια στην παράγραφο των συμπερασμάτων.

Η αναφορά στα **συμπεράσματα** ξεκινά με την σημαντικότητα της μελέτης στον επιστημονικό – εκπαιδευτικό κόσμο, συνεχίζει με τους περιορισμούς της και καταλήγει στο βασικό συμπέρασμα που εξάγεται από την έρευνα και εξηγεί τους λόγους που αυτό είναι σημαντικό. Τέλος, θεωρεί αναγκαίο να γίνει περαιτέρω έρευνα και μελέτη για να εντοπίσει τον αριθμό των διαφορετικών προσανατολισμών που προσιδιάζουν σε ποικίλα σχολικά περιβάλλοντα. Δεν χρησιμοποιείται η λέξη «απόδειξη» στο σημείο αυτό, δεν παρουσιάζονται οι αδυναμίες της μελέτης και πιθανά ερωτήματα που θα μπορούσαν σε επόμενο στάδιο να διερευνηθούν.

Αναφέρονται επαρκείς **βιβλιογραφικές πηγές**, που μπορούν να υποστηρίξουν τα παραπάνω δεδομένα, αλφαβητικά τοποθετημένες, αρκετά επιστημονικά περιοδικά με την ορισμένη αναφορά, όχι ωστόσο πολύ πρόσφατα (ορισμένα από αυτά είναι πάνω από 5 έτη).

3. Ανδρούσου Αλ.¹ με τη συνεργασία των Αγαπητού Κ.², Βλάχου Π.², Γκότση Αθ.², Καλαφάτη Μ.², Εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Απόφοιτοι Διδασκαλείου Αθηνών

¹Επίκουρη Καθηγήτρια Διδακτικής Μεθοδολογίας, ΤΕΑΠΗ, ΕΚΠΑ

²Φοιτήτριες της προσχολικής εκπαίδευσης του ΕΚΠΑ

Στο παρόν άρθρο με τίτλο: «*Από την επιμόρφωση εκπαιδευτικών στη δημιουργία μιας κοινότητας πρακτικής και μαθητείας: διεργασίες και δυναμική μιας πορείας*» (2009), προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

Στην **περίληψη** η ερευνήτρια προσπαθεί να δώσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο δημιουργήθηκε η ανάγκη για την διεξαγωγή της και τα άτομα που ενεπλάκησαν σε αυτή τη διαδικασία (δεν ήταν μόνο η ερευνήτρια, αλλά υπήρχαν και άλλοι συντελεστές). Δεν παρουσιάζεται ωστόσο ο σκοπός, τι περιγράφει και τα κύρια ευρήματα της μελέτης αυτής.

Στην **εισαγωγή** η ερευνήτρια περιγράφει το πλαίσιο αναλυτικά μέσα στο οποίο δημιουργήθηκε η σημαντικότητα της διεξαγωγής της μελέτης (πώς ξεκίνησε αυτή η διαδικασία – επιστημονική υπόθεση), τον λόγο διεξαγωγής της, το εργαλείο συλλογής των δεδομένων της παρούσας μελέτης, ποιος ήταν ο στόχος και ποιο είναι το αντίκτυπο στην κοινωνία. Δεν αναφέρονται ωστόσο τα ερευνητικά ερωτήματα που θα απαντηθούν στη συνέχεια ούτε και η ανασκόπηση προηγούμενων σχετικών ερευνών με την ανάλογη βιβλιογραφία.

Στην παρούσα έρευνα δεν υφίσταται ξεχωριστή παράγραφος που να επιγράφεται «**μέθοδοι**». Ωστόσο μετά την εισαγωγή, επιλέγει να τοποθετήσει μια παράγραφο σχετικά με το πλαίσιο που οδήγησε στην έρευνα, επιγράφοντάς το ως «*από τη ΘΕΒ στη διαμόρφωση εκπαιδευτικής κοινότητας πρακτικής – η εκπαιδευτική έρευνα δράσης*» στο οποίο επιχειρεί να εισαγάγει τον αναγνώστη στο θέμα. Στη

συνέχεια εστιάζει στη «διάγνωση της κατάστασης – το πρόβλημα», όπου αναφέρει το βασικό πρόβλημα το οποίο δημιούργησε στην ανάγκη βαθύτερης και ουσιαστικότερης έρευνας, που αποτελεί η διαφορετική κουλτούρα, θρησκεία και γλώσσα των νηπίων μέσα στην ίδια σχολική αίθουσα. Έπειτα παραθέτει τον σχεδιασμό της ερευνητικής μελέτης με την χρονολογική σειρά που έγινε, όλα τα στάδιά του, ενώ δίνει σημαντική βαρύτητα και στο θέμα με τις σχολικές εορτές στην προσχολική εκπαίδευση δεδομένης της διαφορετικής κουλτούρας των μαθητών. Σε αυτό το κομμάτι παραθέτει και προσωπικές σημειώσεις (είναι το βασικότερο εργαλείο συλλογής δεδομένων άλλωστε) αλλά και σημειώσεις άλλων νηπιαγωγών. Με αυτό τον τρόπο προσφέρει στον αναγνώστη τα στοιχεία μεθόδου που χρησιμοποιεί.

Δεν υπάρχει ξεκάθαρη παράγραφος που να αναφέρεται στα **αποτελέσματα** της μελέτης αυτής, αν και αυτά συμπεριλαμβάνονται σε μεγάλο βαθμό στη συζήτηση που λαμβάνει χώρα μετά την καταγραφή των μεθόδων. Αυτά προβάλλονται με την παρουσία παραδειγμάτων από τα ημερολόγια της ερευνήτριας αλλά και των υπολοίπων μελών της ομάδας δράσης, έτσι ώστε να γίνονται περισσότερο κατανοητά στο κοινό. Επιπλέον σε αυτή τη διαδικασία παρεμβάλλονται και σχολιασμοί από την ίδια. Περιγράφεται και η σύνδεση με τους γονείς των παιδιών και πως αυτή επιτεύχθηκε και η εξέλιξη της όλης δράσης (οι σχολικές εορτές δηλαδή).

Στη **συζήτηση** η ίδια προσπαθεί να αποστασιοποιηθεί από τα γεγονότα και να κάνει μια αποτίμηση της δράσης που δημιουργήθηκε και καταλήγει έτσι σε 4 βασικά σημεία που θεωρεί ότι ήταν θετικά μέσα σε αυτήν την δράση για την ίδια αλλά και για τα υπόλοιπα μέλη που συμμετείχαν. Αναδεικνύεται τέλος, η εκπαιδευτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων αυτών και θεωρεί πως αποτέλεσε ένα έναυσμα για μια καλή και αποδοτική συνεργασία εκπαιδευτικών, παιδιών και γονέων. Ωστόσο δεν αναφέρονται ξεκάθαρα οι περιορισμοί της έρευνας αυτής, ούτε και η ύπαρξη συστηματικών ή τυχαίων λαθών.

Τα **συμπεράσματα** δεν αναφέρονται ξεχωριστά, ωστόσο μπορούν να γίνουν εμφανή μέσα από τη συζήτηση που γίνεται, και τα οποία αποδεικνύουν την καλή συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών. Δεν απαντούν σε κάποιο αρχικό ερώτημα και δεν αναφέρονται πιθανά επόμενα ερωτήματα για μελλοντικές μελέτες.

Η **βιβλιογραφία** είναι σε ένα σημείο περιορισμένη, αφού οι πηγές δεν είναι αρκετές. Η ερευνήτρια στηρίζεται κυρίως σε ξένη βιβλιογραφία, η οποία δεν είναι πολύ

πρόσφατη στο έτος συγγραφής της έρευνας αυτής και δεν υπάρχει η κατάλληλη τυποποίηση ανάλογα τις πηγές.

4. Δεληλίγκα Στ.¹, Ταρατόρη Ελ.² και Μπεκιάρη Αλ.³

¹Msc, Εκπαιδευτικός

²Καθηγήτρια, Π.Τ.Δ.Ε.-Δ.Π.Θ.

³Επίκ. Καθηγήτρια, Τ.Ε.Φ.Α.Α -Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Στο παρόν άρθρο με τίτλο: «Αποτελεσματική ηγεσία και πρακτικές ηγεσίας σε σχολικές μονάδες: Η οπτική του φύλου» (2015) προκύπτουν τα παρακάτω στοιχεία:

Στη συγκεκριμένη έρευνα δεν γίνεται ξεκάθαρη αναφορά στην **περίληψή** της, δηλαδή στο σκοπό, το αντικείμενο και τα βασικά ευρήματά της. Στο τέλος της εισαγωγής ωστόσο, παρατηρείται μια αρκετά μικρή αναφορά μόνο στο σκοπό της έρευνας, αφού έχει προηγουμένως προηγηθεί μια ανασκόπηση παλαιότερων ερευνών και μελετών σχετικά με το υπό εξέταση θέμα, δηλαδή την ανάληψη ηγετικών θέσεων από τις γυναίκες.

Στην **εισαγωγή** που αποτελεί και το πρώτο μέρος του άρθρου αυτού, γίνεται -όπως προαναφέρθηκε- μια συστηματική ανασκόπηση στον ορισμό της ηγεσίας, του ηγέτη και στην ανάπτυξη θεωριών σχετικά με τον όρο αυτό, τα είδη της ηγεσίας, τον ρόλο του ηγέτη, για να καταλήξουν οι ερευνητές να εστιάσουν στο ρόλο της γυναίκας ως ηγέτη διαχρονικά. Όλα τα παραπάνω στοιχεία συνοδεύονται από τη σχετική βιβλιογραφία έτσι ώστε ο αναγνώστης να είναι σε θέση να γνωρίζει το θέμα και να μπορεί να το αντιληφθεί. Παρ' όλα αυτά, δεν προβάλλεται ο λόγος που οδήγησε τους ερευνητές να διεξάγουν την παρούσα, ούτε η επιστημονική υπόθεση και τα ερευνητικά ερωτήματα.

Η **μέθοδος** χωρίζεται σε τρεις επιμέρους ενότητες, όπου στην πρώτη αναφέρονται τα στοιχεία σχετικά με το δείγμα της έρευνας, στη δεύτερη τα όργανα μέτρησης (εργαλεία συλλογής δεδομένων) και στην τρίτη η μέθοδος της ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε για να εξαχθούν τα αποτελέσματα. Σχετικά με τους συμμετέχοντες, αναφέρεται ο αριθμός τους, η επαγγελματική τους ιδιότητα, ο διαχωρισμός σε άνδρες και γυναίκες, ο λόγος που επιλέχθηκαν (τυχαία επιλογή δείγματος) και το ότι η

συμμετοχή τους ήταν εθελοντική. Σχετικά με τα εργαλεία συλλογής των δεδομένων, αναφέρεται το βασικό εργαλείο (το ερωτηματολόγιο), τα θέματα που εξετάστηκαν καθώς και το ότι πραγματοποιήθηκε μια δοκιμαστική εφαρμογή του πριν την έναρξη της έρευνας, έτσι ώστε να διορθωθούν πιθανά λάθη από ερωτήσεις που τέθηκαν της ερευνώμενους. Τέλος, σχετικά με την ανάλυση των δεδομένων, παρουσιάζεται το πρόγραμμα που βοήθησε σε αυτή τη διαδικασία και το επίπεδο σημαντικότητας της έρευνας. Οι παραπάνω πληροφορίες παρουσιάζονται με τη χρονολογική σειρά που πραγματοποιήθηκαν από τους μελετητές και περιγράφονται όλα τα στάδια αξιολόγησης και ανάλυσης των δεδομένων.

Στα **αποτελέσματα** γίνεται πρώτα αναφορά στις διαφορές που εντοπίστηκαν από την έρευνα σχετικά με την ηγεσία των δύο φύλων και τα χαρακτηριστικά τους, με τη συνοδεία στατιστικών αξιολογήσεων και ποσοστών και πινάκων που μπορεί εύκολα ο αναγνώστης να ανατρέξει και να ενημερωθεί. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τις απόψεις των ανδρών και των γυναικών στο ποιο φύλο είναι καταλληλότερο στην άσκηση της ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, αλλά και με τη βοήθεια πινάκων. Προβάλλονται τα αποτελέσματα αναφορικά με τις διαφορές των δύο φύλων στον τρόπο που διαχειρίζονται τις συγκρούσεις και τις διαφωνίες σε έναν οργανισμό και οι διαφορές στις ηλικιακές ομάδες των φύλων σε ηγετικές θέσεις. Τέλος, προβάλλονται οι συσχετίσεις που προκύπτουν μετά από την διεξαγωγή της έρευνας αναφορικά με τις πρακτικές εξουσίας και τη διαφορά των φύλων. Τα αποτελέσματα παρατίθενται χωρίς σχολιασμό των ερευνητών και αναφέρονται πίνακες και διαγράμματα τα οποία τα υποστηρίζουν. Με αυτό τον τρόπο διατίθενται τα ποιοτικά αλλά και τα ποσοτικά χαρακτηριστικά. Ωστόσο δεν γίνεται αναφορά στις σημαντικότητες και τις στατιστικές δοκιμασίες.

