



ΠΜΣ στη ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η εκπαίδευση ως τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στον
ελληνικό δημόσιο τομέα**

της

ΙΩΑΝΝΑΣ ΔΑΓΔΙΛΕΛΗ

Επιβλέπουσα: Κάτου Αναστασία

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**

ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2022





Ευχαριστίες

Από τη θέση αυτή θα ήθελα να ευχαριστήσω και δημοσίως την επιβλέπουσα της Διπλωματικής Εργασίας μου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κυρία Αναστασία Κάτου, για την πολλαπλή βοήθειά της καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησής της. Οι κατευθύνσεις και οι συμβουλές της υπήρξαν πολύτιμες για την ολοκλήρωση της έρευνάς μου.

Τις θερμότερες ευχαριστίες μου επίσης στον Καθηγητή κύριο Δημήτριο Μιχαήλ και στον Επίκουρο Καθηγητή κύριο Δημήτριο Καφετζόπουλο για τη στήριξή τους και τη βοήθεια που μου παρείχαν.



«Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν το λαό· οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα»

Άρθρο 103 παρ. 1 Συντάγματος

Περίληψη

Τα σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα και οι ποικίλες επιδράσεις της παγκοσμιοποίησης απαιτούν την ποιοτική αναβάθμιση των Δημόσιων Υπηρεσιών.

Η παρούσα έρευνα προσπάθησε να εξετάσει ποιες από τις αρχές της ΔΑΠ και του ΝΔΜ εφαρμόζονται στο χώρο της Δημόσιας Εκπαίδευσης και αν οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν ότι οι αλλαγές των τελευταίων ετών οφείλονται στις αρχές αυτές. Επίσης προσπάθησε να διερευνήσει ποια είναι η άποψή τους για την εκπαίδευση και την επιμόρφωσή τους και κατά πόσο αυτή θα μπορούσε να βοηθήσει σε μια πιο αποτελεσματική οργάνωση της Εκπαίδευσης.

Τα ευρήματα της έρευνας κατέδειξαν ότι τα τελευταία χρόνια η ελληνική πολιτεία έχει αρχίσει σιωπηλά την υιοθέτηση των αρχών της ΔΑΠ και του ΝΔΜ στη δημόσια διοίκηση και συγκεκριμένα στο χώρο της εκπαίδευσης και ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι η επιμόρφωσή τους μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη οργάνωση της Εκπαίδευσης.

Το δείγμα της έρευνας είναι 20 μάχιμοι εκπαιδευτικοί, η μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η ποιοτική προσέγγιση και το εργαλείο της έρευνας η ημιδομημένη συνέντευξη.

Λέξεις Κλειδιά: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Οργανωσιακή Αλλαγή, Δημόσιος Τομέας

Abstract

Modern technological achievements and the various effects of globalization require the qualitative upgrading of Public Services.

This research tried to examine which of the principles of HRM and NPM are applied in the field of Public Education and if teachers are aware that the changes of recent years are due to these principles. An attempt was also made to investigate what their opinion



is about their education and training and whether this could help towards a more efficient organization of Education.

The findings of the research showed that in recent years the Greek state has quietly begun to adopt the principles of HRM and NPM in the Public Administration and specifically in the field of education and that teachers believe that their training can help in a better organization of Education.

The research sample is 20 active teachers, the method followed is the qualitative approach and the research tool is the semi-structured interview.

Key words: Human Resources Management, New Public Management, Organizational Change, Public Sector.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών	vii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1. Αιτιολόγηση του θέματος.....	1
1.2 Σκοπός και ερευνητικές ερωτήσεις	4
1.3 Μεθοδολογία	4
1.4 Διάρθρωση της εργασίας.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	6
2.1 Έννοιες σχετικές με τη διπλωματική	6
2.1.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	6
2.1.2 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	8
2.1.3 Δημόσιος τομέας και Δημόσια Διοίκηση	10
2.2.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	11
2.2.2 Δημόσιος τομέας και Δημόσια Διοίκηση	14
2.2.3. Οι παθογένειες του ελληνικού δημόσιου τομέα.....	15
2.2.4 Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι	17
2.2.5. Ομοιότητες και διαφορές ανάμεσα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.....	18
2.2.6. Η Δημόσια Διοίκηση στο πλαίσιο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.....	24
2.2.7 Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων – επαναπροσδιορισμός του ρόλου τους.....	28
2.2.8. Εκπαιδευτικά μοντέλα.....	32
2.2.10. Οργανωσιακές αλλαγές.....	37
2.3 Συμπεράσματα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.....	43



Κεφάλαιο 3. Το πλαίσιο.....	45
3.1. Το πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας.....	45
3.2. Διαμόρφωση στόχων.....	45
Κεφάλαιο 4. Μέθοδος της έρευνας.....	47
4.1. Ποιοτική προσέγγιση	47
4.2. Συνεντεύξεις.....	48
4.3 Δειγματοληψία	50
4.3. Έλεγχος των στοιχείων	51
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα.....	52
5.1. Περιγραφή του δείγματος.....	52
5.2. Ανάλυση.....	52
5.2.1 Η Σχολική αυτονομία	53
5.2.2 Μείωση της γραφειοκρατίας και ευέλικτη απασχόληση	59
5.2.3 Καινοτομία στην Εκπαίδευση	62
5.2.4 Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών	65
5.2.5 Η Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Συζήτηση και Συμπεράσματα.....	76
6.1 Περιορισμοί της έρευνας.....	76
6.2 Βασικά ευρήματα	76
6.3 Συμβολή της έρευνας	83
6.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	95



Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών

HRM Human Resources Management

Ν.Π.Δ.Δ Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου

Ν.Π.Δ.Δ Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου

ΔΑΔ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΔΑΠ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

ΝΔΜ Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

ΤΠΕ Τεχνολογίες πληροφορίας και Επικοινωνίας

Ε.Ε. Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΚΔΔΑ Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

UNESCO United Nations Educational Scientific and Cultural Organization

OECD Organisation for Economic Co-operation and Develo

ΟΟΣΑ Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΔΝΤ Διεθνές Νομισματικό Ταμείο,

ΠΟΕ Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου

ΠΛΗΝΕΤ Πληροφορικής Νέων Τεχνολογιών

ΥΠΑΙΘ Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων

PISA Programme for International Student Assessment



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Αιτιολόγηση του θέματος

Η πολυπλοκότητα της σύγχρονης εποχής και οι ραγδαίες εξελίξεις σε όλους τους τομείς επιτάσσουν το μετασχηματισμό του κράτους και την προσαρμογή του στα νέα δεδομένα. Οι συνεχείς κοινωνικοοικονομικές αλλαγές επιβάλλουν μια ριζική αναδιάρθρωση της δημόσιας διοίκησης, καθώς αυτή αποτελεί κομβικό φορέα βιώσιμης ανάπτυξης.

Στο πλαίσιο αυτό απαιτείται η αναβάθμιση του δημόσιου τομέα που θα προέλθει, μεταξύ των άλλων, και από την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα των δημοσίων υπηρεσιών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν πλέον στρατηγικό πόρο για έναν οργανισμό και επιβάλλεται να αξιοποιηθούν ανάλογα, γιατί είναι αυτοί που θα επηρεάσουν καταλυτικά τις εξελίξεις και θα βοηθήσουν στη διοικητική μεταρρύθμιση. Η σωστή αντιμετώπιση και οι κατευθύνσεις που θα δοθούν θα βοηθήσουν ώστε να αντιμετωπιστούν με επιτυχία οι διοικητικές, τεχνικές και ανταγωνιστικές πιέσεις που υφίσταται ο δημόσιος τομέας. Η αλλαγή στον τρόπο διαχείρισης του προσωπικού θα συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Τα προσόντα των εργαζομένων σε συνδυασμό με την ικανοποίηση που αντλούν από τη δουλειά τους βοηθούν στη συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους του Οργανισμού και επηρεάζουν την αποδοτικότητά τους.

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα θα δώσει ώθηση στις επιδιωκόμενες αλλαγές και ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο αυτής της αλλαγής και ένα σημαντικό εργαλείο για την υποστήριξη της διοικητικής μεταρρύθμισης. Η εκπαίδευση θα προσφέρει τις γνώσεις, θα καλλιεργήσει δεξιότητες, θα αλλάξει τις στάσεις και θα κτίσει νέα οργανωσιακή κουλτούρα, βασικές προϋποθέσεις για την επιθυμητή αλλαγή και την εφαρμογή νέων μεθόδων διοίκησης.



Για το λόγο αυτό, μέσα στις σημερινές συνθήκες σκληρού ανταγωνισμού η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί προνομιακό πεδίο της Διοίκησης των επιχειρήσεων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο (Κάτου, 2017). Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου υποστηρίζει ότι η αξία των εργαζόμενων εξαρτάται από το μέγεθος και το είδος των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων που κατέχουν. Η εκπαίδευση ως εκ τούτου θα αυξήσει τα υπάρχοντα προσόντα και θα βοηθήσει στην απόκτηση άλλων, συντονισμένων στις απαιτήσεις της υπηρεσίας, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των τιθέμενων στόχων της.

Οι τεχνολογικές και δημογραφικές εξελίξεις προκαλούν μεταβολές με ταχείς ρυθμούς. Η πίεση του ανταγωνισμού μέσα στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον απαιτεί πολύ καλά εκπαιδευμένο και καταρτισμένο εργατικό δυναμικό, ικανό να προσαρμόζεται και να αποδίδει στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες (Κοκκίνου, 2017). Οι θέσεις πλέον εργασίας απαιτούν ευελιξία, κριτική σκέψη, τεχνογνωσία και προσαρμοστικότητα. Τα άτομα πρέπει να μπορούν να έχουν άμεση και εύκολη πρόσβαση στη μάθηση σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής. Η Ε.Ε. προωθεί και στηρίζει τις πολιτικές της Διά Βίου Μάθησης για την κάλυψη των κενών που οι συνεχόμενες αλλαγές καθημερινά φέρνουν στην επιφάνεια.

Στη σύγχρονη κοινωνία η επιστημονική γνώση εξελίσσεται με ραγδαίο ρυθμό ανατρέποντας συνεχώς τα δεδομένα. Στο νεοδιαμορφωμένο αυτό πλαίσιο, η αρχική εκπαίδευση δεν επαρκεί και για το λόγο αυτό προκύπτει η ανάγκη της συνεχούς εκπαίδευσης και μάθησης που θα επιτρέψουν την ενεργή συμμετοχή και εξέλιξη των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η ποιοτική αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους θα αναβαθμίσει και το δικό τους ρόλο στον επαγγελματικό τους χώρο και θα επιφέρει την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Είναι επιτακτική η ανάγκη μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα όσον αφορά στη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων. Η αποδοτικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών θα πρέπει να τεθεί σοβαρά στο τραπέζι των συζητήσεων για να ξεπεραστούν οι στρεβλώσεις του παρελθόντος. Παρ' όλο που όλα τα κόμματα που εναλλάσσονται στην εξουσία περιλαμβάνουν το θέμα στις προγραμματικές τους δηλώσεις, κανένα, καταλαμβάνοντας την εξουσία, δεν έχει προχωρήσει σε ρηξικέλευθες μεταρρυθμίσεις. Παρ' όλες τις αλλαγές που συντελέστηκαν μέχρι



σήμερα, η δημόσια διοίκηση δεν ανταποκρίνεται επαρκώς στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας (Σπανού, 2018).