Στη **συζήτηση** αρχικά παρουσιάζεται ο στόχος της μελέτης, τα αποτελέσματα με συντομία και επισημαίνονται οι δύο βασικότεροι λόγοι που αναπαριστούν τη μικρή ανάληψη ηγετικών πρωτοβουλιών από το γυναικείο φύλο. Προβάλλεται η αιτία στην οποία στηρίζεται η σχολική αποτελεσματικότητα και τα συμπεράσματα από τις ηλικιακές διαφορές στις πρακτικές άσκησης της εξουσίας. Στη συνέχεια, και με αυτό ολοκληρώνεται η συζήτηση, προβάλλεται η σημαντικότητα της έρευνας στον εκπαιδευτικό – ηγετικό κόσμο και για το μέλλον. Δεν αναφέρεται συσχέτιση με αποτελέσματα άλλων ερευνών σχετικών με το θέμα κα δεν υπάρχουν αναφορές σε αστήρικτα συμπεράσματα. Τέλος, δεν τίθενται καινούργια ερωτήματα, δεν

αναφέρονται οι περιορισμοί της μελέτης και η ύπαρξη συστηματικών ή τυχαίων σφαλμάτων.

Τα **αποτελέσματα** αναφέρονται στην παράγραφο που γίνεται η συζήτηση και στηρίζονται και αναλύονται βάση των ερωτημάτων που έχουν τεθεί στην αρχή της μελέτης. Οι ερευνητές τα προβάλλουν και με τη βοήθεια σχεδιαγραμμάτων και ολοκληρωμένα, έτσι ώστε ο αναγνώστης να διαμορφώνει μια ολοκληρωμένη εικόνα και αντίληψη σχετικά με αυτά. Δεν παρουσιάζονται περαιτέρω ερωτήματα -όπως προαναφέρθηκε-.

Οι **βιβλιογραφικές αναφορές** είναι αρκετές σε αριθμό και επαρκείς με αυτό τον τρόπο σε βαθμό που να μπορούν να υποστηρίξουν την έρευνα και προβάλλονται με αλφαβητική σειρά. Οι ερευνητές βασίζονται κυρίως σε ξένη βιβλιογραφία και αναφέρουν αρκετά περιοδικά, τα οποία ακολουθούν την κατάλληλη τυποποίηση.

Δεν αναφέρονται οι πηγές χρηματοδότησης της μελέτης, ωστόσο αναφέρεται στο τέλος του άρθρου που αυτοί εργάζονται.

5. Λαζαρίδου Ι.

Συντονίστρια Εκπαιδευτικού Έργου 3^{ου} ΠΕΚΕΣ Κ. Μακεδονίας

Με βάση το άρθρο αυτό με τίτλο: *«Αντιλήψεις των προϊσταμένων Νηπιαγωγείων για το στυλ ηγεσίας ως παράγοντα αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου στην προσχολική εκπαίδευση»* (2015) περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

Στην **περίληψη** αναφέρεται αρχικά ο σκοπός της έρευνας, η τοποθεσία και η χρονολογία της, το εργαλείο συλλογής των δεδομένων και τα αποτελέσματα γενικά. Παρατίθεται και στην αγγλική γλώσσα.

Η ερευνήτρια αρχίζει την **εισαγωγή** με τον ορισμό της ηγεσίας και με σχετικές έρευνες που καταδεικνύουν το ρόλο της ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Γίνεται μια ανασκόπηση του ρόλου της γυναικείας ηγεσίας στο χώρο του σχολείου και ειδικά του Νηπιαγωγείου και τα αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών και αναφέρονται τα είδη της σχολικής ηγεσίας και γίνεται σύνδεση με τη βιβλιογραφία. Στο τέλος της

εισαγωγής, τονίζεται η επιστημονική υπόθεση, η αιτία διεξαγωγής της μελέτης της και η αναμενόμενη προστιθέμενη αξία της στον εκπαιδευτικό κόσμο.

Στη συνέχεια η ερευνήτρια θεώρησε αναγκαίο να παρεμβάλλει μια παράγραφο σχετικά με τα συλ της γυναικείας ηγεσίας με βάση έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν αναφέροντας και τη σχετική βιβλιογραφία. Επιπλέον, προβάλλονται ο σκοπός και τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της ερευνητικής αυτής εργασίας σε ξεχωριστή παράγραφο με σαφήνεια έτσι ώστε να γίνονται αντιληπτά στον αναγνώστη.

Ακολουθεί η αναφορά στις **μεθόδους** που χρησιμοποιήθηκαν στη διεξαγωγή της, όπου αναφέρεται λεπτομερώς η χρονολογία και η τοποθεσία που έλαβε χώρα, το εργαλείο συλλογής των δεδομένων, το δείγμα (αριθμός ατόμων, επαγγελματική ιδιότητα, τοποθεσία διαμονής τους με ποσοστά), η επιλογή τυχαίας δειγματοληψίας και τα άτομα που συνέβαλαν σε αυτή, τα θέματα που εντάχθηκαν στο ερωτηματολόγιο και η δοκιμαστική (πιλοτική) του εφαρμογή. Επιπλέον, αναφέρεται η ανάλυση του ερωτηματολογίου και πώς αυτή διενεργήθηκε. Γίνεται επομένως αντιληπτό από τα παραπάνω στοιχεία, πως υπάρχει πλήρης καταγραφή της μεθόδου και του δείγματος και του σχεδιασμού και της υλοποίησης της έρευνας, ενώ αναδεικνύεται η ακρίβεια και η ορθότητά της.

Η αναφορά στα **αποτελέσματα** της έρευνας, ξεκινά με τις απαντήσεις που δόθηκαν στα ερωτήματα που είχαν τεθεί στο ερωτηματολόγιο. Η ερευνήτρια παραθέτει αυτές τις απαντήσεις, παραθέτοντάς τις ταυτόχρονα σε ποσοστιαίες μονάδες και σχετικούς πίνακες – διαγράμματα. Με αυτό τον τρόπο παρουσιάζονται τα ποιοτικά και τα ποσοτικά χαρακτηριστικά της μελέτης. Ακολουθεί και σχολιασμός/ερμηνεία των απαντήσεων.

Στη **συζήτηση** παρουσιάζονται ορισμένες βασικές διαπιστώσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις στα ερωτήματα που τέθηκαν, αναφέροντας και τα ανάλογα ποσοστά που τις αποδεικνύουν. Προβάλλονται οι βασικοί λόγοι για τους οποίους τα μέλη του υπό εξέταση πληθυσμού πιστεύουν πως ένα συγκεκριμένο είδος ηγεσίας συμβάλλουν αποδοτικά στην αποτελεσματική ηγεσία και στο εκπαιδευτικό έργο. Τέλος, παρουσιάζεται η εξήγηση της εμφάνισης του μικτού συλ ηγεσίας, με τη σχετική βιβλιογραφία. Δεν αναφέρεται αν τα αποτελέσματα της παρούσας συνδέονται με εκείνα άλλων παρόμοιων ερευνών και αν η στατιστική υπόθεση της μελέτης αυτής

τελικά αποδεικνύεται. Παρουσιάζονται της και οι περιορισμοί της έρευνας. Τέλος, δεν αναφέρεται αν τα αποτελέσματα είναι αληθοφανή με βάση την εκπαιδευτική πλευρά.

Στα **συμπεράσματα** της έρευνας παρουσιάζονται οι γενικές αντιλήψεις των προϊσταμένων νηπιαγωγών σχετικά με το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας στο χώρο του σχολείου, αλλά και στον ποσοστό εφαρμογής ορισμένων μοντέλων ηγεσίας. Γίνεται αναφορά στη σημαντικότητα της έρευνας αυτής στο χώρο της εκπαίδευσης και στα σημεία που η ερευνήτρια θεωρεί ότι μπορεί να συμβάλλει θετικά. Τέλος, προβάλλεται η ανάγκη να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα αναφορικά με τα στυλ ηγεσίας στην προσχολική εκπαίδευση. Αναφέρονται οι αδυναμίες της μελέτης, χωρίς ωστόσο να αναφέρεται αν τα αποτελέσματα έχουν εκπαιδευτική εφαρμογή και αν μπορούν να εξαχθούν νέα ερωτήματα.

Οι **βιβλιογραφικές πηγές** είναι επαρκείς και περιλαμβάνουν κυρίως αναφορές από βιβλία, με την κατάλληλη τυποποίηση. Ωστόσο οι πηγές δεν είναι πολύ πρόσφατες από τη διεξαγωγή της έρευνας (ξεπερνούν τα 10 έτη).

Δεν αναφέρονται οι πηγές χρηματοδότησης της έρευνας.

7. Συγκεντρωτικοί πίνακες

7.1. Έρευνες που σχετίζονται με την ηγεσία στην υγεία

Πίνακας 3

Έρευνες – χώρα χρονολογία	Τίτλος	Σκοπός	Μεθοδολογία	Δείγμα	Αποτελέσματα
Bismarck et al, Australia, 2015	<i>Reasons and remedies for underrepresentation of women in medical leadership roles: a qualitative study from Australia</i>	Να αντλήσει τις απόψεις ιατρών αναφορικά με την αντιμετώπιση των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους	Ποιοτική: Συνέντευξη	30 γιατροί που είχαν ηγετικούς ρόλους	Παρά τη δραματική αύξηση των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους, υπάρχει υποεκπροσώπηση τους σχετικά με τους ηγετικούς ρόλους. Αντιθέτως, οι άντρες ηγέτες αναγνωρίστηκαν διεθνώς από τους ερωτώμενους. Μέσα από τη συνέντευξη προσδιορίστη

					<p>καν δύο πιθανά εμπόδια σχετικά με τη φυλετική διάκριση σε ρόλους ηγετικούς: αξιοπιστία και ικανότητα. Τέλος, προτάθηκαν ορισμένες προτάσεις σχετικά με την μεγαλύτερη εκπροσώπηση των ηγετών γυναικών.</p>
<p>Denis et al, Canada, Netherlands, 2018</p>	<p><i>Medical doctors in healthcare leadership: theoretical and practical challenges</i></p>	<p>Αντλώντας δεδομένα και βιβλιογραφία από τις δύο χώρες, έγινε προσπάθεια να αποσαφηνιστούν οι πολιτικές</p>	<p>Διευκρινιστικός ρόλος: συλλέχθηκαν στοιχεία από τις δύο χώρες και εξετάστηκαν τα υγειονομικά τους συστήματα.</p>	<p>Γιατροί στον Καναδά και την Ολλανδία</p>	<p>Οι δύο χώρες έχουν διαφορετικές πολιτικές ηγεσίας των ιατρών σχετικά με τη δέσμευσή τους, αλλά φαίνεται πως αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις:</p>

		ηγεσίας τους			κατορθώνοντ ας μια ισορροπία ανάμεσα σε πιο «μαλακές πρακτικές» (εμπιστοσύνη και συνεργασία) και πιο «σκληρές» (οικονομικά κίνητρα) ,διευκολύνοντ αι οι συνθήκες εργασίας των ηγετών και ο πειραματισμό ς
Hargett et al, USA, 2017	<i>Developing a model for effective leadership in healthcare: a concept mapping approach</i>	Ο προσδιορισμός του διανοητικού ύ μοντέλου της αποτελεσματικής υγειονομικής περίθαλψης διευκρινίζο ντας τη σημαντικότη	Μείγμα ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης: ανασκόπησ η βιβλιογραφίας, ομάδες εστίασης και συναντήσεις συναίνεσης	92 καθηγητές και εκπαιδευόμενοι	Αναπτύχθηκε μια γραφική παράσταση ενός κοινού μοντέλου ηγεσίας. Αυτό το μοντέλο μπορεί να βελτιώσει τη μάθηση, την εκπαίδευση και τη φροντίδα των ασθενών

		ητα των ικανοτήτων στην ηγεσία			καθώς και να οδηγήσει σε μελλοντική έρευνα
Kalaitzi et al, Greece and Malta, 2019	<i>Women, healthcare leadership and societal culture: a qualitative study</i>	Μελέτη εμποδίων στη φυλετική διάκριση των γυναικών ηγετών στην Ελλάδα και τη Μάλτα (το ενδιαφέρον για αυτές της χώρες προήλθε από την «αργή» εισαγωγή των γυναικών στην ηγεσία)	Ποιοτική: συνεντεύξει ς σε βάθος και κατευθυνόμ ενη ανάλυση περιεχομέν ου. Η αθροιστική ανάλυση του περιεχομέν ου εφαρμόσθη κε για τον ποσοτικό προσδιορισ μό της χρήσης θεμάτων ενώ η ποιοτική για την ερμηνεία των αποτελεσμά των.	18 γυναίκες και 18 άνδρες ηγέτες	Εντοπίστηκαν είκοσι ένα εμπόδια στην ηγεσία των γυναικών στην υγειονομική περίθαλψη: ισορροπία εργασίας – προσωπικής ζωής, έλλειψη οικογενειακής υποστήριξης, ο πολιτισμός, τα στερεότυπα, η φυλετική προκατάληψη και η έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης

<p>Νερατζή και συν, Ελλάδα, 2016</p>	<p><i>Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας σε νοσοκομεία του ΕΣΥ (Εθνικό Σύστημα Υγείας)</i></p>	<p>Η διερεύνηση του ηγετικού προφίλ των στελεχών της νοσηλευτικής διοίκησης νοσοκομείων του ΕΣΥ</p>	<p>Ποιοτική: χρήση ερωτηματολογίου</p>	<p>250 στελέχη νοσηλευτικής ηγεσίας σε 12 νοσοκομεία της χώρας από Ιανουάριο -Απρίλιο 2016</p>	<p>Ο τρόπος ηγεσίας καθίσταται αντικείμενο μάθησης και ανάπτυξης με σκοπό την αποτελεσματικότερη άσκηση της ηγεσίας. Συνιστάται περαιτέρω έρευνα.</p>
<p>Χαροκόπου και συν, Βοιωτία (Ελλάδα), 2016 - 2017</p>	<p><i>Ποιότητα φροντίδας ψυχικά πασχόντων Η δυναμική της ομάδας ως συντελεστής της θεραπευτικής αποτελεσματικότητας</i></p>	<p>Η εξέταση της δυναμικής που παίζει η ομάδα με σκοπό την αξιολόγηση της παρακίνησης του επαγγελματία ψυχικής υγείας</p>	<p>Ποιοτική μέθοδος: ατομική συνέντευξη</p>	<p>Το σύνολο των ειδικοτήτων του προσωπικού που εργαζόταν σε δομές ψυχικής υγείας από Δεκέμβριο 2016- Φεβρουάριο 2017</p>	<p>Οι επαγγελματίες υγείας φάνηκε πως μέσα από την ομάδα που είχαν δημιουργήσει (δυναμική θεραπευτικής ομάδας) κατάφεραν να ανταποκριθούν στις ποικίλες ανάγκες των ασθενών. Επίσης με αυτό τον τρόπο</p>

					ενισχύθηκε η ικανοποίηση του προσωπικού.
--	--	--	--	--	--

(Bismark et al, 2015, Denis et al, 2018, Hargett et al, 2017, Kalaitzi et al, 2019, Νερατζή και συν, 2016 και Χαροκόπου και συν, 2016-2017)

7.2. Έρευνες που σχετίζονται με την ηγεσία στην εκπαίδευση

Πίνακας 4

Έρευνες – χώρα χρονολογία	Τίτλος	Σκοπός	Μεθοδολογία	Δείγμα	Αποτελέσματα
Heikka et al, Finland, 2019	<i>Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts</i>	Εστίαση στη θέσπιση της κατανεμημένης παιδαγωγικής ηγεσίας στη Φιλανδία και στις σχέσεις των ηγετών εκπαιδευτικών με την ομάδα (το προσωπικό)	Ποιοτική μέθοδος: συλλογή δεδομένων από τις αντιλήψεις εκπαιδευτικών μέσω επαγγελματικών συνεντεύξεων	130 επαγγελματίες της ECE (Early Childhood Education), δάσκαλοι ECE και νοσοκόμοι παιδικής φροντίδας	Η έρευνα έδειξε πως αυτά τα κέντρα (ECE) έχουν αναπτύξει ηγετικές πρακτικές που είναι σύμφωνες με την κατανεμημένη παιδαγωγική ηγεσία και σχετίζονται με τις ικανότητες

					των εκπαιδευτικών
Jerdborg, Gothenburg, Sweden, 2020	<i>Educating school leaders: engaging in diverse orientations to leadership practice</i>	Ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται την αλληλεπίδραση ανάμεσα στην σχολική ηγεσία και την επαγγελματική ή πρακτική	Παρατηρήσεις, ατομικές συνεντεύξεις και συνεντεύξεις σε ομάδες εστίασης	Προσωπικό από έξι Πανεπιστήμια της Σουηδίας. Ειδικότερα τα τρία από αυτά, φιλοξενήθηκαν στο Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα και αντιπροσωπεύουν σημαντικούς διοργανωτές καθώς και γεωγραφικές περιοχές	Η επαγγελματική ταυτότητα περιορίζει ή βελτιώνει τον τρόπο που βιώνεται η πρακτική επειδή οι ηγέτες (διευθυντές) συμμετέχουν σε διαφορετικές πρακτικές ηγεσίας. Τα ευρήματα αυτά συγκρίθηκαν και με εκείνα προηγούμενων μελετών. Ακόμη πρέπει να δοθεί έμφαση στους συμμετέχοντες και έμφαση στις εκπαιδευτικές

					ς διαδικασίες και όχι μόνο στον σχεδιασμό του προγράμματος.
Ανδρούσου, Αθήνα, 2009	<i>Από την επιμόρφωση εκπαιδευτικών στη δημιουργία μιας κοινότητας πρακτικής και μαθητείας: διεργασίες και δυναμική μιας πορείας</i>	Να διατυπωθεί η εκπαιδευτική διαδικασία σε περιπτώσεις τάξεων με παιδιά με διάφορες πολιτισμικές ταυτότητες	Προσωπικές σημειώσεις από συναντήσεις και ημερολόγιο, ημερολόγιο εκπαιδευτικών, κομμάτια από κείμενο που αποτέλεσε την ανάλυση της εκπ. τους πρακτικής	4 νηπιαγωγοί, σε 4 διαφορετικά νηπιαγωγεία της Αθήνας, η συγγραφέας της μελέτης	Αναδείχτηκε ο βασικός ρόλος της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, η δύναμη των κοινοτήτων των πρακτικών για τους εκπαιδευτικούς και η πρόσληψη σημαντικής βιωματικής εμπειρίας εκ μέρους των εκπαιδευτικών
Δεληλίγκα και συν, Τρίκαλα	<i>Αποτελεσματική ηγεσία και πρακτικές ηγεσίας σε</i>	Διερεύνηση αποτελεσματικής ηγεσίας και των	Ποσοτική: ερωτηματολόγιο	327 εκπαιδευτικοί του Νομού	Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί έχουν ορισμένα

<p>α (Ελλάδα), 2015</p>	<p>σχολικές μονάδες: Η οπτική του φύλου</p>	<p>ηγετικών πρακτικών σύμφωνα με την οπτική του φύλου</p>		<p>Τρικάλων (212 γυναίκες και 115 άνδρες) ηλικίας 23-65 ετών – (τυχαία δειγματοληψία)</p>	<p>γνωρίσματα στην περίπτωση που ασκούν την ηγεσία τα οποία δεν έχουν άνδρες. Δεν υπάρχει ισότητα των φύλων στην πράξη. Επιπλέον, η σχολική αποτελεσματικότητα αποδίδεται και στην ποιότητα της ηγεσίας. Ο παράγοντας του φύλου του ηγέτη, δεν επηρεάζει τις πρακτικές ηγεσίας στην εκπαίδευση. Τέλος, υπάρχουν στερεότυπα βασισμένα σε φυλετικές διακρίσεις.</p>
-----------------------------	---	---	--	---	---

<p>Λαζαρίδου, Ελλάδα, 2015</p>	<p><i>Αντιλήψεις των προϊσταμένων Νηπιαγωγείων για το στυλ ηγεσίας ως παράγοντα αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου στην προσχολική εκπαίδευση.</i></p>	<p>Διερεύνηση αντιλήψεων Νηπιαγωγών σχετικά με: Α) το ρόλο της συμβολής των υφιστάμενων μορφών ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου και Β) τον βαθμό της εφαρμογής τους</p>	<p>Ποσοτική: ανώνυμο ερωτηματολόγιο</p>	<p>197 προϊστάμενες Νηπιαγωγούσ από 9 Νομούς της χώρας (Φεβρουάριος-Μάρτιος 2015)</p>	<p>Οι περισσότερες από τις Νηπιαγωγούσ θεωρούν πως η μετασχηματιστική και η χαρισματική ηγεσία συμβάλλουν αποτελεσματικά στην αποδοτικότητα του εκπ. έργου. Ακόμη το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεώρησε πως το μικτό μοντέλο ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό</p>
--------------------------------	---	--	---	---	---

(Heikka et al, 2019, Jerdborg, 2020, Ανδρούσου, 2009, Δεληλίγκα και συν, 2015 και Λαζαρίδου, 2015)

8. Εικονικό πλαίσιο συνεργασίας νηπιαγωγού – ηγέτη με τη δυναμική της ομάδας του σε νηπιαγωγείο της Αθήνας

Στα πλαίσια της δημιουργίας της ανασκόπησης αυτής, δημιουργήθηκε ένα εικονικό πλαίσιο σχολείου για τα παιδιά της προσχολικής αγωγής. Έτσι, παρατίθεται στη συνέχεια το πλαίσιο αυτό, το οποίο γίνεται προσπάθεια να αναλυθεί και να παρουσιασθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο σύμφωνα και με στοιχεία που έχουν ήδη αναφερθεί στις παραπάνω έρευνες:

8.1.Πλαίσιο Νηπιαγωγείου

Όταν οι υποψήφιοι νηπιαγωγοί επισκέπτονται νηπιαγωγεία με σκοπό να κάνουν την πρακτική τους άσκηση, καλούνται αρχικά να ταυτοποιήσουν το νηπιαγωγείο στο οποίο βρίσκονται. Με τον ίδιο τρόπο, θα αναλυθεί τώρα η ταυτότητα του εικονικού αυτού νηπιαγωγείου έτσι ώστε να γίνει αντιληπτό το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθεί η δράση στη συνέχεια.

Το σχολείο αυτό βρίσκεται σε μια απομακρυσμένη περιοχή της Αθήνας, κάπου στα προάστια της πόλης, όπου δεν υπάρχουν αρκετές πολυκατοικίες και τα υπάρχοντα σπίτια είναι αραιοκατοικημένα. Έτσι, τα παιδιά με τη νηπιαγωγό έχουν την ευκαιρία να ζήσουν σε ένα ήσυχο περιβάλλον χωρίς πολλούς θορύβους και να απολαύσουν τη φύση σε αρκετό βαθμό.

Το σχολείο έχει κάποιες αίθουσες, οι οποίες είναι γεμάτες παιδικά σχέδια, ζωηρά χρώματα και διάφορα αντικείμενα τα οποία μπορούν να κινητοποιούν τα παιδιά να εμπλέκονται σε διάφορα παιχνίδια και δραστηριότητες. Επιπλέον είναι με τέτοιο τρόπο τοποθετημένα, έτσι ώστε να υπάρχει εύκολη πρόσβαση από εκείνα κάθε στιγμή.

Η τάξη έχει περίπου 15 παιδιά και μια νηπιαγωγό. Τα παιδιά έχουν ορισμένες διαφοροποιήσεις μεταξύ τους, οι οποίες βασίζονται στο είδος της οικογένειας (κάποια παιδιά ζουν και με τους δυο γονείς, κάποια με τον ένα, η επαφή με τους παππούδες δεν είναι πάντα εφικτή), αλλά κυρίως στον τρόπο που έχουν μεγαλώσει (είναι γνωστό πως δεν έχουν όλα τα παιδιά τα ίδια βιώματα). Η νηπιαγωγός είναι μια νέα κοπέλα γεμάτη όρεξη για τη ζωή και είναι πρόθυμη να μεταδώσει στα παιδιά όσο το δυνατό περισσότερες γνώσεις.