Εν κατακλείδι, σήμερα αυτό που αποκαλείται *γενική διάνοια*, δηλαδή η συλλογική γνώση, αποτελεί μια βασική παραγωγική δύναμη – ενδεχομένως την πιο πολύτιμη. Η αξία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού δεν έγκειται πλέον στις μηχανές και στο σταθερό κεφάλαιο που κατέχει αλλά στους εργαζόμενους που απασχολεί, οι οποίοι με τις γνώσεις τους, τη νοητική τους εργασία, τη μεταξύ τους συνεργασία και τη συμμετοχή τους στα δίκτυα αποτελούν το ενεργό κεφάλαιο των επιχειρήσεων, τη «νέα υλική πραγματικότητα». Ως εκ τούτου «η οικονομία της γνώσης» που προβάλλει η Ε.Ε. πρέπει να γίνει πραγματικότητα μέσα στις επιχειρήσεις με τη συνεχή εκπαίδευση, την ανανέωση και την επέκταση των γνώσεων, καθώς και με την καλλιέργεια ικανοτήτων και δεξιοτήτων που δεν αφορούν μόνο τον εργασιακό χώρο αλλά και τον κοινωνικό και συναισθηματικό. Η διά βίου μάθηση είναι πλέον η νέα κατάσταση πραγμάτων.

Με βάση τα παραπάνω η μελέτη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο δημόσιο τομέα παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Όμως παρ' όλο που τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλές αλλαγές στη δημόσια διοίκηση οι οποίες οφείλονται στην οικονομική κρίση, στις μνημονιακές παρεμβάσεις αλλά και στις επιταγές της Ε.Ε. και των λοιπών Οργανισμών για εκσυγχρονισμό, οι αντίστοιχες μελέτες και έρευνες είναι σχετικά λιγοστές.

Στο πλαίσιο αυτό η παρούσα έρευνα κρίθηκε αναγκαία, καθώς προτίθεται να συμπληρώσει τα υφιστάμενα κενά της οργανωσιακής έρευνας του δημόσιου τομέα, αναλύοντας δεδομένα που αφορούν συγκεκριμένα στο χώρο της δημόσιας εκπαίδευσης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να δώσουν απαντήσεις και χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το εάν παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια ουσιαστικές αλλαγές στο χώρο της εκπαίδευσης και πόσο αποτελεσματικές είναι αυτές σε όλους τους τομείς. Επίσης εάν η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών, ως τμήμα της ΔΑΠ, συντελεί στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή αυτών των εκσυγχρονιστικών αλλαγών.



1.2 Σκοπός και ερευνητικές ερωτήσεις

Η παρούσα εργασία σκοπεύει να διερευνήσει το ερώτημα αν οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί στο χώρο της Εκπαίδευσης τα τελευταία χρόνια εντάσσονται στο πλαίσιο εφαρμογής των αρχών της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) και του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) καθώς και ποιος το ρόλο της Εκπαίδευσης (με τη γενικότερη έννοια του όρου) των Εκπαιδευτικών στις αλλαγές αυτές.

Η έρευνα θα διεξαχθεί στο χώρο της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας δημόσιας Εκπαίδευσης με συγκεκριμένους στόχους που είναι οι παρακάτω:

A. Ένταξη των αλλαγών στη ΔΑΠ και το ΝΔΜ

α) εάν οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι ενημερωμένοι για τις αρχές της ΔΑΠ και του ΝΔΜ

β) εάν έχουν υιοθετηθεί επιχειρηματικές πρακτικές στη Διοίκηση της ελληνικής Δημόσιας Εκπαίδευσης

γ) εάν οι μεταρρυθμίσεις που εντάσσονται στο ΝΔΜ έχουν επηρεάσει τη λειτουργία των σχολείων και

δ) εάν είναι αποδεκτές αυτές οι αλλαγές και πώς θα μπορούσαν να υλοποιηθούν αποτελεσματικότερα.

B. Εκπαίδευση Εκπαιδευτικών

α) αν οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών θα μπορούσε να παίξει σημαντικό ρόλο προς αυτήν την κατεύθυνση.

1.3 Μεθοδολογία

Ως μέθοδος της έρευνας επιλέχθηκε η ποιοτική προσέγγιση και ως εργαλείο συγκέντρωσης του υλικού η ημιδομημένη συνέντευξη. Για την επίτευξη των στόχων της έρευνας πραγματοποιήθηκε εκτενής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και της αρθρογραφίας σχετικά με την ελληνική Δημόσια Διοίκηση, τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.



Με αυτόν τον τρόπο, αφού καταγράφηκε το πλαίσιο της έρευνας και αποσαφηνίστηκαν οι προς διερεύνηση όροι και έννοιες, έλαβε χώρα πρωτογενής έρευνα μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων με μάχιμους εκπαιδευτικούς και στελέχη της εκπαίδευσης. Σκοπός ήταν η καταγραφή και η αποτύπωση των απόψεών τους όσον αφορά στην εφαρμογή των αρχών της ΔΑΠ και του ΝΔΜ στα σχολεία και στο ρόλο της Εκπαίδευσης σχετικά με την αποτελεσματική υιοθέτηση αυτών των πρακτικών.

1.4 Διάρθρωση της εργασίας

Η παρούσα εργασία αναπτύσσεται σε έξι κεφάλαια ως εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο που αποτελεί την Εισαγωγή παρουσιάζεται το ερευνητικό υπόβαθρο, καταγράφεται το ενδιαφέρον της εργασίας, οι στόχοι της, η μεθοδολογία που ακολουθείται και η διάρθρωσή της.

Στο δεύτερο παρουσιάζεται η επισκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, δίνονται οι ορισμοί, καθορίζονται οι έννοιες που διερευνώνται και περιγράφεται η ελληνική πραγματικότητα.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας, ο χώρος δηλαδή όπου γίνεται η έρευνα, η ομάδα στόχου, τα κριτήρια επιλογής της και η παρουσίαση των στόχων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μέθοδος της έρευνας, το εργαλείο συγκέντρωσης του υλικού και η κατηγοριοποίηση των ερωτήσεων που θα αποτελέσουν τον οδηγό της συνέντευξης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση και ανάλυση των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας.

Στο έκτο παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνας, η συμβολή της και τα συμπεράσματα.

Η εργασία κλείνει με τη βιβλιογραφία και το παράρτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Έννοιες σχετικές με τη διπλωματική

2.1.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Είναι κοινώς αποδεκτή παραδοχή πλέον, ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πολυτιμότερο πόρο για όλους τους οργανισμούς. Ενώ μέχρι πρότινος οι άνθρωποι πόροι σε μια επιχείρηση έπαιζαν πολύ μικρότερο ρόλο από ό,τι οι φυσικοί πόροι παραγωγής, τις τελευταίες δεκαετίες έχει δοθεί η δέουσα σημασία στην προσφορά του ανθρώπινου δυναμικού και στο ρόλο που αυτό διαδραματίζει σε μια επιτυχημένη επιχείρηση. Έχει διαπιστωθεί ότι ο άνθρωπος παράγοντας είναι αυτός που στηρίζει τους οργανισμούς και έχει αναγνωριστεί ο ρόλος του στην ευδοκίμηση μιας επιχείρησης (Storey and Sisson, 1994). Από αυτόν εξαρτάται η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παροχή υψηλών και ποιοτικών υπηρεσιών αλλά και η καινοτομία και η συνεχής βελτίωση και ανανέωση. Η επένδυση σε αυτόν θεωρείται επομένως δεδομένη. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση είναι μια από τις αρχές του σύγχρονου μάρκετινγκ (Κάτου, 2017).

Η Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων αποτελεί κλάδο της επιστήμης του μανάτζμεντ και με τον όρο αυτόν γίνεται αναφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003) μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Η διαχείριση αφορά στα μέτρα, στις αποφάσεις, στις ενέργειες και στις στρατηγικές ενός οργανισμού όσον αφορά στην πρόσληψη, στην απασχόληση, στην καταγραφή αναγκών και στην εξέλιξη του προσωπικού με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του (Χυτήρης, 2001).

Κατά καιρούς δόθηκαν πολλοί ορισμοί στην προσπάθεια να οριστεί επακριβώς τι σημαίνει ο όρος άνθρωποι πόροι ή ανθρώπινο κεφάλαιο και ποιο είναι το αντικείμενο μελέτης του επιστημονικού πεδίου που ασχολείται με το εν λόγω θέμα (Κάτου, 2017). Έχει διατυπωθεί η άποψη ότι ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο είναι όλα τα χαρακτηριστικά εκείνα που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο της εργασίας τους, δηλαδή η πείρα, οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι δεξιότητές τους.



Η Ξηροτύρη (2010) υποστηρίζει ότι ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υποδηλώνει την προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως πόρος.

Κατά τους Jackson και Schuler (2000) ως Ανθρώπινοι Πόροι θεωρούνται τα ταλέντα και η διάθεση για απόδοση όλων των εργαζομένων ενός οργανισμού που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του.

Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων γενικά ορίζεται η διαδικασία ή λειτουργία μελέτης, σχεδιασμού, εφαρμογής και επόπτευσης των δραστηριοτήτων εκείνων που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Συγκεκριμένα ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζονται οι παρακάτω λειτουργίες:

- Ο σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό
- Η προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων
- Ο καθορισμός της φύσης της εργασίας κάθε εργαζόμενου
- Η επιλογή των εργαζομένων
- Η πρόσληψη
- Η στελέχωση
- Η παροχή κατευθύνσεων και εκπαίδευση
- Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων
- Η διαχείριση αμοιβών
- Η παροχή κινήτρων
- Οι συνεντεύξεις, συμβουλευτικές υπηρεσίες, εμπέδωση επιχειρησιακής πειθαρχίας
- Η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών και ομάδων
- Η συγκρότηση και εφαρμογή Διοικητικών αλλαγών
- Η καλλιέργεια εταιρικής κουλτούρας
- Η Στρατηγική ευθυγράμμιση της επιχείρησης.
- Η εξασφάλιση ίσων ευκαιριών
- Η ηθική μεταχείριση του εργαζόμενου
- Η υγεία και η ασφάλεια



- Η αντιμετώπιση παραπόνων και οι σχέσεις εργασίας

2.1.2 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Οι ευρύτερες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα παγκοσμίως έχουν επηρεάσει και το χώρο διοίκησης του δημόσιου τομέα. Η γραφειοκρατική οργάνωση η οποία προοριζόταν να λειτουργεί κάτω από σταθερές συνθήκες δεν μπορεί πλέον να ανταποκριθεί στο ασταθές και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Michalopoulos, 2002).

Ενώ οι δομημένοι γραφειοκρατικά Δημόσιοι Οργανισμοί προσέφεραν ως τώρα τις υπηρεσίες τους βάσει επαναλαμβανόμενων και ομοιόμορφων ενεργειών σήμερα το ασταθές και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον δεν επιτρέπει την αποτελεσματική λειτουργία τους (Αργυριάδης, 1990).

Οι νέες ανάγκες απαιτούν ταχύτητα και ευελιξία που αν δεν υπάρξουν δημιουργούν δυσaréσκεια, αγανάκτηση και αμφισβήτηση όχι μόνο απέναντι στο δημόσιο αλλά κυρίως απέναντι στο κράτος και τις εκάστοτε κυβερνήσεις.

Για να ανταποκριθεί επιτυχώς ο δημόσιος τομέας στις νέες απαιτήσεις απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αποδοχή και η συμμετοχή του προσωπικού στις αλλαγές. Στους εργαζόμενους πρέπει να επενδύσει ένας οργανισμός, αν επιδιώκει την αναμόρφωσή του. Οι άνθρωποι αποτελούν τον κρίσιμο παράγοντα της αλλαγής.