8.1 Δράσεις που λαμβάνουν χώρα στο χώρο του Νηπιαγωγείου

Η νηπιαγωγός προσπαθεί κάθε μέρα να εμπλέξει τα παιδιά σε διάφορες δραστηριότητες μέσα από τις οποίες μπορούν να αποκτήσουν αρκετές γνώσεις για τον κόσμο που τα περιβάλλει. Στην αρχή της χρονιάς είναι κάπως δύσκολο τα παιδιά να ενταχθούν στο σχολικό περιβάλλον, λόγω του καινούργιου της κατάστασης. Ωστόσο η νηπιαγωγός προσπαθεί μέσα από μια σειρά ενέργειες να τα κινητοποιήσει:

- ✓ **Συνεργασία με τους γονείς των παιδιών:** γνωρίζει καλά πως μεγάλο μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας αποτελούν και οι γονείς των παιδιών που έχει στην τάξη της, αφού και με τη δική τους συμβολή θα είναι σε θέση να την πραγματοποιήσει ευκολότερα. Αρχικά, ειδικά στην αρχή της σχολικής χρονιάς, μπορεί να αντλήσει αρκετές πληροφορίες για το πλαίσιο μέσα στο οποίο τα παιδιά έχουν μεγαλώσει και ζουν. Στη συνέχεια, και κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς, μπορεί να ζητήσει τη συνεργασία τους για κάποια δραστηριότητα που θέλει να πραγματοποιήσει ή απλώς για να τους ενημερώσει για κάποια θέματα.
- ✓ **Σχεδιασμός εκπαιδευτικής διαδικασίας:** είναι γνωστό πως ο εκπαιδευτικός ως ηγέτης μέσα στην τάξη του, έχει πολύ βασικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός «κλίματος αποδοχής» μέσα σε αυτήν, αφού με αυτό τον τρόπο τα παιδιά εμπλέκονται στη μαθησιακή δραστηριότητα. Έτσι η νηπιαγωγός ακολουθεί ορισμένα βήματα προκειμένου να σχεδιάσει την εκπαιδευτική διαδικασία, τα οποία ελέγχει αρκετές φορές έτσι ώστε να προσαρμόζονται κατάλληλα σε όλα τα παιδιά. Επιπλέον, θέτει ορισμένα μαθησιακά ερωτήματα – στόχους, τους οποίους προσπαθεί να κατακτήσει μέσα από αυτήν, θέτοντας με αυτό τον τρόπο και τις προτεραιότητές της, χρησιμοποιώντας και τα κατάλληλα κατά περίπτωση μαθησιακά εργαλεία. Μέσα από αυτήν, θα είναι σε θέση να γνωρίσει καλύτερα τα παιδιά και με τον τρόπο αυτό να τα παρακινήσει σε περαιτέρω δραστηριότητες. Βασικό σημείο είναι και η επαναξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας έτσι ώστε να εντοπίζει τα αρνητικά και τα θετικά σημεία της για βέλτιστες μελλοντικές δράσεις. Προσπαθεί σε αυτό το πλαίσιο, να δημιουργήσει πρόσθετα βιώματα στα παιδιά, οργανώνοντας εκδρομές και περιπάτους στο εξωτερικό περιβάλλον γύρω από το σχολείο. Πολύ περισσότερο στην εποχή μας, όπου οι περισσότεροι άνθρωποι ζουν στις μεγαλουπόλεις, δίνει στα

παιδιά την ευκαιρία να εξερευνήσουν τη φύση με την καθοδήγησή της όπου χρειάζεται, γνωρίζοντας πως με το προσωπικό και άμεσο βίωμα, θα μάθουν πολλά περισσότερα.

- ✓ **Ανάπτυξη ενός κλίματος αποδοχής των παιδιών:** είναι σημαντικό τα παιδιά να μην αισθάνονται πως υπάρχει ένας μεγαλύτερος άνθρωπος ο οποίος τα οδηγεί σε ορισμένη κατεύθυνση. Το κάθε παιδί προέρχεται από ένα διαφορετικό περιβάλλον, όπου δεν είναι πάντα ιδανικό. Το σχολείο όμως, πρέπει να σέβεται τη διαφορετικότητα του κάθε παιδιού και να το εντάσσει στη μαθησιακή διαδικασία. Πρέπει να νοιώθουν ελεύθερα και ότι είναι σε θέση να ξεδιπλώσουν τον εαυτό τους όπως είναι χωρίς να νοιώσουν ότι δεν είναι αποδεκτά. Το σημείο αυτό θεωρεί απαραίτητο να ξεπεραστεί η νηπιαγωγός, και έτσι από την πρώτη μέρα προσπαθεί μέσα από την οργάνωση του περιβάλλοντος του σχολείου να τα οδηγήσει να εκφραστούν ελεύθερα. Γνωρίζει πολύ καλά πως μόνο με αυτό τον τρόπο τα παιδιά θα προβάλλουν τον αληθινό τους εαυτό. Έτσι θα μπορέσει να τα γνωρίσει καλύτερα και στη συνέχεια να τα καθοδηγήσει έτσι ώστε να κατακτήσουν τη γνώση και να αναπτυχθούν προσωπικά και κοινωνικά. Σε αυτή την προσπάθεια η νηπιαγωγός προσπαθεί να εμπλουτίσει την αίθουσα με έργα των παιδιών, κάτι που θα τα κινητοποιήσει να δημιουργήσουν περισσότερο (Αυγητίδου, 2014). Η νηπιαγωγός τέλος, προσπαθεί να δημιουργήσει μια ουσιαστική σχέση με το παιδί, έτσι ώστε να δημιουργήσει ένα κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης σε αυτό. Στην ανάπτυξη ενός κλίματος αποδοχής των παιδιών, μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά και η συνεργασία της νηπιαγωγού με τα παιδιά στη λήψη αποφάσεων. Στην περίπτωση που η ίδια ζητήσει από τα παιδιά να μιλήσουν για να επιλύσουν κάποιο συγκεκριμένο πρόβλημα ή οτιδήποτε άλλο, τα παιδιά θα αισθανθούν πως γίνονται αποδεκτά. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά και η Treseder (1997) «με τον όρο «συμμετοχή των παιδιών» αναφερόμαστε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τα παιδιά για τα ζητήματα που τα αφορούν και τα βιώνουν καθημερινά» (Treseder, 1997 στην Αυγητίδου, 2014).
- ✓ **Συνεργασία με διάφορους φορείς:** απαραίτητο βήμα στην πολύπλευρη ανάπτυξη των παιδιών, αποτελεί η επαφή με διάφορα επαγγέλματα και άλλους φορείς. Έτσι τα παιδιά είναι σε θέση να γνωρίζουν τα διάφορα

επαγγέλματα και τελικά να γνωρίσουν περισσότερο τον κόσμο που τα περιβάλλει. Επιπλέον είναι απαραίτητο, η νηπιαγωγός να ζητά τη βοήθεια ορισμένων εκπαιδευτικών φορέων που θα μπορέσουν να την βοηθήσουν να υλοποιήσει ορισμένα από τα σχέδιά της.

- ✓ **Υποστήριξη της καινοτομίας:** τα δεδομένα σχετικά με την εκπαίδευση των παιδιών διαρκώς μεταβάλλονται και νέες μελέτες παρουσιάζουν νέα στοιχεία. Η νηπιαγωγός που θέλει να κινητοποιεί τα παιδιά μπορεί να χρησιμοποιήσει τα νέα στοιχεία και πρακτικές που υπάρχουν στο μέτρο του δυνατού έτσι ώστε να τα εφαρμόσει στην τάξη της. Όταν τα παιδιά εκτίθενται σε καινούργια πράγματα, πολλές φορές κινητοποιούνται και εμπλέκονται ευκολότερα στην εκπαιδευτική διαδικασία σε σχέση με την περίπτωση που θα έκαναν διαρκώς παρόμοιες δραστηριότητες. Έτσι η νηπιαγωγός μπορεί να εντάξει στο σχολικό πρόγραμμα καινοτόμες δραστηριότητες (βλ. σύνδεση των παιδιών με τη φύση).

8.2. Δράσεις της νηπιαγωγού με σκοπό την ενίσχυση του ηγετικού της ρόλου

Πέρα από την ανάπτυξη των παιδιών και την οργάνωση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, η νηπιαγωγός προσπαθεί να ενισχύσει τον ρόλο της έτσι ώστε να πετυχαίνει τα βέλτιστα μαθησιακά αποτελέσματα και την προσωπική ανάπτυξη των παιδιών.

- ✓ **Διαρκής ενημέρωση και επιμόρφωση:** Αρχικά προσπαθεί να ενημερώνεται όσο περισσότερο μπορεί σχετικά με την προσχολική ηλικία. Προσπαθεί να συμμετέχει σε σχετικά σεμινάρια έτσι ώστε να αποκτά ακόμη περισσότερες γνώσεις σχετικά με το αντικείμενό της. Γνωρίζει πολύ καλά πως το σχολείο αποτελεί βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη της κοινωνικοποιητικής λειτουργίας του: στο σχολείο τα παιδιά αναπτύσσονται κοινωνικά και προσωπικά και ταυτόχρονα ενθαρρύνονται οι προσωπικές τους δεξιότητες (Κωνσταντίνου, 1997 στην Αυγητίδου, 2014). Επιπλέον γνωρίζει πως η θέση της στο σχολικό περιβάλλον είναι καίρια (όπως έχει αποδειχτεί και από σχετικές έρευνες) και σε συνεργασία και με την διευθύντρια προσπαθεί να επιμορφώνεται μέσα από διάφορες πρακτικές έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργούνται. Με αυτό τον τρόπο θα βοηθήσει ουσιαστικά τα παιδιά.

- ✓ **Σύνδεση των προσωπικών γνώσεων με το σχολικό περιβάλλον:** σκόπιμο είναι οι γνώσεις και οι απόψεις που έχει δημιουργήσει η νηπιαγωγός να μπορεί να τις εντάξει στο σχολικό περιβάλλον. Ειδικότερα στη σημερινή εποχή που υπάρχει καταιγισμός πληροφοριών για όλα τα θέματα, η νηπιαγωγός καλείται να παίζει το ρόλο του μεσάζοντα από την παιδική ηλικία στη σχολική (Δημοτικό). Απαραίτητο είναι να μπορεί να επιλέξει τις πληροφορίες, τα δεδομένα και τα εργαλεία που χρειάζεται για τη συγκεκριμένη τάξη του νηπιαγωγείου και να εντάξει σε αυτή σταδιακά. Είναι φυσικό να μην μπορούν να πραγματοποιηθούν όλα τα είδη δραστηριοτήτων σε μια ορισμένη τάξη νηπιαγωγείου δεδομένης της εκάστοτε σύνθεσης των παιδιών. Έτσι καλείται να παίζει ένα ρόλο μεσάζοντα στη μετάδοση των γνώσεων.
- ✓ **Ανάπτυξη της επικοινωνίας:** στη σημερινή εποχή ο διάλογος απουσιάζει από τα οικογενειακά και άλλα περιβάλλοντα σε μεγάλο βαθμό. Προκειμένου η νηπιαγωγός να είναι σε θέση να συνεργάζεται με τους γονείς αλλά κυρίως με τα παιδιά, πρέπει να αναπτύξει τον διάλογο ανάμεσά τους. Με τη βοήθειά του θα μπορεί να επικοινωνεί ουσιαστικά μαζί τους και τελικά να διευκολύνεται η μαθησιακή διαδικασία και επιτυγχάνεται η δυναμική της ομάδας. Έτσι θα μπορεί να λαμβάνει και τις σωστές αποφάσεις για την καλύτερη οργάνωση του σχολείου. Ακόμη, οι συναντήσεις των εκπαιδευτικών με τους γονείς γίνονται «παραγωγικές και χρήσιμες», αφού και οι δύο πλευρές έχουν την ευκαιρία να ακούσουν και να πουν τις γνώμες τους (Παπούλα και συν, 2008).
- ✓ **Ανάπτυξη της ενσυναίσθησης:** σύμφωνα με τον Fairbairn (2002) «η ενσυναίσθηση αφορά γενικά τη στάση και τον τρόπο ζωής του ατόμου, καθώς δεν έρχεται απλά σε επαφή με τον άλλον αλλά πλέον καλείται να μπει στη θέση του για να μπορέσει στη συνέχεια να κατανοήσει τα συναισθήματα και τις σκέψεις του (Fairbairn, 2002 στη Μόκα, 2019). Ο ρόλος της ενσυναίσθησης στη νηπιαγωγό ως εκπαιδευτικό, όπως αποδεικνύεται και από τα παραπάνω, είναι πολύ βασικός. Με τη βοήθειά της η νηπιαγωγός είναι σε θέση να γνωρίζει εις βάθος τα συναισθήματα και τον εσωτερικό κόσμο των παιδιών της τάξης της και κατ' επέκταση μπορεί να αναλύσει τη συμπεριφορά τους μέσα σε αυτήν. Μόνο όταν η νηπιαγωγός

θα μπορέσει να έρθει κοντά με τα παιδιά της τάξης της θα είναι σε θέση να τα βοηθήσει πραγματικά και ουσιαστικά. Τότε μόνο θα είναι σε θέση να συμβάλλει στην προσωπική και κοινωνική τους ανάπτυξη. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Goleman (2011), οι ικανότητες του σχολικού ηγέτη στην τάξη περιλαμβάνουν τέσσερις παραμέτρους της συναισθηματικής νοημοσύνης: αυτεπίγνωση, αυτοπεποίθηση, κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση των σχέσεων (Goleman, 2011 στη Μελεσσανάκη, 2020). Τέλος, σύμφωνα με τον Olmstead (2000) οι πρακτικές που πρέπει να θέτει σε εφαρμογή ένας ηγέτης, πρέπει να συνοψίζονται στις ακόλουθες: δημιουργία και διατήρηση της ομάδας του, ανάπτυξη και καλλιέργεια των δυνατοτήτων κάθε μέλους της και συμβολή στην κατάκτηση των στόχων που έχουν τεθεί (Olmstead, 2000 στη Μελεσσανάκη, 2020).