Ο συντονισμός και η επίβλεψη της λειτουργίας του απαιτεί πλέον ένα νέο είδος διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία του (Bryson, Stokes and Wilkinso, 2018) . Η γραφειοκρατία και εν γένει το βεμπεριανό μοντέλο ως οργανωσιακός τύπος της δημόσιας διοίκησης έχει κλονιστεί και έχουν αναδυθεί νέοι τρόποι και πρακτικές διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό βρήκαν πρόσφορο έδαφος προτάσεις που αφορούσαν νέους τρόπους διακυβέρνησης, όπως είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η αναδιοργάνωση των διοικητικών διαδικασιών (Business Process Reengineering), το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management), το μάνατζμεντ καινοτομίας (innovation management), η μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης ή συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management), στο



οποίο θα αναφερθούμε εκτενώς παρακάτω, γιατί είναι το πρότυπο διοίκησης που έχει υιοθετηθεί από τις περισσότερες χώρες ως το πλέον αποτελεσματικό.

Σήμερα το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελεί μία νέα προσέγγιση διοίκησης δημόσιων φορέων και οργανισμών (Bloom, Lemos, Sadun and Reenen, 2015). Δανείζεται μεθόδους μάνατζμεντ από τον ιδιωτικό τομέα για την καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πολιτών (Dunleavy and Hood, 1994). Εκφράζει με άλλα λόγια τη νέα τάση του δημόσιου τομέα να υιοθετήσει ένα επιχειρηματικό μοντέλο διαχείρισης του συστήματος παροχής υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Γκέγκα (2014) ως «δημόσιο μάνατζμεντ» θεωρούνται όλες εκείνες οι αρχές, μέθοδοι, τεχνικές και εργαλεία που η ιεραρχία ενός δημόσιου οργανισμού χρησιμοποιεί με στόχο την ορθή διακυβέρνηση και την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού, με απότερο σκοπό την προώθηση της κοινωνικής ευημερίας.

Τα χαρακτηριστικά του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ θα μπορούσαν να κωδικοποιηθούν ως εξής: «

- ενίσχυση του ρόλου της αγοράς και του ανταγωνισμού
- αποκέντρωση των διοικητικών δομών
- λειτουργία της δημόσιας διοίκησης με κριτήρια ιδιωτικής επιχειρηματικότητας
- επαναπροσδιορισμός των σχέσεων πειθαρχίας και λογοδοσίας της δημόσιας διοίκησης
- εστίαση στις εκροές, στα αποτελέσματα και στην παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων
- χρήση δεικτών απόδοσης, στοχοθεσίας και αξιολόγησης με απότοκο την ενθάρρυνση του αυτοελέγχου
- αντικατάσταση των όρων του πολίτη, των δικαιωμάτων της ευημερίας και της αλληλεγγύης με εκείνους των πελάτων, των χρηστών, των υπηρεσιών και του ανταγωνισμού (Kallimullah et al., 2012).» (Ευσταθίου, 2019).

«Οι πιο γνωστές από τις εφαρμογές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ είναι:

- Η διοίκηση αποτελεσμάτων
- Η διοίκηση ολικής ποιότητας
- Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Η μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης (benchmarking)



-Το controlling

-Η κατάρτιση προϋπολογισμού βάσει δεικτών απόδοσης

-Η μισθοδοσία των υπαλλήλων βάσει δεικτών απόδοσης

-Η κανονιστική μεταρρύθμιση.

Τα περισσότερα από τα προηγούμενα έργα μπορεί να τα συναντήσει κανείς σε διάφορα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης σ' όλες τις χώρες της Ευρώπης, αλλά και στις υπόλοιπες ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου»(Καρκατσούλης, χ.χ).

2.1.3 Δημόσιος τομέας και Δημόσια Διοίκηση

Πριν προχωρήσουμε στην έρευνα κρίνεται απαραίτητο να οριοθετηθεί ο χώρος που αποκαλείται δημόσιος τομέας βάσει του ελληνικού Συντάγματος και της ελληνικής νομοθεσίας, γιατί στο πέρασμα των ετών έχουν επέλθει αλλαγές όσον αφορά στον χαρακτηρισμό Δημόσιος τομέας πολλών υπηρεσιών. Συχνά ο χώρος του δημόσιου τομέα επαναοριοθετείται (Πρεβεδούρου, 2020). Περιλαμβάνονται για παράδειγμα σε αυτόν εκτός από το νομικό πρόσωπο του Κράτους και τα λοιπά Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), που ασκούν δημόσια εξουσία, και κάποια Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) που λειτουργούν υπέρ του δημοσίου συμφέροντος. Για το λόγο αυτόν έχει συγκροτηθεί ένα Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της ελληνικής διοίκησης με κριτήριο «το στοιχείο του λειτουργικού σκοπού κάθε φορέα, εφόσον αυτός συνίσταται στην επιδίωξη σκοπού δημοσίου συμφέροντος και στην προστασία συγκεκριμένου κάθε φορά κοινωνικού (δημόσιου) αγαθού» (Μητρώο Υπηρεσιών και φορέων της ελληνικής διοίκησης, σ. 5). Οι κοινωνικοπολιτικές συνθήκες, οι αντιλήψεις για το ρόλο του κράτους αλλά και τα οικονομικά και τεχνολογικά δεδομένα, όπως αποτυπώνονται στην εθνική νομοθεσία και το κοινοτικό δίκαιο, παίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο για τη σύνταξη του μητρώου. (ό.π. σ.5.)

Ο όρος "δημόσιος τομέας" απαντάται στην παρ. 6 του άρθρ. 1 του Ν. 1256/1982, στο άρθρο 19 του Ν. 1682/1987, όπως αυτό τροποποιήθηκε με την παρ. 10 του άρθρ. 22 του Ν. 1735/1987 και στο άρθρο 51 του Ν 1892/1990. Η έννοια του δημόσιου τομέα ορίζεται και σε μεταγενέστερα του Συντάγματος νομοθετήματα στο πλαίσιο οριοθέτησης του πεδίου εφαρμογής καθενός από αυτά. Για παράδειγμα η οριοθέτηση



του δημόσιου τομέα έγινε με το άρθρο 9 παρ. 1 του Ν. 1232/1982 (ερμηνεία με τη διάταξη του άρθρου 1 παρ. 6 του Ν. 1256/1982), με το άρθρ. 103 §§ 7 και 8 του Αναθεωρημένου Συντάγματος του 2001 και με το άρθρο 51 του Νόμου 1892/1990 (επαναοριοθέτηση του δημόσιου τομέα). Η δημόσια διοίκηση ορίζεται βάσει των παρακάτω άρθρων του συντάγματος: α) η καθιέρωση της αποκέντρωσης(101 § 1), β) η πρόβλεψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της κρατικής θέλησης, υπηρετούν το λαό και οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα (103 § 1), γ) η κατοχύρωση της αρχής της μονιμότητας για τους δημοσίους υπαλλήλους που κατέχουν οργανικές θέσεις (103 § 4) και δ) η θέσπιση ελέγχου για την πρόσληψη των υπαλλήλων του δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα από Ανεξάρτητη Αρχή (άρθρο 103 § 7), με σκοπό την θεμελίωση της αρχής της διαφάνειας (Πικραμένος, 2009).

Γενικά βάσει των παραπάνω ο όρος δημόσια διοίκηση υποδηλώνει τον τρόπο που οργανώνεται και διοικείται ένα κράτος. Πρόκειται δηλαδή για τις διοικητικές αρχές που είναι οργανωμένες κατά Υπουργεία και τα Νομικά πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) αλλά και για μια σειρά ενεργειών και πράξεων νομικού περιεχομένου που στοχεύουν στην εξυπηρέτηση των δημόσιων αναγκών και υλοποιούνται μέσω της δημόσιας εξουσίας και επιβολής (Παρθενόπουλος, 1997, Σπηλιωτόπουλος, 1999).

2.2 Ανασκόπηση θεωρητικής βιβλιογραφίας και εμπειρικών ερευνών

2.2.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, παρ' όλο που αναπτύχθηκε πολύ τα τελευταία χρόνια και απετέλεσε αντικείμενο συστηματικής μελέτης και έρευνας στα πανεπιστήμια, δεν είναι κάτι το καινούριο. Η διοίκηση των εργατών ή του προσωπικού είναι συνδεδεμένη με την εργασία (μισθωτή ή αναγκαστική), την εξέλιξη της κοινωνίας και της οικονομίας, με την ενδυνάμωση και την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων, τις πολιτικές των κρατών και την εργατική νομοθεσία. Για το λόγο αυτόν, ενώ η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ξεκίνησε ως αντικείμενο των οικονομικών επιστημών, σήμερα αποτελεί τομέα διαφορετικών επιστημονικών πεδίων και διαθεματικό μάθημα σε πολλές σχολές. Νομικοί, ψυχολόγοι, ιστορικοί, κοινωνιολόγοι και μηχανικοί όλων των κλάδων εξετάζουν σφαιρικά το θέμα της Διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων με ό,τι



αυτό σημαίνει για τον καθένα. Στο πέρασμα των χρόνων έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες όσον αφορά στην απόδοση των εργαζομένων, άλλες εκ των οποίων έχουν ξεπεραστεί και άλλες έχουν μπολιαστεί με νέες απόψεις και στοιχεία σύγχρονων ερευνών και έχουν εκσυγχρονιστεί. Το ενδιαφέρον όμως όλων επικεντρώνεται στην απόδοση και το κέρδος. Γι' αυτό εξάλλου και κάποιες από αυτές αναπτύχθηκαν όχι στα πανεπιστημιακά έδρανα αλλά στην πράξη (Φορντισμός, Ford, Taylor, Henry Fayol, Elton Mayo), εκεί όπου το καζάνι του κέρδους έβραζε (Losey, 2010).

Η παραδοσιακή θεώρηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αφορούσε στην ανάλυση και στον προγραμματισμό των θέσεων εργασίας, στην επιλογή του προσωπικού, στις αμοιβές και κάθε άλλου τύπου παροχές, στην ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, στην εκπαίδευση, στα κίνητρα και στην αξιολόγηση του προσωπικού (Ιορδάνογλου, 2008, Κάτου, 2017)). Στο πλαίσιο αυτό καθώς το οργανωτικό περιβάλλον δεν παρουσίαζε ιδιαίτερες μεταβολές, η ΔΑΔ δεν προέβαινε σε αλλαγές. Επειδή οι συνθήκες όμως με το πέρασμα των χρόνων μεταβλήθηκαν, η ΔΑΔ έπρεπε να επαναπροσδιορίσει τις λειτουργίες της και να προχωρήσει στην υιοθέτηση νέων πρακτικών που έχουν σχέση για παράδειγμα με την οργανωσιακή κουλτούρα, την ομαδική συνεργασία, τη διαχείριση της γνώσης, τη διοίκηση αλλαγών (Παπαλεξανδρή κ.ά., 2016). Πρόκειται για τη σύγχρονη θεώρηση της ΔΑΔ που έχει ως στόχο της τη διαχείριση της αλλαγής και την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Καραπάνος, 2020).

Από την παρουσίαση των δύο θεωρήσεων για τη ΔΑΔ, της παραδοσιακής και της σύγχρονης, προκύπτει το συμπέρασμα ότι υπάρχει μετατόπιση από τη διοικητική λειτουργία της ΔΑΔ σε έναν άλλο τύπο λειτουργίας που ενισχύει το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο οι μελέτες γύρω από τη διεύθυνση του προσωπικού γίνονται πιο τεχνοκρατικές και τελικά επικρατεί ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε μια προσπάθεια να αναδειχθεί ο ρόλος των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση. Και ο δημόσιος φορέας ακολουθώντας τις επιτυχημένες στρατηγικές των επιχειρήσεων σε αυτόν τον τομέα προσπαθεί να επενδύσει σε ανθρώπινο δυναμικό για καλύτερες επιδόσεις και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι υποστηρίζεται ότι



πρέπει να αντιμετωπίζονται ως στρατηγικός πόρος και επιβάλλεται να αξιοποιηθούν ανάλογα, γιατί αποτελούν τον κύριο συντελεστή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Επομένως η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας ενός δημόσιου οργανισμού.

Ειδικότερα στη χώρα μας σήμερα, όπου ο δημόσιος τομέας επηρεάζεται από συνθήκες οικονομικής στενότητας και δημοσιονομικής προσαρμογής, η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα κρίνεται πιο καθοριστική από ποτέ για την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών, την εξυπηρέτηση των πολιτών, την προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να ειπωθεί ότι οι θεωρίες αυτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους λίγο ή πολύ, λόγω ή πράξει, τις καινούριες απόψεις και φιλοσοφικές θέσεις που έχουν σχέση με την καταπολέμηση του ρατσισμού, τα ανθρώπινα δικαιώματα, την ισότητα των φύλων, το σεβασμό στο παιδί, την ηθική και τους νόμους κάθε κράτους.

Και λέω ότι κρίνεται απαραίτητο γιατί παρ' όλο που ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει επικρατήσει στην αντίστοιχη βιβλιογραφία είναι πολλοί αυτοί που διαφωνούν με την υιοθέτησή του. Θεωρείται πολύ στενός από τη στιγμή που ταυτίζει τους ανθρώπους με τις άλλες παραμέτρους μιας επιχείρησης που είναι το κεφάλαιο, η τεχνολογία, οι φυσικοί και ενεργειακοί πόροι και οι πρώτες ύλες. Τους αντιμετωπίζει σαν πόρους της επιχείρησης, σαν περιουσιακό στοιχείο της, χωρίς καμιά διάκριση από τις μηχανές και τους υπόλοιπους υλικούς και άυλους πόρους της. Κατά τους Σκουλά και Οικονομάκη (1998) ως πόροι θεωρούνται τα κτίρια, ο εξοπλισμός, οι πρώτες ύλες και τα υπόλοιπα παραγωγικά μέσα τα οποία μόνο μέσω των ανθρώπων μετατρέπονται σε αποτελέσματα. Χαρακτηριστικός είναι ο τίτλος άρθρου του McGaughey (2018), « *A Human Is Not a Resource* ». Για το λόγο αυτόν πολλοί επιστήμονες επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν τον όρο ανθρώπινο δυναμικό που αναφέρεται στους ανθρώπους που έχουν τη δύναμη, τη θέληση και τις ικανότητες να ξεπερνούν τα εμπόδια και να εξελίσσονται.



2.2.2 Δημόσιος τομέας και Δημόσια Διοίκηση

Το μοντέλο της Δημόσιας Διοίκησης εξαρτάται από το συνταγματικό χαρακτήρα κάθε κράτους και την εκάστοτε κυβέρνηση. Οι κυβερνητικές αποφάσεις διαβιβάζονται στις διοικητικές αρχές με σκοπό την εφαρμογή τους και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Γενικά διακρίνονται δύο κατηγορίες Δημόσιας Διοίκησης. Η κυριαρχική ή εξουσιαστική και η συναλλακτική δημόσια διοίκηση (Δημητρόπουλος, 2004).

Η Δημόσια Διοίκηση κινούμενη στο πλαίσιο της εκτελεστικής εξουσίας του κράτους νομιμοποιείται βάσει μιας σειράς αρχών (Καραστάθης, 2018). Συγκεκριμένα οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στη διοίκηση και τους πολίτες ρυθμίζονται από νομικούς κανόνες που εκφράζουν τις αρχές του κράτους δικαίου και της δημοκρατίας. Συγχρόνως όμως συντάσσονται από πολλές χώρες και μάλιστα και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης οδηγοί συμπεριφοράς και κώδικες δεοντολογίας για να εξασφαλιστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο Συνήγορος του Πολίτη με το Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης προέβη τελευταία στην ανανέωση ενός παλαιότερου οδηγού, παρέχοντας στους δημοσίους υπαλλήλους ένα εύχρηστο εργαλείο διαμόρφωσης του επαγγελματικού τους προφίλ. Οι θεμελιώδεις αρχές της διοικητικής δράσης που προτείνονται στον εν λόγω οδηγό με πολλές επεξηγήσεις, παραδείγματα και βιβλιογραφία είναι οι εξής:

- Η αρχή της νομιμότητας
- Η άσκηση της διακριτικής ευχέρειας
- Η αρχή της χρηστής διοίκησης
- Η αρχή της επιείκειας
- Η αρχή της καλής πίστης
- Η αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του πολίτη
- Η αρχή της αναλογικότητας
- Η αρχή της ισότητας (<https://www.taxheaven.gr/news/13527/odhgos-orohs-dioikhtikh-symperiforas-sxeseis-dhmosiwn-ypallhlwn-kai-politwn>, σελ. 27-32) ή https://www.synigoros.gr/resources/toolip/doc/2011/11/15/20120419_oods54_odigos_orthis_dioikitikis_siberiforas.pdf σελ. 36-43



Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι ο δημόσιος τομέας αποτελεί ένα ιδιαίτερο νομικό καθεστώς που καθορίζεται από το Σύνταγμα και τους νόμους της χώρας και επηρεάζεται άμεσα από τις πολιτικές της.

2.2.3. Οι παθογένειες του ελληνικού δημόσιου τομέα

Η εύρυθμη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης ενός κράτους παίζει καθοριστικό ρόλο στην ευημερία των πολιτών και στη βελτίωση της καθημερινότητάς τους. Στην Ελλάδα ο δημόσιος τομέας, όπως και η Δημόσια Διοίκηση, βρίσκονται για δεκαετίες στο στόχαστρο όλων των Ελλήνων εξ αιτίας της αναποτελεσματικότητάς τους. Από καταβολής του ελληνικού κράτους όχι μόνο δεν κατάφεραν να ανταποκριθούν επαρκώς στις ανάγκες και στις προσδοκίες των Ελλήνων πολιτών, αλλά κατέληξαν να γίνουν δυνάστες τους και τα όργανα επιβολής και εξουσίας των εκάστοτε κυβερνήσεων που καλλιεργούσαν μέσω αυτών συστηματικά την κομματοκρατία και πελατειακές σχέσεις (Παρθενόπουλος, 1997).

Η ανεπάρκεια της δημόσιας διοίκησης αποτυπώνεται καθαρά στις ετήσιες εκθέσεις του Συνηγόρου του Πολίτη, του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης αλλά και του ΟΟΣΑ. Επίσης έρευνες που κατά καιρούς έχουν γίνει (Μοσχότη, 2019, Λαζάρου, 2005) καταδεικνύουν τη δυσaréσκεια των πολιτών και τη δυσκολία να ξεφύγουν από τα γρανάζια της γραφειοκρατίας (Μακρυδημήτρης, 1999). Οι αγκυλώσεις του δημόσιου τομέα, ο ανύπαρκτος συντονισμός, ο συγκεντρωτισμός, η παθητικότητα και η αδράνεια των δημοσίων υπαλλήλων έχουν δημιουργήσει ένα πλέγμα από το οποίο είναι πολύ δύσκολο ακόμα και σήμερα να ξεφύγει ο πολίτης.

Οι αδυναμίες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης αποδίδονται, και εν πολλοίς οφείλονται, στην κακοδιοίκηση και στον υδροκεφαλισμό των δημοσίων υπηρεσιών. Από τα πρώτα χρόνια της σύστασης του ελληνικού κράτους οι δημόσιες υπηρεσίες αποτελούσαν χώρο επαγγελματικής τακτοποίησης και αποκατάστασης των ψηφοφόρων των εκάστοτε πολιτικών κομμάτων που κατείχαν την εξουσία και ως εκ τούτου στελεχώνονταν με μεγάλο αριθμό υπαλλήλων και με πρόσωπα που δεν είχαν τα κατάλληλα προσόντα, με φυσικό επακόλουθο μιας μέτριας ποιότητας παροχή υπηρεσιών (Mylona and Mihail, 2020). Η άκαμπτη οργάνωσή της επίσης και η



γραφειοκρατία που τη χαρακτήριζε δεν ικανοποιούσε τις προσδοκίες των πολιτών (Kufidu, et al., 1997).

Το φαινόμενο της διαφθοράς, η ασυνέχεια στην άσκηση των πολιτικών, η απουσία ευελιξίας και ανάληψης πρωτοβουλιών, η υπεροπτική συμπεριφορά απέναντι στους πολίτες, η μονιμότητα των εργαζομένων, η αδιαφορία και η αναβλητικότητα λόγω έλλειψης ελέγχου της αποδοτικότητας μιας υπηρεσίας, η ευθυνοφοβία, η έλλειψη συνεργασίας όχι μόνο μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών αλλά και μεταξύ των υπαλλήλων της ίδιας υπηρεσίας, η αναίτια καθυστέρηση εφαρμογής Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.), η ελλιπής επιμόρφωση του προσωπικού, οι χαμηλές αποδοχές των υπαλλήλων και ο μεγάλος μέσος όρος της ηλικίας του ανθρώπινου δυναμικού (OECD, 2011), η έλλειψη ελεγκτικών μηχανισμών, οι αναχρονιστικές μέθοδοι λογιστικής διαχείρισης, ο νομικός φορμαλισμός, η εξειδίκευση της απασχόλησης και ο καταμερισμός της εργασίας, η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων (Μακρυδημήτρης, 1995), ο διοικητικός συγκεντρωτισμός και πολλά άλλα δημιουργούν ένα ισχυρό πλέγμα υπαλληλοκρατίας το οποίο είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί (Μπιτσάνη, 2006).

Κατά καιρούς το Ελληνικό κράτος προέβη σε διοικητικές μεταρρυθμίσεις με στόχο τη θεραπεία των εντοπισμένων προβλημάτων. Παρ' όλα αυτά η ελληνική δημόσια διοίκηση υπήρξε αντιπαραγωγική, με υπαλλήλους που αποδείχτηκαν κατώτεροι των περιστάσεων και των σύγχρονων απαιτήσεων της κοινωνίας. Οι μεταρρυθμίσεις δεν ήταν ριζικές, δεν υπήρξε ένας γενικός σχεδιασμός αναδιοργάνωσης και ούτε μια προσπάθεια αλλαγής της δημοσιοϋπαλληλικής κουλτούρας των οργανισμών. Επόμενο ήταν η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων να υπάρξει ως επιτακτική ανάγκη και μάλιστα τα τελευταία χρόνια κάτω από την πίεση των αποφάσεων της Ε.Ε. και των άλλων μεγάλων χρηματοπιστωτικών διεθνών οργανισμών. Έτσι, όταν τα μνημόνια άρχισαν να ελέγχουν την ελληνική οικονομία, επιβλήθηκε από τους ξένους η ανάγκη αλλαγής σε όλους τους τομείς. Ο εκσυγχρονισμός της κρίθηκε απαραίτητος και ο τομέας διοίκησης του προσωπικού θα έπρεπε να αρχίσει να εφαρμόζει πλέον τις σύγχρονες πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (European Commission, 2015). Το θέμα όμως της δημόσιας διοίκησης αντιμετωπίστηκε με οικονομικά κριτήρια, ταυτιζόμενο με τη μείωση του μεγέθους του κράτους και τον περιορισμό των δημοσίων δαπανών. Η οικονομιστική αυτή αντίληψη σε καμιά περίπτωση δεν αναδιαμορφώνει τη διοίκηση



και δεν προχωρά σε εκσυγχρονιστικές μεταρρυθμίσεις (International Monetary Fund, 2010, European Commission, 2014).