Από τα παραπάνω στοιχεία καθίσταται κατανοητό πως ο ρόλος του εκπαιδευτικού – νηπιαγωγού είναι πολυδιάστατος. Πρέπει από την πρώτη στιγμή να είναι σε θέση να έχει τις απαραίτητες γνώσεις έτσι ώστε να είναι σε θέση να διαχειρίζεται τα παιδιά αλλά και τις οικογένειές τους έτσι ώστε να μπορούν να συνυπάρξουν όλοι όσο το δυνατόν αρμονικότερα, κάτι που θα συμβάλλει στη συνέχεια και στην αποτελεσματικότερη μαθησιακή διαδικασία για τα παιδιά. Η ανάπτυξη της επικοινωνίας και του διαλόγου ανάμεσά τους κρίνεται αναγκαία. Επιπλέον ο εκπαιδευτικός οφείλει να επιμορφώνεται διαρκώς έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει τα μέγιστα στα παιδιά. Τέλος, με αυτό τον τρόπο και αν ο εκπαιδευτικός πιστεύει στις δυνατότητες των παιδιών και τα ενθαρρύνει στην εκπαιδευτική διαδικασία, μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός ηγέτης μέσα στην τάξη του.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η παρούσα ανασκόπηση είχε ως στόχο να εντοπίσει την έννοια της ηγεσίας στους χώρους της υγείας και της εκπαίδευσης και να την εντάξει στο πλαίσιο και της δυναμικής της εκάστοτε ομάδας. Σύμφωνα με τις παραπάνω ερευνητικές μελέτες που αναλύθηκαν τα αποτελέσματα που εξάγονται σχετικά με την ανάλυση των εννοιών αυτών αναλύονται ως εξής:

Αναδεικνύεται βασικός ο ρόλος της γυναικείας ηγεσίας σε **οργανισμούς υγείας**, καθώς το γυναικείο φύλο διαθέτει ορισμένα ηγετικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αποδοτικότητα της άσκησης της ηγεσίας. Ωστόσο προτείνεται η ενθάρρυνση των γυναικών στην ανάληψη τέτοιων θέσεων και δίνεται βάση στην επίλυση ορισμένων φυλετικών εμποδίων.

Στον Καναδά σύμφωνα με έρευνα, καθίσταται ανάγκη να υπάρξει συνεργασία ανάμεσα στις κυβερνήσεις και τις ιατρικές ενώσεις προκειμένου να ξεπεραστούν οι περιορισμοί από τις κοινωνικές συμβάσεις στη συμμετοχή του ιατρικού προσωπικού στη βελτίωση του συστήματος υγείας. Αλλά και στο Ολλανδικό σύστημα οι πρωτοβουλίες του ιατρικού προσωπικού οφείλουν να είναι περισσότερο σχετικές με τις επαγγελματικές τους αξίες.

Σε άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από καθηγητές εξετάστηκαν οι περιορισμοί στην αποτελεσματική – αποδοτική ηγεσία και εντοπίστηκαν 33 διαφορετικά είδη ηγετικών ικανοτήτων.

Σε έρευνα που μελέτησε τους λόγους που εμποδίζουν τις γυναίκες από το να αναλάβουν ηγετικές θέσεις διαπιστώθηκε πως υπάρχουν ορισμένα φυλετικά εμπόδια στην ανάληψη ηγετικών θέσεων από το γυναικείο φύλο, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα οι γυναίκες να μην έχουν την ευκαιρία να αναδείξουν τις ηγετικές τους ικανότητες.

Σε ερευνητική εργασία που είχε ως στόχο να μελετήσει το προφίλ ηγετών σε μονάδες του ΕΣΥ τονίζεται πως υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση ανάμεσα σε εκείνους που είχαν μεταπτυχιακή εξειδίκευση στη διοίκηση σε σχέση με εκείνους που δεν είχαν και ως αποτέλεσμα το κάθε είδος ηγετών επέλεγε διαφορετικό στυλ ηγεσίας προκειμένου να ηγηθεί του οργανισμού.

Τέλος σε έρευνα των Χαροκόπου και συν 2018, που είχε ως σκοπό να διερευνήσει το ρόλο της ομάδας στη θεραπευτική αποτελεσματικότητα, επισημαίνεται

η ανάγκη για δημιουργία μιας «ομάδας εργασίας» η οποία μπορεί να λειτουργήσει έχοντας πολλαπλά οφέλη στους ασθενείς.

Οι Heikka et al, 2019, αναφέρουν στην έρευνα που πραγματοποίησαν με στόχο την ανάδειξη της ηγεσίας στην **προσχολική εκπαίδευση**, πως ορισμένα εκπαιδευτικά κέντρα στη Φιλανδία έχουν αναπτύξει διάφορες προσεγγίσεις εκπαιδευτικές οι οποίες είναι σχετικές με την κατανεμημένη παιδαγωγική ηγεσία (distributed pedagogical leadership), οι οποίες συμβάλλουν στην δημιουργία ενός προβληματισμού και μάθησης στις ομάδες των παιδιών.

Αλλά και μια άλλη ερευνητική εργασία που διενεργήθηκε στη Φιλανδία και μελέτησε τους τρόπους άσκησης της ηγεσίας σε οργανισμούς εκπαίδευσης, διαπίστωσε πως υπήρχαν τρεις τύποι απόκτησης της μάθησης εκ μέρους των μαθητών. Επιπλέον διαπιστώθηκε σύνδεση μεταξύ αυτής της απόκτησης μάθησης με αυτά τα μαθησιακά αποτελέσματά τους. Έτσι καθίσταται αναγκαίο σύμφωνα με τον ερευνητή να δίνεται έμφαση στην προσέγγιση της διδασκαλίας των μαθητών σε αυτή την ηλικία.

Επιπλέον καθίσταται απαραίτητη η διαδικασία εγκαθίδρυσης μιας σωστά δομημένης συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ σχολείου και οικογένειας στην απόκτηση νέων γνώσεων των παιδιών. Οι «κοινότητες πρακτικών» των εκπαιδευτικών αλλά και τα πολλαπλά οφέλη που οι εκπαιδευτικοί αποκομίζουν από αυτή τη συνεργασία είναι βασικά και αναπόσπαστα κομμάτια της ολοκληρωμένης εκπαίδευσης.

Αλλά και η ανάληψη ηγεσίας από τις γυναίκες αποτελεί βασικό κομμάτι που έχει διερευνηθεί από τους Δεληλίγκα και συν στα πλαίσια της προσχολικής εκπαίδευσης. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησαν οι ίδιοι, αναφέρονται φυλετικά εμπόδια που υφίστανται ακόμη και στη σημερινή εποχή σχετικά με την ανάληψη ηγετικών θέσεων, ενώ συνιστάται περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

Τέλος, και σύμφωνα με μελέτη που ερεύνησε τις στάσεις προϊσταμένων εκπαιδευτικών σχετικά με τους λόγους εφαρμογής διαφόρων τύπων ηγεσίας στην προσχολική εκπαίδευση, αναδείχθηκαν η μετασχηματιστική και χαρισματική ηγεσία ως τα κυρίαρχα μοντέλα που μπορούν να οδηγήσουν στην αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού έργου.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Αναφέροντας τα αποτελέσματα στο προηγούμενο κεφάλαιο, επιχειρείται μια σύνδεσή τους με τα ερευνητικά ερωτήματα και κυρίως το στόχο που η παρούσα ανασκόπηση έχει θέσει στην αρχή. Ως σκοπό της παρούσας αποτέλεσε η συλλογή πληροφοριών από ποικίλες ερευνητικές μελέτες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν στο Δυτικό κόσμο και οι οποίες αναφέρονται και εξετάζαν την ηγεσία στην υγεία αλλά και αυτή στην εκπαίδευση. Ο βασικός προβληματισμός που τέθηκε στην παρούσα ανασκόπηση ήταν *«με ποιο τρόπο μπορεί να αναδειχθεί ο σωστός ηγέτης σε χώρους υγείας και εκπαίδευσης, σε σχέση και με την εκάστοτε ομάδα, προκειμένου να είναι κατάλληλος για να ηγηθεί ενός οργανισμού»*.

Παλαιότερες έρευνες και μελέτες έχουν επιχειρήσει να προσεγγίσουν το θέμα αυτό προσπαθώντας να απαντήσουν σε επιμέρους θέματα – ερωτήματα που είχαν τεθεί. Με την ολική προσέγγισή τους διερευνήθηκε το θέμα εις βάθος έτσι ώστε να καλυφθούν όλες οι πτυχές του. Τα αποτελέσματα που προαναφέρθηκαν εξετάζουν το φύλο, το ρόλο και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη στα δύο αυτά είδη οργανισμών (υγεία – εκπαίδευση) και επιχειρήθηκε να γίνει μια σύνδεση μεταξύ τους προκειμένου να εξυπηρετηθεί ο στόχος του θέματος της ανασκόπησης αυτής. Τα αποτελέσματα αυτά προσπαθούν να δώσουν ένα υπόβαθρο σχετικά με την ηγεσία στους δύο αυτούς τομείς έτσι ώστε ο αναγνώστης να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται το θέμα σφαιρικά.

Πιο αναλυτικά, παρουσιάζονται ομοιότητες σχετικά με την ηγεσία στην υγεία και την εκπαίδευση, καθώς, όπως αποδείχθηκε, οι γυναίκες διαθέτουν βασικά γνωρίσματα στην προσωπικότητά τους, τα οποία, στις περιπτώσεις που τους δίνεται η ευκαιρία, μπορούν να αναδείξουν. Μελέτες τονίζουν τον πολυδιάστατο ρόλο του γυναικείου φύλου σε τέτοιο βαθμό έτσι ώστε όταν αυτές έχουν αναλάβει ηγετικούς ρόλους να είναι σε θέση να διαχειριστούν καλύτερα από τους άνδρες την ηγεσία. Ως αποτέλεσμα της παραπάνω διαπίστωσης, οι γυναίκες ηγέτες αποδεικνύονται εξίσου κατάλληλες με το ανδρικό φύλο σε αυτό τον τομέα ή και περισσότερο ικανές. Ωστόσο ένα θέμα που εντοπίστηκε στις έρευνες που μελέτησαν το θέμα της απουσίας μεγάλου ποσοστού των γυναικών από τις ηγετικές θέσεις, αποτέλεσαν τα κοινωνικά στερεότυπα. Σύμφωνα με αυτά, οι γυναίκες αντιμετωπίζονται ως «λιγότερο ικανές» σε σχέση με τους άνδρες στην ανάληψη ηγετικών καθηκόντων και ως αποτέλεσμα οι άνδρες είναι εκείνοι που αναλαμβάνουν τις περισσότερες ηγετικές θέσεις. Επιπλέον,

ένα εμπόδιο που παρατηρήθηκε είναι πως οι γυναίκες έχουν και το ρόλο της «μητέρας» πολλές φορές στη ζωή τους με αποτέλεσμα να μην είναι τόσο «διαθέσιμες» όσο οι άνδρες στην ανάληψη τέτοιων θέσεων. Τέλος, όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι ερευνητές που μελέτησαν το συγκεκριμένο θέμα, το θέμα αυτό χρήζει περαιτέρω διερεύνησης με τελικό στόχο να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά.