2.2.4 Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι

Είναι αποδεκτό ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της Δημόσιας Διοίκησης (Ραμματά, 2011) και βασικό παράγοντα επιτυχημένης λειτουργίας της (Χυτήρης, 2001). Ως εκ τούτου οι πρακτικές που ακολουθούνται σε κάθε δημόσιο οργανισμό με στόχο τη βέλτιστη απόδοσή τους εξαρτώνται από την αφοσιωμένη δουλειά των υπαλλήλων στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Μεταξύ όλων των άλλων βασικός παράγοντας είναι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των υπαλλήλων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του οργανισμού. Ένας δημόσιος υπάλληλος για να αποφασίσει να εκπαιδευτεί και να επιμορφωθεί πρέπει να έχει συγκεκριμένα κίνητρα. Ως πρότινος οι δημόσιοι υπάλληλοι λόγω της μονιμότητάς τους και ελλείψει άλλων κινήτρων ενεργούσαν βάσει ενός αυτόματου πιλότου και επειδή η μισθολογική τους εξέλιξη ήταν δεδομένη βάσει των τριετών υπηρεσίας δεν ενδιαφέρονταν για περαιτέρω ενημέρωση και επιμόρφωση. Τα μνημόνια επέβαλαν έναν έλεγχο στο χώρο της δημόσιας διοίκησης και για πρώτη φορά έγινε συστηματικά μια καταγραφή όλων των δημοσίων υπαλλήλων, των αποσπάσεών τους σε άλλους χώρους εκτός της υπηρεσίας από την οποία πληρώνονταν και των τυπικών τους προσόντων βάσει των οποίων έγινε ο διορισμός τους. Έγινε κατ' αυτόν τον τρόπο ένα μεγάλο ξεκαθάρισμα του δημόσιου τομέα και πολλοί υπάλληλοι έφυγαν από την υπηρεσία τους με πρόωρη σύνταξη κυρίως λόγω των περικοπών που σχεδόν καθημερινά γίνονταν στους μισθούς, στις συντάξεις και το ΕΦΑΠΑΞ. Για το λόγο αυτόν οι υπηρεσίες άρχισαν να υπολειτουργούν λόγω έλλειψης προσωπικού από τη στιγμή που είχε επιβληθεί από την Τρόικα το 1 προς 8, δηλαδή στη θέση οκτώ υπαλλήλων που συνταξιοδοτούνταν διοριζόταν ένας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οι δημόσιες υπηρεσίες ανακουφίστηκαν λίγο και άρχισαν να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά, γιατί παρέμειναν στις θέσεις τους νέοι ηλικιακά υπάλληλοι, οι περισσότεροι εκ των οποίων είχαν διοριστεί με τον ΑΣΕΠ που σημαίνει ότι είχαν αυξημένα προσόντα σε σχέση με τους παλαιότερους υπαλλήλους, οι περισσότεροι πτυχιούχοι πανεπιστημίων, γνώστες ξένων γλωσσών και κυρίως άλλης νοοτροπίας.



Δεν όφειλαν το διορισμό τους σε κανέναν και αυτό το τόνιζαν δοθείσης ευκαιρίας. Οι αξίες τους ήταν διαφορετικές και το δημόσιο συμφέρον υπήρχε αν όχι το όνειρο, τουλάχιστον μια από τις προτεραιότητες των περισσοτέρων.

Παρ' όλες όμως τις γενικές τους γνώσεις οι δημόσιοι υπάλληλοι, όπως ακριβώς συμβαίνει και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας και των συνεχών αλλαγών της νομοθεσίας, δεν είναι πάντα σε θέση να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά και γρήγορα το δημόσιο συμφέρον. Μην ξεχνάμε εξάλλου ότι η ρουτίνα και η καθημερινότητα αποτελούν τα χειρότερα βαρίδια όλων. Άρα οι δημόσιοι υπάλληλοι χρειάζονται κίνητρα για να βρίσκονται πάντα εν εγρηγόρσει. Έρευνες έχουν επισημάνει τη σπουδαιότητα των κινήτρων και έχουν καταδείξει ότι οι κυριότεροι παράγοντες παρακίνησης είναι οι μισθολογικές αυξήσεις, οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων και η βελτίωση των συνθηκών στον εργασιακό χώρο (Ρωσσίδης, κ.ά., 2015).

Τα ευρήματα αυτά (Bourantas and Papalexandris, 1999) συμφωνούν με τη βιβλιογραφία (Rose et all. 1999), που επίσης εμφανίζει ως βασικούς μοχλούς παρακίνησης τις οικονομικές απολαβές και τις προοπτικές για προαγωγή. Η μισθολογική τους εξέλιξη και η εξέλιξη στην ιεραρχία συνδέεται εκτός όλων των άλλων καθοριστικών παραγόντων και με την εκπαίδευσή τους και με την επιμόρφωσή τους. Συμμετέχοντας οι υπάλληλοι σε προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης αποκτούν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες όσον αφορά στη δουλειά τους με αποτέλεσμα και την προσωπική τους εξέλιξη ως προσωπικότητες και εργαζόμενοι, αλλά γίνονται και πιο αποδοτικοί στην υπηρεσία τους (Thijssen, Rege and Solheim, 2022). Η καλύτερη και πιο γρήγορη εξυπηρέτηση των πολιτών θα αλλάξει την αρνητική αντίληψη της κοινωνίας για τις Δημόσιες Υπηρεσίες και το προσωπικό τους, με αποτέλεσμα την ενδυνάμωση των ίδιων και τη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους.

2.2.5. Ομοιότητες και διαφορές ανάμεσα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα

Τα τελευταία χρόνια έχουν καταργηθεί τα στεγανά ανάμεσα στις επιστήμες και παρατηρείται μια ώσμωση μεταξύ τους. Οι θεωρίες πολλές φορές συγκλίνουν και επιτυχημένα εργαλεία μιας επιστήμης χρησιμοποιούνται από κάποια άλλη, όπως για παράδειγμα οι μέθοδοι προσέγγισης των οικείων αντικειμένων, η μεθοδολογία έρευνας



και οι στρατηγικές που ακολουθούνται για την αξιοποίηση των συμπερασμάτων και των ερευνητικών δεδομένων.

Ένα τέτοιο καλό παράδειγμα αποτελεί η σύγκλιση ανάμεσα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα όσον αφορά τη διοίκηση του προσωπικού. Επιτυχημένες πρακτικές που είχαν θετικά αποτελέσματα στον ιδιωτικό τομέα προτείνονται προς εφαρμογή ή έχουν ήδη αρχίσει να εφαρμόζονται και στο δημόσιο τομέα.

Πριν προχωρήσουμε όμως στην εξέταση αυτής της σύγκλισης θεωρείται σκόπιμο να παρουσιαστούν οι διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους δύο τομείς, για να δούμε κατά πόσο είναι δυνατόν οι πρακτικές του ιδιωτικού τομέα μπορούν να εφαρμοστούν με επιτυχία στο δημόσιο. Κατά πόσο η «οπτική η οποία βασίζεται στο επιχειρησιακό μάνατζμεντ μπορεί να προσφέρει στο δημόσιο εργαλεία που θα βοηθήσουν στη βελτίωση του τελικού αποτελέσματος» (Ρωσσίδης, 2013, οπισθόφυλλο του βιβλίου)

Μια βασική διαφορά είναι ως προς το νομικό πλαίσιο λειτουργίας τους. Όπως ήδη αναφέρθηκε ο όρος "δημόσιος τομέας" ορίζεται στην παρ. 6 του άρθρ. 1 του Ν. 1256/1982, στο άρθρο 19 του Ν. 1682/1987, όπως αυτό τροποποιήθηκε με την παρ. 10 του άρθρ. 22 του Ν. 1735/1987 και στο άρθρο 51 του Ν 1892/1990. Ο δημόσιος τομέας δηλαδή «είναι το ιδιαίτερο νομικό καθεστώς που προκύπτει από επιμέρους νομοθετήματα που αφορούν σε περιορισμούς προσήκοντες ή συναφείς προς την έννοια της δημόσιας υπηρεσίας και αναγόμενους είτε στην πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού του είτε στην απόκτηση και χρήση πόρων, προς επίτευξη του δημόσιου σκοπού τον οποίον επιδιώκουν» (Αναστασοπούλου, 2018, σ. 5). Σε αντίθεση ο ιδιωτικός τομέας κινείται μεν σε ένα συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο, αλλά υφίσταται πολύ λιγότερους περιορισμούς και ελέγχους σε σχέση με το δημόσιο.

Ο όρος Δημόσια Διοίκηση (Public administration) δηλώνει το σύνολο των δραστηριοτήτων εκείνων που έχουν ως σκοπό τους την επίτευξη των οικονομικών και κοινωνικών στόχων του Κράτους που επιτυγχάνονται με την αξιοποίηση των υλικών πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού του.

Με τον όρο διοίκηση του ιδιωτικού τομέα αναφερόμαστε στο σύνολο των δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην επίτευξη των οικονομικών στόχων μιας επιχείρησης μέσω της αξιοποίησης των υλικών πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού της.



Εκτός από τη βασική αυτή διαφορά ως προς τους στόχους, υπάρχουν και άλλα σημεία τα οποία διαφοροποιούν τη διοίκηση στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα.

Μια βασική διαφορά ανάμεσα στις ιδιωτικές επιχειρήσεις και τους δημόσιους οργανισμούς είναι η διαδικασία πρόσληψης των υπαλλήλων. Στις επιχειρήσεις ο υπεύθυνος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού έχει την ευθύνη της επιλογής και της στελέχωσης των τμημάτων, ενώ στους δημόσιους οργανισμούς η στελέχωση γίνεται εκ των άνω με συγκεκριμένα προαναγεληθέντα τυπικά κριτήρια. Την ευθύνη για το διορισμό των δημοσίων υπαλλήλων σύμφωνα με τον νόμο 3528/2007, άρθρο 13, παρ. 1 έχει η ανεξάρτητη διοικητική αρχή του ΑΣΕΠ (Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού). Ο ίδιος νόμος με το άρθρο 11 και 12, καθορίζει ότι «η πλήρωση των θέσεων διέπεται από τις αρχές της ίσης ευκαιρίας συμμετοχής, της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας, της κοινωνικής αλληλεγγύης, της διαφάνειας και της δημοσιότητας», ενώ «η πλήρωση των θέσεων γίνεται με δημόσιο διαγωνισμό, γραπτό και, κατ' εξαίρεση, προφορικό».

Μια άλλη διαφορά είναι ότι οι επιχειρήσεις βρίσκονται στις προτιμήσεις των πελατών τους, όταν προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που οι ανταγωνιστές τους αδυνατούν να τους εξασφαλίσουν. Αυτό δεν συμβαίνει όμως με όλες τις Δημόσιες Υπηρεσίες προς το παρόν που έχουν την αποκλειστικότητα στην εξυπηρέτηση των πολιτών. Διαθέτουν το μονοπώλιο και δεν υφίσταται κάποια ανταγωνιστική σχέση.

Στον ιδιωτικό τομέα επικεφαλής μιας επιχείρησης βρίσκεται ο ιδιοκτήτης ή οι μέτοχοι. Στον δημόσιο τομέα η πολιτική ηγεσία και η κυβέρνηση. Ενώ στην πρώτη περίπτωση οι αποφάσεις παίρνονται με γνώμονα το κέρδος, στη δεύτερη με γνώμονα την εκπλήρωση των σκοπών του κράτους και το όφελος των πολιτών (Σπανού, 2018).