Επιπλέον δόθηκε βάρος στα χαρακτηριστικά – αρμοδιότητες που οφείλει ένας ηγέτης να διαθέτει προκειμένου να αποδεικνύεται αρκετά ικανός. Και στους δύο τομείς (υγεία – εκπαίδευση) τα χαρακτηριστικά αυτά είναι αρκετά. Αποδεικνύεται και στις δυο περιπτώσεις πως ο ρόλος του ηγέτη είναι πολυδιάστατος αφού οφείλει να ενθαρρύνει και να υποστηρίζει τη συνεργασία της ομάδας του και κάθε ένα άτομο προσωπικά θέτοντας στόχους που συμβάλλουν τελικά στην αποδοτικότητα είτε του θεραπευτικού είτε του εκπαιδευτικού έργου. Κρίνεται αναγκαίο να έχει σφαιρική αντίληψη της κατάστασης του οργανισμού του κάτι το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με την συμμετοχή του σε ορισμένα σεμινάρια και την απόκτηση ποικίλων γνώσεων σχετικά με τον τομέα του. Επιπλέον βασική και η ΣΝ που πρέπει να διαθέτει, με τη βοήθεια της οποίας, όπως αποδείχθηκε, είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα τους υφισταμένους αλλά και τους χρήστες (σε οργανισμούς υγείας) και τα παιδιά (σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς) καθώς θα είναι σε θέση να αντιληφθεί τα προβλήματα και τις ανησυχίες τους. Με αυτά ως δεδομένα, θα είναι σε θέση να διοικήσει χρηστά και αποδοτικά τον οργανισμό του και να παρέχει την απαραίτητη βοήθεια και στους υφισταμένους αλλά και στην ομάδα (παιδιά) ή τους ασθενείς του. Ιδιαίτερα στην περίοδο της πανδημίας του Covid-19 καθίσταται περισσότερο από ποτέ καίριος ο ρόλος του ηγέτη στους οργανισμούς υγείας και η αποδοτικότερη συμβολή του στην αντιμετώπισή της. Έτσι αποδεικνύεται και μια συσχέτιση μεταξύ των δύο χώρων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, προκειμένου ένας ηγέτης να αποδειχθεί κατάλληλος και ικανός να ηγηθεί του οργανισμού του, οφείλει να έχει ένα μίγμα χαρακτηριστικών τα οποία σε καθημερινή βάση θα πρέπει να καλλιεργεί έτσι ώστε να επιτύχει τα μέγιστα αποτελέσματα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Βάση της ανασκόπησης ερευνητικών μελετών που πραγματοποιήθηκε παραπάνω, τα αποτελέσματα συνοψίζονται ως εξής: η ηγεσία των διοικητικών στελεχών στον τομέα της υγείας και των διευθυντών στην εκπαίδευση απαιτεί συνεχή επιμόρφωση, συνεργασία και αλληλεπίδραση μεταξύ της ομάδας, ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, έλεγχο της κατάστασης - διαδικασίας, συνεργασία με διάφορους φορείς (και με τις οικογένειες των παιδιών στην περίπτωση της προσχολικής αγωγής), επιλογή μίγματος τύπων ηγεσίας ανάλογα τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ δίνεται έμφαση στην ανάληψη πρωτοβουλιών εξουσίας από το γυναικείο φύλο.

Στο βιβλιογραφικό μέρος της παρούσας ανασκόπησης, επιχειρήθηκε μια εισαγωγή σε ορισμένες βασικές έννοιες και προσπάθεια κατανόησής τους, έτσι ώστε να υπάρχει σφαιρικότερη αντίληψή τους στο ειδικό μέρος. Στο πρώτο μέρος οι ορισμοί που δόθηκαν καθώς και το πλαίσιο των εννοιών αυτών, πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια της υπάρχουσας βιβλιογραφίας από ειδικούς που έχουν στο παρελθόν μελετήσει επισταμένα τους όρους. Με τον τρόπο αυτό θεωρήθηκε πως θα γινόταν μια ομαλή μετάβαση από το βιβλιογραφικό στο ερευνητικό μέρος έτσι ώστε να είναι σε θέση ο αναγνώστης στη συνέχεια να μελετήσει και να κατανοήσει τους όρους αυτούς στο γενικότερο πλαίσιο της εξέτασης της ηγεσίας στους τομείς της υγείας και της εκπαίδευσης.

Τα ερωτήματα που είχαν τεθεί στις έρευνες που μελετήθηκαν, είναι σχετικά με τα χαρακτηριστικά των ηγετών, η συνεργασία ανάμεσα στον ίδιο και τα μέλη της ομάδας του, ο ρόλος της ενσυναίσθησης και τους τύπους ηγεσίας. Τέλος, αναφορικά με την εκπαίδευση διατυπώθηκε το ερώτημα του ρόλου της γυναικείας ηγεσίας. Τα ερωτήματα που τέθηκαν στην παρούσα ανασκόπηση, σχετίζονταν με το ποια περιβάλλοντα συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός ικανού ηγέτη και αν η γυναικεία ηγεσία είναι «ανώτερη» της ανδρικής. Στα δυο αυτά ερωτήματα επιχειρήθηκε να δοθεί απάντηση, ενώ κρίνεται αναγκαία η περαιτέρω διερεύνησή τους. Έτσι, σε μελλοντικές έρευνες / ανασκοπήσεις πιθανά ερωτήματα που θα μπορούσαν να τεθούν είναι:

1. Πώς συνδυάζεται η ηγεσία στους τομείς της εκπαίδευσης και της υγείας;
2. Ποιος τύπος ηγεσίας καθίσταται καταλληλότερος γενικά σε κάθε έναν από τους τομείς αυτούς με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού;

3. Ποια είναι η καταλληλότερη πρακτική άσκησης ηγεσίας στους τομείς αυτούς την περίοδο του Covid-19;

Συνοψίζοντας, κάθε ηγέτης οφείλει να ενημερώνεται και να επιμορφώνεται δια βίου έτσι ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις πραγματικές συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού του αλλά και το κάθε ένα από τα μέλη της ομάδας του. Έτσι θα μπορεί να προβεί στην αξιολόγησή τους και τελικά θα μπορεί να διαμορφώνει ένα σχέδιο συνέχισης της λειτουργίας και ελέγχου – επαναξιολόγησης της επιχείρησής του και θα μπορεί να θέτει στόχους για την πραγματοποίησή τους. Με αυτό τον τρόπο θα είναι σε θέση να ρυθμίζει αποτελεσματικά τη στάση των υφισταμένων του, να προωθεί τη συνεργασία μεταξύ τους, αλλά και μεταξύ του προσωπικού και της ομάδας (παιδιά – ασθενείς). Θα μπορεί να επιτυγχάνει τα καλύτερα μαθησιακά και θεραπευτικά αποτελέσματα τόσο για την ίδια τη λειτουργία του οργανισμού όσο και το προσωπικό και τους χρήστες του και τελικά θα αυξάνει και την ανταγωνιστικότητά του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

1. Ελληνική βιβλιογραφία:
 - Αθανασούλα Ρέππα, Α. (2001) *Κατάρτιση και Επιμόρφωση των Στελεχών της Εκπαίδευσης στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα*. Αθήνα: Κλασσικό Εκπαιδευτικό Ινστιτούτο – Ινστιτούτο Εργασίας.
 - Ανδρής, Ε. (2016) *Διεύθυνση και Ηγεσία. Ο Ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας*. 6.
 - Ανδρούσου, Αλ. (2009) *Από την Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών στη Δημιουργία μιας Κοινότητας Πρακτικής και Μαθητείας: Διεργασίες και Δυναμική μιας Πορείας*.
 - Αυγητίδου, Σ. (2014) *Οι Εκπαιδευτικοί ως Ερευνητές και ως Στοχαζόμενοι Επαγγελματίες*. Αθήνα: Gutenberg.
 - Δεληλίγκα, Στ., Ταρατόρη, Ε. και Μπεκιάρη, Α. (2015) *Αποτελεσματική Ηγεσία και Πρακτικές Ηγεσίας σε Σχολικές Μονάδες: η Οπτική του Φύλου*. Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 60/2015:29-47.
 - Θεοδωράκης, Ι., Ζουρμπάνος, Ν. και Χατζηγεωργιάδης, Α. (2015) *Κεφάλαιο 11: Το Χτίσιμο της Ομάδας: Δυναμική Ομάδων και Συνοχή*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
 - Θεοδώρου Μ, Σαρρής Μ, Σούλης Σ. (1997) *Συστήματα Υγείας και Ελληνική Πραγματικότητα*. Αθήνα: (εκδόσεις ιδίων συγγραφέων)
 - Καραλής, Θ. *Δια Βίου Μάθηση και Εκπαίδευση. Θεωρητικές Προσεγγίσεις, Προκλήσεις και Προοπτικές*. Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία Πανεπιστημίου Πατρών:20.
 - Κατσαρός, Ι. (2008) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
 - Κουτούζης, Μ. (1992) *Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός, Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Τόμος Α'. Αθήνα: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική.
 - Κουτούζης, Μ. (1999) *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εκδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: ΕΑΠ.

- Κουτούζης, Μ. (1999) *Ο Αποτελεσματικός Ηγέτης*. Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών. Πάτρα: Ελληνικό Πανεπιστήμιο.
- Κυριακίδης, Α.Π. (2003) *Η Σημασία της Ηγεσίας στην Κοινωνία*. Κεφάλαιο πρώτο. Επιστημονική Επετηρίδα του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών της Σχολής Επιστημών Αγωγής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, Τόμος Β' 9-44.
- Κωνσταντίνου, Χ. (1997) *Σχολική Πραγματικότητα και Κοινωνικοποίηση του Μαθητή*. Σκιαγράφηση των Κοινωνικοποιητικών Μηνυμάτων του Σχολείου και των Εκπαιδευτικών. Αθήνα: Gutenberg.
- Λαζαρίδου, Ι. (2018-2019) *Αντιλήψεις των Προϊσταμένων Νηπιαγωγείων για το Στυλ Ηγεσίας ως Παράγοντα Αποτελεσματικότητας του Εκπαιδευτικού Έργου στην Προσχολική Εκπαίδευση*. Ερευνώντας τον Κόσμο του Παιδιού, 16:72-83.
- Λαπαθιώτη, Ε. (1994) *Συνδικαλιστικές Πρακτικές και Γυναίκα Εκπαιδευτικός*. Εκπαιδευτική Κοινότητα, 14:20-23.
- Λιακοπούλου, Ε. (2005) *Γυναίκες και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. 2^ο Πανελλήνιο Συνέδριο «Διοίκηση Α' θμιας και Β' θμιας Εκπαίδευσης» Τόμος ΙΙΙ:230-239.
- Λιανοπούλου, Ε. (2005) *Γυναίκες και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. 1^ο Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης Εκπαίδευσης Πρακτικά, Άρτα.
- Μαλεσσανάκη, Α. (2020) *Χαρακτηριστικά του Αποτελεσματικού Ηγέτη και Πρακτικές Ηγεσίας*. Αντιλήψεις Νηπιαγωγών που Υπηρετούν σε Δημόσια Σχολεία Γενικής Αγωγής στο Νομό του Ηρακλείου. Διπλωματική Εργασία. Αύγουστος 2020.
- Μόκα, Γ. (2019) *Η Διαχείριση Κρίσεων στο Νηπιαγωγείο και ο Ρόλος της Ενσυναίσθησης*. Διπλωματική Εργασία. Ιούλιος 2019.
- Μπουραντάς, Δ. (2005) *Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- (2011) Οδηγός Εκπαιδευτικού για το Πρόγραμμα Σπουδών του Νηπιαγωγείου. Σελ. 12-27.
- Οικονομίδης, Β.Δ. (2013) *Το Παιδαγωγικό Κλίμα της Σχολικής Τάξης και ο Ρόλος του Εκπαιδευτικού*. Σελ. 1-17.
- Οικονόμου, Β. (2003) *Δυναμική Ομάδας*. 1.