Η λειτουργία μιας ιδιωτικής επιχείρησης εξαρτάται από τους κανόνες της αγοράς και τις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν, ενώ του δημόσιου τομέα κυρίως από τις αποφάσεις της κυβέρνησης αλλά και τις αντιπολιτευτικές τάσεις, τις οργανώσεις των εργαζομένων και τη διεθνή κατάσταση.

Ο απολογισμός και η λογοδοσία ως εκ τούτου διαφέρουν στις δύο περιπτώσεις. Όσον αφορά στον ιδιωτικό τομέα η λογοδοσία γίνεται στον ιδιοκτήτη ή στους μετόχους, ενώ όσον αφορά στο δημόσιο προς την κυβέρνηση και το γενικότερο πολιτικό περιβάλλον (Αναστοπούλου, 2018). Στην περίπτωση του δημοσίου όλα διενεργούνται ή πρέπει να



διενεργούνται σε καθεστώς διαφάνειας, ενώ στον ιδιωτικό τομέα δεν είναι σπάνια η μυστικότητα και οι ελιγμοί.

Σε μια δημόσια οργάνωση η δέσμευση και οι περιορισμοί ως προς τη λήψη των αποφάσεων προέρχονται από τον νόμο, ενώ σε μια ιδιωτική επιχείρηση από τις συνθήκες της αγοράς. Στη δεύτερη περίπτωση υπάρχει μεγάλο περιθώριο ευελιξίας και ελευθερία κινήσεων και σε αυτό το στοιχείο οφείλεται εν πολλοίς το κέρδος των επιχειρήσεων, ενώ στην πρώτη όλα υφίστανται σε πολύ μικρότερο βαθμό και αυτό κυρίως οφείλεται στο ότι ένας νόμος δεν μπορεί να καλύψει όλες τις περιπτώσεις που παρουσιάζονται. Η ευελιξία προέρχεται δηλαδή από τα κενά του νόμου ή τα λεγόμενα παραθυράκια. (Οδηγός Διοικητικής Συμπεριφοράς, Eliassen and Kooiman, 1993).

Ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν έναν στόχο, το κέρδος, στις δημόσιες οι στόχοι είναι πολλοί γύρω από έναν κεντρικό που είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών. Η παροχή υπηρεσιών και δημοσίων αγαθών στους πολίτες μέσα σε συνθήκες όμως νόμου και ηθικής τάξης.

Μια ιδιωτική επιχείρηση συντηρείται και αναπτύσσεται οικονομικά από τα κέρδη της αγοράς, ενώ μια δημόσια από τον κρατικό προϋπολογισμό και τους φόρους των πολιτών. Σε μια ιδιωτική επιχείρηση ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης είναι καθοριστικός, ενώ οι δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν ανεξαρτήτως του παραπάνω νόμου.

Βάσει του νόμου 3528/2007 (άρθρο 39 παρ.1) οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι. Η μονιμότητα αποτελεί μεν μεγάλο πλεονέκτημα για τους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα αλλά συγχρόνως και ένα αρνητικό στοιχείο για το γενικότερο όφελος της πολιτείας, γιατί σε περίπτωση μη τήρησης των υποχρεώσεών τους ή παράβασης των καθηκόντων τους οι υπάλληλοι δεν μπορούν εύκολα να απολυθούν. Το ακριβώς αντίθετο ισχύει στον ιδιωτικό τομέα όπου ένας υπάλληλος, όταν δεν εξυπηρετεί το συμφέρον της εταιρείας, απολύεται εύκολα με κάποιες προϋποθέσεις που καθώς περνάν τα χρόνια μειώνονται στο ελάχιστο.

Και σε επίπεδο αμοιβών και κινήτρων παρατηρούνται βασικές διαφορές. Στο δημόσιο οι αμοιβές ακολουθούν το ενιαίο μισθολόγιο και αυξάνονται με τα χρόνια προϋπηρεσίας του κάθε υπαλλήλου. Συγκεκριμένα, βάσει του νόμου 3528/2007 άρθρο



41 παρ.1,2 ο υπάλληλος ενός δημόσιου οργανισμού «έχει δικαίωμα σε μισθό και ο μισθός του αυτός καθορίζεται σε μηνιαία βάση και έχει σκοπό την αξιοπρεπή διαβίωση του υπαλλήλου, ενώ κάθε είδους πρόσθετες αποδοχές ή απολαβές των υπαλλήλων δεν μπορεί να είναι κατά μήνα ανώτερες από το σύνολο των αποδοχών της οργανικής τους θέσης». Στον ίδιο νόμο επίσης αρθ.83 παρ.1 αναφέρεται ότι :«Οι προαγωγές γίνονται ύστερα από απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου. Οι υπάλληλοι προάγονται στον αμέσως επόμενο βαθμό, εφόσον έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο στο βαθμό που κατέχουν...και έχουν σε υψηλό επίπεδο τα ουσιαστικά προσόντα που αναφέρονται στις εκθέσεις αξιολόγησής τους».

Τα κίνητρα για εξέλιξη και ανέλιξη είναι περιορισμένα και συνήθως είναι ανεξάρτητα από την απόδοση κάθε υπαλλήλου. Βασίζονται ως επί το πλείστον σε τυπικά προσόντα, όπως είναι τα πτυχία και οι σπουδές, και όχι σε ουσιαστικά κατά την ώρα της εργασίας, όπως είναι η εργατικότητα, η προθυμία προς εξυπηρέτηση των πολιτών, η τιμιότητα του κ.λπ. (Κωνσταντάρα, 2007).

Στον ιδιωτικό τομέα οι μισθοί είναι πολύ μεγαλύτεροι, κυρίως για τα υψηλόβαθμα στελέχη, τους παρέχονται κίνητρα για μεγαλύτερη αποδοτικότητα και ένα ποσοστό από τα κέρδη των επιχειρήσεων.

Σχετικά με τις άδειες οι δημόσιοι υπάλληλοι εκτός από την κανονική άδεια δικαιούνται και άλλα 27 είδη αδειών ειδικού σκοπού, ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν (<https://www.aftodioikisi.gr/dimosio/dimosioi-ypalliloi-aytes-einai-oi-27-adeies-poy-dikaioyntai-monimoi-kai-idach/>), σε αντίθεση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα που τυπικά μεν δικαιούνται κανονική άδεια 25 ημερών ετησίως, αλλά πολλές φορές αυτό καταστρατηγείται, κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις. Όσον αφορά στην υπερωριακή τους απασχόληση η εντολή για τους δημοσίους υπαλλήλους είναι ότι «θα πρέπει να περιορίζεται στο απόλυτα αναγκαίο σε αριθμό και χαμηλότερου δυνατού βαθμού προσωπικό, να αποφεύγεται κατά τα Σαββατοκύριακα και τις αργίες, καθώς και να τυγχάνει εποπτείας και ελέγχου». Η υπερωριακή τους αποζημίωση υπολογίζεται βάσει ειδικής φόρμουλας και παραχωρείται σε ελεύθερο χρόνο ή χρήμα ή συνδυασμό των δύο, με προτεραιότητα στον ελεύθερο χρόνο τα τελευταία χρόνια, σε μια προσπάθεια να μειωθούν οι πλαστές υπερωρίες και οι υπέρογκες αποζημιώσεις των προηγούμενων ετών. Στον ιδιωτικό τομέα οι υπάλληλοι εργάζονται πολλές φορές πέραν του ωραρίου τους, όταν οι περιστάσεις το απαιτούν ή το ζητήσει ο εργοδότης,



χωρίς περαιτέρω αποζημίωση τις περισσότερες φορές, μέσα σε ένα κλίμα ανταγωνισμού στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια η αξιολόγηση ενός ιδιωτικού υπαλλήλου δεν γίνεται ατομικά και μεμονωμένα, αλλά οι αποδόσεις του κρίνονται μέσα σε ένα γενικότερο σύστημα που ονομάζεται διοίκηση απόδοσης (performance management). Αντίθετα στο δημόσιο τομέα η αξιολόγηση είναι ατομική και καθορίζεται από τις διατάξεις των νόμων 3528/2007 και 4369/2016. Βάσει του άρθρου 81 του ν.3528/2007 «τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του» Επιπλέον βάσει του ν. 4369/2016, άρθρο 15 και 16 ορίζεται επακριβώς η διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι ο δημόσιος τομέας επηρεαζόμενος από τον ιδιωτικό προέβη σε μια σειρά αλλαγών μία εκ των οποίων είναι η αξιολόγηση βάσει του βαθμού επίτευξης στόχων ή διοίκηση με στόχους. Δηλαδή από την ιεραρχία της Υπηρεσίας καθορίζονται σαφείς στόχοι που πρέπει να υλοποιηθούν μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α΄, 11-2-2004). Η αξιολόγηση ως εκ τούτου βασίζεται στο βαθμό υλοποίησης των τιθέμενων στόχων και αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τους υπαλλήλους για την προσωπική τους εξέλιξη αλλά και για την ποιοτική αναβάθμιση των κρατικών Υπηρεσιών. Παρ' όλα αυτά, ενώ το μέτρο ξεκίνησε να εφαρμόζεται με τους καλύτερους οιωνούς, τελικά φαίνεται ότι δεν καρποφόρησε όσο αναμενόταν λόγω της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων και της βαθμολογικής τους εξέλιξης που επιτυγχάνεται και με άλλα κριτήρια. Μια συστηματική έρευνα ίσως μας έδινε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα.

Οι πελάτες των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι τελείως διαφορετικοί από αυτούς των Δημόσιων Υπηρεσιών. Στις Δημόσιες Υπηρεσίες το κοινό είναι εν δυνάμει όλοι οι πολίτες και ως πολίτες εννοούνται φυσικά και νομικά πρόσωπα, ημεδαπά και αλλοδαπά (Οδηγός καλής συμπεριφοράς, ό.π., σ. 15). Στις ιδιωτικές υπηρεσίες το κοινό κάθε μιας έχει ορισμένα χαρακτηριστικά που εξαρτώνται από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχουν. Βάσει των νόμων το δημόσιο οφείλει να εξυπηρετεί τους πάντες με τον ίδιο τρόπο και προθυμία βάσει των νόμων και των νομοθετημάτων που ρυθμίζουν τη λειτουργία του κράτους. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι προσφερόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα δύνανται να αλλάζουν βάσει του



συμφέροντος της επιχείρησης, των γνωριμιών, του βαθμού και της διάρκειας της συνεργασίας ή των διαπραγματεύσεων ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέλη. Οι καλοί πελάτες εξασφαλίζουν άλλα προνόμια, κάτι που δεν συμβαίνει στο Δημόσιο.

Οι Δημόσιες Υπηρεσίες εξυπηρετούν αιτήματα ποικίλου χαρακτήρα κάθε φορά, ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις πολύ πιο συγκεκριμένα.

Ο αριθμός επίσης των πελατών είναι διαφορετικός. Οι ιδιωτικές εταιρίες, όσο μεγάλες και ανεπτυγμένες και αν είναι, διαθέτουν αισθητά πιο μικρό αριθμό πελατών από ό,τι οι Δημόσιες Υπηρεσίες.

Ο βαθμός ικανοποίησης επιπλέον των πελατών είναι διαφορετικός. Στον ιδιωτικό τομέα το δίκαιο βρίσκεται πάντα από την πλευρά των πελατών και γίνεται προσπάθεια πάντα ο πελάτης να μείνει ευχαριστημένος είτε επιτευχθεί η συνεργασία είτε όχι, γεγονός που συμβαίνει σε πολύ μικρότερο βαθμό στο Δημόσιο, όπου πολλές φορές τα συμφέροντα των πολιτών είναι αντικρουόμενα και οι αποφάσεις είναι ανελαστικές.