- Παντελίδου-Μαλούτα, Μ. (2002) *Το Φύλο της Δημοκρατίας: Ιδιότητα του Πολίτη και Έμφυλα Υποκείμενα*. Αθήνα: Σαββάλας.
- Παπαγεωργάκης, Π. και Σισμανίδου, Ε. (2016) *Ο Ρόλος του Διευθυντή – Ηγέτη στη Διαχείριση των Συγκρούσεων ανάμεσα στο Σύλλογο Διδασκόντων*. Αθήνα: Πρακτικά 3^{ου} Συνεδρίου: ΝΕΟΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΟΣ.
- Παπαδάκης, Ν. (2013) *Εκπαιδευτική Πολιτική: Η Εκπαιδευτική Πολιτική ως Κοινωνική Πολιτική*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Παπαδόπουλος, Α. (2016) *Διερευνώντας τη Σύγχρονη Εκπαιδευτική Ηγεσία στην Ελλάδα της Κρίσης*. Τόμος Β'. (Πρακτικά Συνεδρίου)
- Πασιαρδής, Π και Πασιαρδή, Γ. (2000) *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πράπα, Π. και Φάκη, Μ. (2008) *Θεωρητική Προσέγγιση της Έννοιας «Υγεία»*. Κοινωνιολογία της Υγείας, 40-42.
- Πρεβύζη, Ε. και Κόλλια, Θ. (2012) *Ηγεσία και Παρακίνηση: Σημαντικές Έννοιες στη Νοσηλευτική*. Το Βήμα του Ασκληπιού, Ιανουάριος – Μάρτιος 2012, 11(1):473-483.
- Σαϊτής, Χ. Αθ. (1992) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτής, Χρ. (2001) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αστροπός.
- Σαϊτής, Χρ. (2002) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. 2^η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Αστροπός.
- Σαρρής, Μ. (2001) *Κοινωνιολογία της Υγείας και Ποιότητα Ζωής*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Τζιόκας, Θ., Τσιωτάκης, Π. και Τζιμογιάννης, Α. (2018) *Εκπαιδευτική Ηγεσία και Ένταξη των ΤΠΕ στην Εκπαίδευση: Μια Μελέτη Περίπτωσης*. Πρακτικά Εργασιών 11^{ου} Πανελλήνιου και Διεθνούς Συνεδρίου «Οι ΤΠΕ στην Εκπαίδευση», Θεσσαλονίκη, 19-21 Οκτωβρίου 2018.
- Τρύφωνας, Σπ., (2011) *Η Σύγχρονη Διοίκηση στην Πράξη*. Αθήνα: Κριτήριο.
- Τσιμπουκλή, Α. (2012) *Δυναμική Ομάδας και επικοινωνία στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.

- Φωτόπουλος, Ν. (2007-2013) *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία. Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης*. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης.

2. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία:

- Bahmanabadi, S. (2015) *A Case Study of the Impact of Leadership Styles on Bank Employees 'Job Satisfaction*. Södertörn University.
- Bradberry, T. and Greaves, J. (2005) *The Emotional Intelligence Quick Book*. New York: Fireside Publishing.
- Barsh, J., Cranston, S. and Lewis, G. (2009) *How Remarkable Women Lead: The Breakthrough Model for Work and Life*. New York: Crown Business, Random House.
- Bernsdorf, Wilhelm (1969) *Wörterbuch der Soziologie*. Ferdinand Enke Verlag Stuttgart.
- Burns, J. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Centre For the Development of Vocational Training (CEDEFOP) (1996) *Vocational Training Glossarium*. Thessaloniki: CEDEFOP.
- Cointrois, G. & K. (1957) *Η Τέχνη του Αρχηγού. Μετάφραση Γ. Σχίζα*. Κέντρο Τύπου δια τη Νεότητα, Αθήνα, 1957
- Eagly, A. H. and Carly, L. L. (2007) *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Boston, MA:Harvard Business School Press.
- Freire, P. (2006) *Δέκα Επιστολές προς Εκείνους που Τολμούν να Διδάσκουν*. Αθήνα: Εκδόσεις Επίκεντρο.
- George, J. M. (2008) *Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence*. CA:Sage Publications.
- Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2011) *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (μτφρ Α. Παπασταύρου)*. Αθήνα: Πεδίο.
- Gronn, P. (2000) *Distributed Properties: A New Architecture for Leadership*. Educational Management Administration and Leadership.
- Hartley, J. and Benington, J. (2010) *Leadership for Healthcare*. Bristol:UK, Portland:OR, Policy Press:2010.

- Heikka, J. (2014) *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education (Doctoral Dissertation)*. University of Tampere, Tampere University Press: Tampere.
- Heintz, P. H. (1957) *Einführung in die soziologische Theorie*. 26.
- Huston, C. J. (2018) *What Defines a True Leader in Healthcare?*. Today's Wound Clinic, 12(9):1.
- Kotter, J.P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Locke, E. A., et Latham, G. P. (1990) *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Management of Public Health Incidents: Guidance on the Roles and Responsibilities of NHS led Incident Management Teams: 83.
- Mann, Leon (1972) *Einführung in die Sozialpsychologie*. Berlag Weinheim und Basel.
- Marquis, L. L. and Huston, D. J. (2006) *Leadership Roles and Management Functions in Nursing*. Philadelphia: Lippincott, Williams and Wilkins.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Naylor, M. D., Coburn, K. D., Kurtzman, E. T., Prvu Bettger, J. A., Buck, H., Van Cleave, J. et al, (2010) *Inter-Professional Team-Based Primary Care for Chronically Ill Adults: State of The Science*. Philadelphia: PA.
- Olmstead, J. (2000) *Executive Leadership*. Cashman Dudley.
- Robbins, S. et Judge, T.A. (2011) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Smulyan, L. (2005) *Balancing Acts: Women Principals at Work*. New York: State University of New York Press.
- Spillane, J. (2006) *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Treseder, P. (1997) *Empowering Children and Young People: Promoting Involvement in Decision-Making*. London: Children's Rights Office and Save the Children.

- Turner, P. (2018) *The Role of Leaders: The Importance of Leadership. Leadership in Healthcare.*
- Yukl, G. (2013) *Leadership in Organizations.* University of Albany State University of New York, Eighth Edition. Prentice Hall.

3. Περιοδικά:

- Αυγητίδου, Σ., Κομίνια, Ε., Λυκομήτρου, Σ., Αλεξίου, Β., Ανδρούσου, Αλ., Κακανά, Δ., Τσάφος, Β. και Κουσαξίδης, Κ. (2016) *Αντιμετώπιση των Επιπτώσεων της Κρίσης στην Εκπαίδευση: Απόψεις και Πρακτικές Διευθυντών και Προϊσταμένων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.* Έρευνα στην Εκπαίδευση, 5(1):172-185.
- Θεοφίλου, Π. (2015) *Ποιότητα Ζωής στο Χώρο της Υγείας: Έννοια και Αξιολόγηση.* E-Journal of Science and Technology, 5(4):43-53.
- Καδδά, Ό. (2018) *Ομαδική Εργασία Επαγγελματιών Υγείας και Ασφάλεια των Ασθενών.* Health and Research Journal, Ιούλιος – Σεπτέμβριος 2018, 4(3):117-118.
- Κοζιώρη, Κ. και Αλεξανδρόπουλος, Γ. (2020) *Η Επίδραση του Σχολικού Κλίματος στην Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.* Έρευνα στην Εκπαίδευση, 9(1):35-57.
- Κουλουμπαρίτση, Α.Χ., Αναστασάκη, Α., Αργυρούδη, Ε., Καλογεράκος, Ν., Παπαστεργιοπούλου, Χρ., Τριανταφυλλοπούλου, Π. και Τσιρίκος, Γ. (2010) *Το Διοικητικό Πλαίσιο στην Πρωτοβάθμια και τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.* Επιθεώρηση Παιδαγωγικών Θεμάτων, 13:43-54.
- Κουράκος, Μ., Πουλημενάκου, Γ. και Μήτση, Αλ. (2018) *Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία στη νοσηλευτική πράξη.* Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης 11(1):23-30.
- Μηνασίδου, Ε. (2015) *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στη Νοσηλευτική.* Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης, 8(1):3.
- Μπισκανάκη, Ε. και Χαραλάμπους, Γ. (2018) *Ο Ρόλος της Ηγεσίας στη Διαμόρφωση Πολιτικής Ποιότητας ενός Οργανισμού Υγείας.* Περιοδικό Το Βήμα του Ασκληπιού, 17(1):26-39.

- Μπρίνια, Β., Βασιλοπούλου, Χρ. και Σαραβάνου, Μ. Χ. (2015) *Οι Γυναίκες στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Μια Εμπειρική Έρευνα στα Ορεινά Μονοθέσια Νηπιαγωγεία του Νομού Ηλείας*. Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 59/2015:141-158.
- Νερατζή, Ε., Τζιάλας, Δ., Μπέλλου, Χ., Καστανιώτη, Α. και Αναγνωστόπουλος, Φ. (2018) *Διερεύνηση του Ηγετικού Προφίλ Στελεχών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας σε Νοσοκομεία του ΕΣΥ*. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 35(5):642-648.
- Παπούλα, Π. και Θεοφιλίδης, Χρ. (2008) *Ανατομία της Επικοινωνίας μεταξύ Νηπιαγωγών και Γονέων: Μελέτη Περίπτωσης*. 10^ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου:916-929.
- Πατελάρου, Α.Ε., Μπροκαλάκη, Η., Πατελάρου, Ε. και Κούκια, Ε. (2014) *Ο Ρόλος της Διοίκησης στην Εφαρμογή της Πρακτικής βασισμένης σε Ενδείξεις και στην Ποιότητα Φροντίδας*. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 31(2):165-171.
- Υφαντόπουλους, Γ. και Σαρρής, Μ. (2001) *Σχετιζόμενη με την Υγεία Ποιότητα Ζωής. Μεθοδολογία Μέτρησης*. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 18(3):218-229.
- Χαροκόπου, Δ., Σαρρής, Μ., Σούλης, Σ., Γούλα, Α., Γκικόκα, Β. και Νικολαδός, Ι. (2018) *Ποιότητα Φροντίδας Ψυχικά Πασχόντων. Η Δυναμική της Ομάδας ως Συντελεστής της Θεραπευτικής Αποτελεσματικότητας*. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 35(6): 765-777.
- Χριστακοπούλου, Α. και Αλεξανδρόπουλος, Γ. (2019) *Απόψεις Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για τον Σχολικό Εκφοβισμό και για το Ρόλο του Διευθυντή στη Διαχείρισή του*. Έρευνα στην Εκπαίδευση, 8(1):41-62.
- Ahmad, S. A., Selel, A., Bontis, N. and Mostapha, N. (2017) *Emotional Intelligence and Career Outcomes: Evidence from Lebanese Banks*. Knowledge and Process Management, 24(3):161-169.
- Almansour, Y.M. (2012) *The Relationship Between Leadership Styles and Motivation of Managers Conceptual Framework*. Journal of Arts, Science and Commerce, 3(1):161-166.