Όσον αφορά στις ομοιότητες αυτές μάλλον δεν είναι πολλές. Κοινό σημείο είναι ότι και οι δύο πρέπει να ανταποκριθούν σε ένα συνεχώς εναλλασσόμενο περιβάλλον (McKevitt and Lawton , 1994).

2.2.6. Η Δημόσια Διοίκηση στο πλαίσιο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ

Οι απαιτήσεις της κοινωνίας για αλλαγή βοηθούμενες από πανεπιστημιακές έρευνες και μελέτες (Tambulasi, 2009) επέσπευσαν την υιοθέτηση, όπως ήδη προαναφέραμε, καινούριων μοντέλων δημόσιας διακυβέρνησης, μεταξύ των οποίων είναι και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ που έχει χαρακτηριστεί ως το πλέον αποτελεσματικό.

Η προσπάθεια εφαρμογής του ΝΔΜ έχει τις απαρχές της στα τέλη της δεκαετίας του 1970. Εμφανίζεται στο Ηνωμένο Βασίλειο επί Θάτσερ και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση των ΗΠΑ με πρώτη προσπάθεια επιβολής στην πόλη Sunnyvale της Καλιφόρνιας με Κυβερνήτη της Πολιτείας τον Ronald Reagan. Στη συνέχεια το μοντέλο εφαρμόζεται στη Ν. Ζηλανδία και στην Αυστραλία και σιγά σιγά υιοθετείται και από άλλες χώρες.

Οι λόγοι επιβολής του νέου μοντέλου είναι κυρίως οικονομικοί. Απαιτείται ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης που σημαίνει κατάργηση των πολυδάπανων και μη αποδοτικών διοικητικών δομών και η αντικατάστασή τους από κάτι πιο



οικονομικό και αποτελεσματικό συγχρόνως. Επιδιώκεται δηλαδή η οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης με κριτήρια επιχείρησης/αγοράς. Το νέο αυτό μοντέλο ήρθε ως απάντηση στο γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης, το οποίο είχε αναπτυχθεί στα τέλη του 19^{ου} αιώνα αρχές 20^{ου}. Επρόκειτο για το βεμπεριανό μοντέλο που χαρακτηριστικά του ήταν: «το κράτους δικαίου, η διαχείριση συνόλου κανόνων και κατευθυντήριων γραμμών, ο κεντρικός ρόλος της γραφειοκρατίας στη χάραξη και την εφαρμογή πολιτικής, η πολιτική - διοικητική διαίρεση κατά την άσκηση δημοσίου έργου στους δημόσιους οργανισμούς και η δέσμευση για κατάρτιση προϋπολογισμού» (Κοκκίνου, 2017, σ. 46)

Η γραφειοκρατία που είχε απλωθεί σε όλον το δημόσιο τομέα, η αναποτελεσματικότητα, η παντελής έλλειψη λογοδοσίας και ελέγχου και η διαφθορά δέχτηκαν αυστηρή κριτική (Minogue 1998, όπ. αν. Kallimulah et al. 2012:3). Προωθήθηκε για το λόγο αυτόν ένα νέο μοντέλο δημόσιας διοίκησης το οποίο αποδέχτηκαν αμέσως και ασμένως διεθνείς οργανισμοί, όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), η Παγκόσμια Τράπεζα και ο ΟΟΣΑ (Kufidu et al. 1997 και Ferlie, Lynn & Pollitt 2007: 44, όπ. αν. Κοκκίνου 2017: 61) και υιοθέτησαν πολλές χώρες. Ειδικότερα, η Διεθνής Τράπεζα εξέδωσε δύο μελέτες, το 1994 και 1997, με τις οποίες προωθούσε το νέο μοντέλο του Ν.Δ.Μ. (World Bank, 1994) και (World Bank, 1997).

Ένας άλλος λόγος που συνετέλεσε στο να ανοίξει σταδιακά ο δρόμος για την άνοδο και την επικράτηση των ιδεών του Ν.Δ.Μ. ήταν η διάδοση της ιδεολογίας της Νέας Δεξιάς.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 είχε θερμούς θιασώτες η άποψη της Νέας Δεξιάς ότι ο κρατικός παρεμβατισμός θα έπρεπε να περιοριστεί και τα άτομα να αναλάβουν δράση για τη δική τους ευημερία και ανάπτυξη (Chandler, 2003). Οι απόψεις αυτές πρόβαλαν την αγορά και το άτομο και καταδίκασαν τον κρατικό προστατευτισμό ως αρνητικό αντίκτυπο για την «πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα» (Heywood, 2006).

Στο τέλος της ίδιας δεκαετίας ώθηση για την προώθηση και την υιοθέτηση αρχών του Ν.Δ.Μ. έδωσε επίσης και η ανάπτυξη της τεχνολογίας των πληροφοριών η οποία θεωρήθηκε ως ο μοχλός που θα απελευθέρωνε το δημόσιο τομέα από τα βαρίδια του και θα εκτίναζε την αποδοτικότητά του (Butcher, 2003)



Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, ο διεθνής ανταγωνισμός, η οικονομική στενότητα σε συνδυασμό με τις αξιώσεις των πολιτών για ποιοτικές υπηρεσίες βοήθησαν στην εδραίωση του Ν.Δ.Μ σε παγκόσμιο επίπεδο (Κοκκίνου 2017). Οι μεταρρυθμίσεις που ευαγγελιζόταν το Ν.Δ.Μ. στηρίζονταν κυρίως σε δύο στοιχεία, στην απαίτηση των καιρών να περιοριστούν οι δημοσιονομικές δαπάνες και στη γενική επιθυμία για αντιστροφή του αρνητικού κλίματος όσον αφορά στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στο προσωπικό τους.

Συγκεκριμένα η νεοφιλελεύθερη πολιτική της Θάτσερ αντιμετώπιζε τον πολίτη ως πελάτη στο πλαίσιο της εξυγίανσης της δημόσιας διοίκησης, της μείωσης των δημοσίων δαπανών, της συρρίκνωσης του δημοσίου τομέα, της δημοσιονομικής πειθαρχίας και της απογραφειοκρατικοποίησης. Επεδίωκε δηλαδή το βέλτιστο αποτέλεσμα της δημόσιας διοίκησης με τις μικρότερες δυνατές δαπάνες. Και για να γίνει αυτό απαιτείται η υιοθέτηση τρόπων, πρακτικών και μοντέλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων που στόχος τους είναι το κέρδος. Η αποτελεσματικότητα, η πιστοποίηση της ποιότητας, η αξιολόγηση, ο ανταγωνισμός, η ευέλικτη εργασία είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά των ιδιωτικών επιχειρήσεων που γίνεται προσπάθεια να επιβληθούν και στο δημόσιο τομέα ως οι αποκλειστικοί τρόποι επιβίωσής του. Η πανάκεια δηλαδή του μανάτζμεντ για τον εκσυγχρονισμό του Δημόσιου τομέα (Μαρκαντωνάτου, 2011). Εξάλλου το νέο αυτό πρότυπο διοίκησης θεμελιώθηκε με τη ρήση «*Η Διοίκηση είναι Διοίκηση*» (Management is Management). (Fraser-Moleketi and Argyriades, 2009).

Στο σημείο αυτό αξίζει να τονιστεί ότι, παρά τον επιθετικό προσδιορισμό «νέο» στον όρο, δεν πρόκειται για ένα ακραιφνώς νέο μοντέλο διοίκησης αλλά για έναν συγκεκριμένο διαφόρων στοιχείων από παλαιότερα μοντέλα (Κοκκίνου, 2017, Hood, 2007) ή διαφορετικών θεωρητικών προσανατολισμών (Groot & Budding, 2008).

Ούτε πρόκειται για ένα σαφώς οριοθετημένο μοντέλο, αλλά για ένα μοντέλο με μεγάλη προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Ανάλογα με τη χώρα, όπου εφαρμόζεται, παρουσιάζει και διαφορετικά χαρακτηριστικά, γιατί μολιάζονται οι αρχές του σύγχρονου μανάτζμεντ με τις ιδιαιτερότητες κάθε χώρας σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, άμεσα ή έμμεσα, αμέσως ή με καθυστέρηση.

Κάποια στοιχεία που χαρακτηρίζουν το μοντέλο του Νέου Δημοσίου Μανάτζμεντ και το διαφοροποιούν από τα προηγούμενα είναι ο προσανατολισμός του προς τους πολίτες



που αποκαλούνται και αντιμετωπίζονται πλέον ως πελάτες, η συρρίκνωση των δημοσίων δαπανών και η συνεχής σύγκριση ανάμεσα στο όφελος και το κόστος. Η προσωπική ευθύνη του υπαλλήλου και η ατομική επίδοσή του που αξιολογείται συγκριτικά με τις επιδόσεις των άλλων υπαλλήλων καθώς και η μη αποδοχή της κάθετης ιεραρχίας που λειτουργεί μεταφέροντας τις εντολές από την κορυφή στην υπαλληλική βάση. Το παλιό οργανωτικό αυτό σχήμα τείνει να αντικατασταθεί από Δίκτυα μεταξύ των υπηρεσιών και η μεταφορά της απόφασης σε “ένα σημείο” (one stop) ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης (παροχή υπηρεσιών μιας στάσης) (Καρκατσούλης, ό.π.). Η συνεργασία των δημοσίων οργανώσεων με ιδιωτικούς φορείς, η εξωτερική ανάθεση έργων και εργασιών, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης, καθώς και η αμοιβή με βάση την απόδοση των εργαζομένων είναι κάποια άλλα στοιχεία. Θα πρέπει όμως να ειπωθεί ότι οι δημόσιες υπηρεσίες σε όλες τις χώρες, όπου εφαρμόστηκε ολικώς ή μερικώς το μοντέλο του Ν.Δ. Μ., βρίσκονται προς το παρόν κάτω από τον έλεγχο των κρατών για τη διασφάλιση του κοινωνικού συμφέροντος (Καρκατσούλης, ό.π.).

Γενικά η δύσκαμπτη ιεραρχία και οι παλαιού τύπου γραφειοκράτες των δημόσιων υπηρεσιών ζητείται να αντικατασταθούν από ευέλικτες ομάδες υπαλλήλων και εξειδικευμένους μάντζερ που έχουν βαθιά γνώση της αγοράς και των απαιτήσεων της κοινωνίας (Sumner 1997).

Με τον τρόπο αυτόν αλλάζουν άρδην τα δεδομένα του δημοσίου τομέα. Ενώ εν πρώτοις δίδεται η εντύπωση ότι ο νέος αυτός τρόπος διοίκησης θα εξυγιάνει τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, γρήγορα γίνεται αντιληπτό ότι οι αλλαγές είναι ριζικές και ότι αρχίζει να καλλιεργείται έντονα ένα ανταγωνιστικό κλίμα ανάμεσα στις υπηρεσίες για την εξασφάλιση ιδίων πόρων. Ο εφησυχασμός που εξασφάλιζαν οι κρατικές επιχορηγήσεις έχει αντικατασταθεί από το κυνήγι εξεύρεσης χρηματοδοτών. Οι πρακτικές αλλάζουν και αναπτύσσεται μεγάλος ανταγωνισμός όχι μόνο ανάμεσα σε διάφορους οργανισμούς αλλά και μέσα στα τμήματα και τα άτομα του ίδιου οργανισμού. Τα πανεπιστήμια, οι δήμοι, τα ερευνητικά κέντρα και τα νοσοκομεία είναι καλά παραδείγματα της νέας κατάστασης. Οι δημόσιοι οργανισμοί ιδιωτικοποιούνται ή γίνεται ανάθεση παροχής δημοσίων υπηρεσιών σε ιδιώτες και συμπράξεις ιδιωτικού και δημοσίου φορέα. Με αυτόν τον τρόπο αλλάζει η λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και ο στόχος είναι το αποτέλεσμα. Αλλάζουν επίσης και τα έως τώρα



δεδομένα. Τα κύρια χαρακτηριστικά, που ήταν η προσήλωση στους κανόνες, το δημόσιο συμφέρον και η σωστή χρήση των κανόνων δικαίου, τώρα γίνονται η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, το οικονομικό κόστος και η εξοικονόμηση χρημάτων. Η εφαρμογή του επίσης έχει αντίκτυπο και στους ίδιους τους εργαζόμενους γι' αυτό χαρακτηρίστηκε ως η πιο σκληρή εφεύρεση του ανθρώπινου πνεύματος.