- Babiker, A., Husseini, El. M., Nemri, Al. A., Frayh, Al. A., Juryyan, Al. N., Faki, MO., Assiri, A., Saadi, M. Al., Shaikh, F., Zamil, F. Al. (2014) *Health Care Professional Development: Working as a Team to Improve Patient Care*. Sudanese journal of paediatrics, 14(2):9-16.
- Baker, G. R. (2003) *Identifying and Assessing Competences: A Strategy to Improve Healthcare Leadership*. HealthcarePapers, 4(1):49-58.
- Barsh, J., Cranston, S. and Lewis, G. (2009) *How Remarkable Women Lead: The Breakthrough Model for Work and Life*. New York: Corwn Business, Random House.
- Bismark, M., Morris, J., Thomas, L., Loh, E., Phelps, G. and Dickinson, H. (2015) *Reasons and Remedies for Under-Representation of Women in Medical Leadership Roles: A Qualitative Study from Australia*. BMJ Open, 5:9.
- Blumenstein, R. (2011) *A Blueprint for Change*. The Wall Street Journal, R3.
- Bullock, K. (2009) *The Importance of Emotional Intelligence to Effective School Leadership*. National College for Leadership of Schools and Children's Services, Autumn 2009.
- Burton, K. (2012) *A Study of Motivation: How to Get your Employees Moving*. Management, 3(2):232-234.
- Christensen, Ol. (2016) *Proving Montessori: Identity and Dilemmas in a Montessori Teacher's Lived Experience*. Journal of Montessori Research, 2(2):35-48.
- Collard, J. L. (2001) *Leadership and Gender: An Australian Perspective*. Educational Management and Administration, 29(3):343-355.
- Denis, J. L. and Gestel, N. V. (2016) *Medical Doctors in Healthcare Leadership: Theoretical and Practical Challenges*. BMC Health Services Research, 16(1):12.
- Discombe, M. (2020) *National Incident Over Coronavirus Allows NHSE to Command Local Resources*. Health Service Journals

- Forde, C. (2011) *Leadership for Learning: Educating Educational Leaders*. International Handbook of Leadership for Learning, 25:355-374.
- Feather, R. (2009) *Emotional Intelligence in Relation to Nursing Leadership: Does it Matter?*. Journal of Nursing Management 17(3):376-382.
- Felman, A. (2020) *What is Good Health?*. Medical News Today, 1.
- Gorger, V. (2015) *Working Harder at Working Together: Building Collaboration Between Public Health and Health Care Delivery*. Front Public Health, 3:167.
- Hargett, C. W., Doty, J. P., Hauck, J. N., Webb, A. MB, Cook, S. H., Tsipis, N. E., Neumann, J. A., Andolsek, K. M. and Taylor, D. C. (2017) *Developing a Model for Effective Leadership in Healthcare: A Concept Mapping Approach*. Journal of Healthcare Leadership, 9:69-78.
- Havig, A., Skogstad, A., Kjekshus, L. A., Romoren, L. E. (2011) *Leadership, Staffing and Quality of Care in Nursing Homes*. BMC Health Services Research, 11:327.
- Heikka, J., Pitkäniemi, H., Kettukangas, T. and Hyttinen, T. (2019) *Distributed Pedagogical Leadership and Teacher Leadership in Early Childhood Education Contexts*. International Journal of Leadership in Education, 18 Jun 2019, 1-16.
- House, R. L. et Mitchell, T. R. (1974) *Path-Goal Theory of Leadership*. Journal of Contemporary Business, 3:1-97.
- Houser, J. (2003) *A Model for Evaluating the Context of Nursing Care Delivery*. Journal of Nursing Administration, 33(1):39-47.
- Jerdborg, St. (2020) *Educating School Leaders: Engaging in Diverse Orientations to Leadership Practice*. International Journal of Leadership in Education, 1-23.
- Kalaitzi, S., Czabanowska, K., Azzopardi-Muscat, N., Cuschieri, L, Petelos, E., Papadakaki, M. and Badich, S. (2019) *Women, Healthcare Leadership and Societal Culture: A Qualitative Study*. Journal of Healthcare Leadership, 11:43-59.

- Laksov, Kl. B. and Tomson, T. (2016) *Becoming an Educational Leader – Exploring Leadership in Medical Education*. International Journal of Leadership in Education, 20(4):506-516.
- Lantz, P. M. (2008) *Gender and Leadership in Healthcare Administration: 21st Century Progress and Challenges*. Journal of Healthcare Management, 53(5):291-301.
- Lashinger, H. K. S., Almost, J. and Tuer – Hodes, D. (2003) *Workplace Empowerment and Magnet Hospital Characteristics*. Journal of Nursing Administration, 33(7/8):410-422.
- Leithwood, K. et Duke, D.L. (1999) *Acentry's Guest to Understand School Leadership*. Handboo of Research on Ekucational Administration: A Project of the American Educational Research Assocation: 45-72.
- Levitats, Z. and Vigoda-Gadot, E. (2017) *Yours Emotionally: How Emotional Intelligence Infuses Public Service Motivation and Affects the Job Outcomes of Public Personnel*. Public Administration, 95(3):759-775.
- Lord, R. G., DeVader, C. L., et Alliger, G. M. (1986) *A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership: An application of validity generalization procedures*. Journal of Applied Psychology, 71, 402-410.
- McDonagh, K. J., Bobrowski, P., Hoss Keogh, M. A., Paris, N. M. and Schulte, M. (2014) *The Leadership Gap: Ensuring Effective Healthcare Leadership Requires Inclusion of Women at the Top*. Open Journal of Leadership, 3(2):10.
- Mcinerney, P. (2010) *Moving into dangerous territory? Educational Leadership in a Devolving Educational System*. International Journal of Leadership in Education, 6(1):57-72.
- McLay, M. et Brown, M. (2000) *The Under-Representation of Women in Senior Management in UK Independent Secondary Schools*. The International Journal of Education Management, 14(3):101-106.

- Moody, R. et Pesut, D. (2006) *The Motivation to Care: Application and Extension of Motivation Theory to Professional Nursing Work*. Journal of Health Organization and Management, 20(1):15-48.
- Mujumdar, S. et Santos, D. (2014) *Teamwork and Communication: An Effective Approach to Patient Safety*. World Hospital and Health Services, 50(1):19-22.
- Murray, Ch. JL (2020) *Forecasting Covid-19 Impact on Hospital Bed-Days, ICU-Days, Ventilator-Days and Deaths by US State in the next 4 Months*. The Preprint Server for Health Science, 1:1-26.
- Nicola, M., Sohrabi, C., Mathew, G., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Griffin, M., Agha, M. et Agha, R. (2020) *Health Policy and Leadership Models during the Covid-19 Pandemic: A Review*. International Journal of Surgery, 81:122-129.
- Patrizio, K. M. and Stone – Johnson, C. (2015) *Curriculum Leadership in Global Context: A Self-study of Educational Leadership Teaching Practices*. Educational Journal of Leadership in Education, 19(4):402-416.
- Patti, J., Holzer, A., Stern, R. S., Floman, J. et Brackett, M.A. (2018) *Leading with Emotional Intelligence*. Educational Leadership, 75:46-51.
- Plsek, P. E. and Wilson, T. (2001) *Complexity, Leadership, and Management in Healthcare Organizations*. British Medical Journal, Vol. 323(7315):746-749, September 2001.
- Por, J., Barriball, L., Fitzpatrick, J. and Roberts, J. (2011) *Emotional Intelligence: Its Relationship to Stress, Coping, Well-Being and Professional Performance in Nursing Students*. Nurse Education Today, 31(8):855-860.
- Porter – O’Grady, T. (2003) *A Different Age for Leadership*. Journal of Nursing Administration, 33:173-178.
- Rabarison, K., Ingram, R. and Holsinger, JW (2013) *Application of Situational Leadership to the National Voluntary Public Health Accreditation Process*. Front Public Health, 1:26.

- Rahbi, D. A., Khalid, K. et Khan, M. (2017) *The Effects of Leadership Styles on Team Motivation*. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2):1-14.
- Rosener, J. B. (1990) *Ways Women Lead*. *Harvard Business Review*, 68:119-125.
- Sfantou, D. F., Laliotis, A., Patelarou, A. E., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M. et Patelarou, E. (2017) *Importance of Leadership Style Towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review*. *Healthcare*, 5(73):17.
- Sims, M., Forrest, R., Semann, A. et Slattery, C. (2015) *Conceptions of Early Childhood Leadership: Driving New Professionalism?*. *International Journal of Leadership in Education*, 18(2):149-166.
- Szeto, E. and Cheng, A. Yan-Ni (2017) *Principal–Teacher Interactions and Teacher Leadership Development: Beginning Teachers’ Perspectives*. *International Journal of Leadership in Education*, 21(3):363-379.
- Toyama, H. and Mauno, S. (2017) *Associations of Trait Emotional Intelligence with Social Support, Work Engagement and Creativity in Japanese Eldercare Nurses*. *Japanese Psychological Research*, 59(1):14025.
- Yukl, G. (2008) *How leaders influence organizational effectiveness*. *Leadership Quarterly*, 19:708–722.
- Vitello-Cicciu, J. M. (2002) *Exploring Emotional Intelligence: Implications for Nursing Leaders*. *Journal of Nursing Administration*, 32(4):203-210.
- Weathersby, G. B. (1999) *Leadership VS Management*. *Solarly Journals Management Review*, 88(3):1.
- Wong, C. A. et Cummings, G. G. (2007) *The Relationship Between Nursing Leadership and Patient Outcomes: A Systematic Review*. *Journal of Nursing Management*, 15:508-521.
- Wong, C. A., Cummings, G. G. and Ducharme, L. (2013) *The Relationship Between Nursing Leadership and Patient Outcomes: A*

Systematic Review Update. Journal of Nursing Management, 21:709-724.

- Zachariadou, T., Zannetos, S. et Pavlakis, A. (2013) *Organizational Culture in the Primary Healthcare Organization of Cyprus*. BMC Health Services Research, 13:112.

4. Ιστοσελίδες:

- Κεχαΐδου, (2019), *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εκπαίδευση*. Site: <http://www.scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/kexaidou-xrusoula/effective-leadership-education-chrysoula-kechaidou.htm> (τελευταία πρόσβαση 29/09/2020)
- Μαριέφη, *Τι είναι Υγεία και τι αποτελεί Ασθένεια*; Site: https://www.mitella.gr/avada_faq/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CF%85%CE%B3%CE%B5%CE%AF%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%B9-%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CE%AF-%CE%B1%CF%83%CE%B8%CE%AD%CE%BD%CE%B5%CE%B9/ (τελευταία πρόσβαση 23/09/2020)
- Μουρίκη, (2016), *Ηγεσία στην Εκπαίδευση*. <http://www.scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/mouriki-maria/leadership-in-education-maria-mouriki.htm> (τελευταία πρόσβαση 27/09/2020)
- Παπαδόπουλος, (2016), *Διερευνώντας τη Σύγχρονη Εκπαιδευτική Ηγεσία στην Ελλάδα της Κρίσης*. Site: <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/edusc/article/view/995> (τελευταία πρόσβαση 27/09/2020)
- Τσαπατσάρης, (2015), *Ηγεσία στην Εκπαίδευση*. Site: <https://xenesglosses.eu/2015/05/igesia-stin-ekpaideusi-tou-panagiotti-tsapatsari-pe011/> (τελευταία πρόσβαση 20/09/2020)

- American College of Healthcare Executives (ACHE) (2006), *A Comparison of the Career Attainments of Men and Women Healthcare Executives*. Site: http://www.ache.org/pubs/research/gender_study_full_report.pdf (τελευταία πρόσβαση 12/12/2020)
- Barr and Dowding, (2019), *Leadership in Healthcare*. Site: [Leadership in Health Care - Jill Barr, Lesley Dowding - Βιβλία Google](#) (τελευταία πρόσβαση 04/12/2020)
- Coffman, J., Gadiesh, O. and Miller, W. (2010), *The Great Disappearing Act: Gender Partly up the Corporate Ladder*. Site: <http://www.bain.com/publications/articles/the-great-disappearing-act-gender-parity-up-the-corporate-ladder.aspx> (τελευταία πρόσβαση 12/12/2020)
- Fairbairn, J. G, (2002) *Ethics, empathy and storytelling in professional development*. Site: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1046/j.1473-6861.2002.00004.x> (τελευταία πρόσβαση 31/01/2021)
- Gray, D. (2009), *Emotional Intelligence and School Leadership*. Site: [EJ1071402.pdf \(ed.gov\)](#) (τελευταία πρόσβαση 22/12/2020)
- Holsinger, Carlton and Jadhav, (2015), *Editorial: Leading People – Managing Organizations: Contemporary Public Health Leadership*. Site: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2015.00268/full> (τελευταία πρόσβαση 27/09/2020)
- McKinsey and Company, (2010a), *Moving Women to the Top*. Site: http://McKinseyquarterly.com/Moving_women_to_the_top_McKinsey_Global_Survey_results_2686 (τελευταία πρόσβαση 15/12/2020)
- McKinsey and Company, (2010b), *The Value of Centered Leadership*. Site: http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/the_value_of_centered_leadership_mckinsey_global_survey_results (τελευταία πρόσβαση 03/12/2020)

- Moore, B. (2017), *Emotional Intelligence for School Leaders*. Site: [Emotional Intelligence for School Leaders — EPIC Impact Education Group \(epicimpactedgroup.com\)](https://www.epicimpactedgroup.com) (τελευταία πρόσβαση 22/12/2020)
- The Hay Group, (2005), *Emotional Intelligence Services*. Site: http://ei.haygroup.com/about_ei/ (τελευταία πρόσβαση 02/12/2020)
- World Health Organization (WHO), (2009) *Summary Table of Recommended Actions*. Site: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK143063/table/ch5.t1/> (τελευταία πρόσβαση 11/12/2020)
- World Health Organization (WHO), (2014) *Being an Effective Team-Player*. Site: URL: http://www.who.int/patientsafety/education/curriculum/who_mc_topic-4.pdf. (τελευταία πρόσβαση 11/12/2020)