Η άνηση του Δημόσιου Μάνατζμεντ οφείλεται κυρίως στην οικονομική ύφεση. Αν το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης αναπτύχτηκε σε περιόδους οικονομικής ακμής, το ΝΔΜ βρήκε πρόσφορο έδαφος εφαρμογής λόγω της οικονομικής στενότητας.

Οι μελέτες που έχουν γίνει μέχρι σήμερα δείχνουν ότι η εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ έχει λύσει αρκετά προβλήματα, με κυριότερα τα οικονομικής φύσεως. Οι δαπάνες όσον αφορά στη συντήρηση του δημόσιου τομέα έχουν περιοριστεί κατά πολύ και έχει επέλθει μια ορθολογικότερη διαχείριση των δημοσίων πόρων. Παρ' όλα αυτά η διοικητική μεταρρύθμιση δεν έχει προχωρήσει όσο ήταν αναμενόμενο και αυτό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες που παίζουν ανασταλτικό ρόλο. Η διαφθορά των δημοσίων οργανώσεων, των υπαλλήλων και των υπαλληλικών σωματείων, τα συντεχνιακά συμφέροντα, η κρατικιστική αντίληψη πολιτών και πολιτικών, η οργανωτική δομή, η επικάλυψη αρμοδιοτήτων, η πολυνομία, η αδράνεια και το βόλεμα, τα κεκτημένα δικαιώματα κάποιων δεν επιτρέπουν την ουσιαστική προώθηση των μεταρρυθμίσεων.

2.2.7 Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων – επαναπροσδιορισμός του ρόλου τους

Πριν από μερικές δεκαετίες, ενώ η επιστήμη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είχε αναπτυχθεί πολύ και κατείχε εξέχουσα θέση στα ενδιαφέροντα των επιστημόνων, η μελέτη και η εφαρμογή των αρχών της είχε περιοριστεί κυρίως στον ιδιωτικό τομέα. Τις τελευταίες δεκαετίες όμως, λόγω κυρίως της παγκόσμιας οικονομικής κατάστασης, οι χώρες προχώρησαν σε διοικητικές μεταρρυθμίσεις με συνέπεια την αύξηση του ενδιαφέροντος για ζητήματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό εντός του δημοσίου τομέα. Στο πλαίσιο εφαρμογής στη Δημόσια Διοίκηση των αρχών του Ν.Δ.Μ. το ενδιαφέρον στράφηκε προς την ανάπτυξη ενός ανθρώπινου δυναμικού που



θα έπαιζε κύριο ρόλο στο μετασχηματισμό και την εύρυθμη λειτουργία του δημοσίου τομέα.

Η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα κρίθηκε απαραίτητη για την ευόδωση κάθε μεταρρυθμιστικής προσπάθειας. Για το λόγο αυτόν από πολύ νωρίς προτάθηκε η λήψη μιας σειράς μέτρων για την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και την ποιοτική ανάπτυξή του.

Από πολύ παλιά στην Ελλάδα παρατηρείται μία δυσπραγία ως προς την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και έχουν εντοπιστεί οι αδυναμίες λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών. Για την κατάσταση αυτήν έχουν συνταχθεί πολλές εκθέσεις από εμπειρογνώμονες από το 1950 έως σήμερα (Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος, 2000) και από διάφορους οργανισμούς, όπως από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), το 1964 και το 2011, όπου καταγράφονται οι δυσλειτουργίες, οι αδυναμίες και οι αιτίες τους καθώς και οι παραλείψεις στο δημόσιο χώρο. Έργο αναφοράς σχετικά με την ανάγκη επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί η Έκθεση του Καθηγητή Κυριάκου Βαρβαρέσσου του 1950 με τίτλο «Η Πλημμελής Λειτουργία της Διοικήσεως και η Ανάγκη Αναδιοργάνωσής Αυτής». Ακολουθούν οι εκθέσεις, την ίδια χρονιά του Πάρεδρου του Συμβουλίου της Επικρατείας Γεωργίου Ν. Μαραγκόπουλου με τίτλο «Μέθοδοι Επιλογής και Εκπαιδεύσεως του Προσωπικού της Διοικήσεως», του Δημήτρη Αργυριάδη με τίτλο «Όψεις της Διοικητικής Αλλαγής στην Ελλάδα» το 1970, η «Έκθεση για τη Μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης» από το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης το 1990, η Έκθεση του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση: Έκθεση για το Πρόγραμμα 1988-1992» που δημοσιεύτηκε το 1991, η έκθεση της επιτροπής Μ. Δεκλερή με τίτλο «Ελληνική Διοίκηση 2000: Πρώτο Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού 1992-1995» το 1992 (Λεονάρδου, χ.χ). Σε όλες τις εκθέσεις τονίζεται η αδυναμία των δημοσίων υπαλλήλων να υπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον και γίνεται λόγος για την εκπαίδευσή τους και τα οφέλη από αυτήν.

Όσον αφορά τις Εκθέσεις του ΟΟΣΑ, στην έκθεση του συμβούλου του Ο.Ο.Σ.Α. Georges Langrod με τίτλο «Έκθεσις Αφορώσα την Διοικητικήν Αναδιοργάνωσιν εν Ελλάδι» που εκδόθηκε το 1964 (Μακρυδημήτρης, Μιχαλόπουλος, 2000) αναφέρεται και σε αυτήν η ανάγκη εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων, όπως και στην Έκθεση



του 2011 όπου καταγράφονται τα προβλήματα λειτουργίας του Δημοσίου (OECD, 2011).

Ένα από τα πολλά προβλήματα που έχουν εντοπιστεί στις εκθέσεις αυτές είναι η ελλιπής ή σχεδόν ανύπαρκτη εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων. Η κατάσταση φυσικά σήμερα έχει βελτιωθεί σε σχέση με την καταγραφή του μορφωτικού επιπέδου των υπαλλήλων στην πρώτη Έκθεση του Βαρβαρέσσου, αλλά πάλι δεν είναι ικανοποιητική. Οι ραγδαίες εξελίξεις στο χώρο της τεχνολογίας και οι αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών απαιτούν δημόσιους υπαλλήλους πολύ καλά καταρτισμένους πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς τους για να υπάρξουν υψηλές αποδόσεις. Απαιτείται ως εκ τούτου διαρκής επιμόρφωση για να επέλθει η δραστηριοποίησή τους και ο εκσυγχρονισμός του δημόσιου τομέα.

Η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις λειτουργικού χαρακτήρα στο δημόσιο τομέα εκτός από τις εκθέσεις επισημαίνεται διαρκώς με διάφορες ευκαιρίες. Τα κόμματα, στοχεύοντας στην εξουσία ή επιδιώκοντας να κρατηθούν σε αυτήν, διατηρούν μόνιμα στην ατζέντα τους το ζήτημα. Παρ' όλες τις αλλαγές των τελευταίων ετών ο δρόμος φαίνεται να είναι ακόμη μακρύς όσον αφορά στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας. Αυτή η καθυστέρηση οδήγησε στον χαρακτηρισμό των μεταρρυθμίσεων ως «χαμηλής ικανότητας μεταρρυθμίσεις» σύμφωνα με τη Σπανού (2018).

Στο ελληνικό δημόσιο η επαγγελματική πορεία των εργαζομένων είναι προδιαγεγραμμένη, οι προαγωγές δίνονται με βασικό κριτήριο την αρχαιότητα, μη λαμβάνοντας υπόψη την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης τους ή άλλα αξιολογικά κριτήρια. Παρ' όλο που ο εκσυγχρονισμός στα υπόλοιπα ευρωπαϊκά κράτη είχε αρχίσει πολύ νωρίτερα και οι εξελίξεις, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές, απαιτούσαν υπαλλήλους με άλλο προφίλ, οι Έλληνες υπάλληλοι έμειναν στάσιμοι, ακολουθώντας τα παλιά μοντέλα εργασίας χωρίς καμιά προσπάθεια να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καιρών. Και η ευθύνη βαρύνει κυρίως τους ιθύνοντες και όχι μεμονωμένα τον κάθε υπάλληλο που ακόμη και αν ήθελε να αλλάξει κάτι ή να πάρει κάποια πρωτοβουλία, εμποδιζόταν από το νομοθετικό πλαίσιο, την αδράνεια, την καχυποψία και την επιφυλακτικότητα των υπολοίπων συναδέλφων του (Ραμματά, 2017).



Στο σημερινό όμως κόσμο, όπου οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες, οι δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται να προσαρμοστούν και να παρακολουθούν συνεχώς τις αλλαγές. Η ασφάλεια της μονιμότητάς τους και της τυποποιημένης δουλειάς τους δεν ισχύει πλέον και καινούργιοι απαιτητικοί ρόλοι αποτελούν πρόκληση αλλά και απειλή για αυτούς.

Τη νεοδιαμορφωμένη πραγματικότητα ο δημόσιος υπάλληλος καλείται να την αντιμετωπίσει είτε μόνος του, παίρνοντας πρωτοβουλίες που οδηγούν στη δική του προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη είτε οργανωμένα μέσω της υπηρεσίας του. Η διεύθυνση κάθε οργανισμού στηρίζει πλέον τους υπαλλήλους της 'σε αυτόν τον τομέα με στόχο την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού και την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι αναζητούν μια νέα εργασιακή ταυτότητα και ένας αποτελεσματικός τρόπος να την εξασφαλίσουν είναι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.

Ο σύγχρονος Δημόσιος Υπάλληλος εκτός από την παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων που πρέπει να τις ενσωματώσει στη δουλειά του καλείται να έχει γνώσεις και να ακολουθήσει πρακτικές που άπτονται άλλων αντικειμένων, άγνωστων προς τη δική του αρχική εκπαίδευση και στην περίπτωση ακόμη που είναι πτυχιούχος Πανεπιστημίου. Οι δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται σήμερα να συνδυάσουν και να χειριστούν αντικείμενα πολλών επιστημονικών κλάδων, όπως είναι αυτά της οικονομίας, της νομικής και της διοίκησης και να επιλύσουν πρακτικά προβλήματα διαφορετικών γνωστικών πεδίων (European Commission, 2015).

Ο εμπλουτισμός των γνώσεων και των δεξιοτήτων του και η αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών είναι προϋπόθεση για να μπορέσει η δημόσια διοίκηση να παρακολουθήσει τις αλλαγές που καθημερινά συντελούνται. Η καλλιέργεια επίσης μιας υπηρεσιακής κουλτούρας που έχει ως στόχο της τη διαρκή μάθηση και την καινοτομία θα βοηθήσει αποτελεσματικά προς αυτήν την κατεύθυνση. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων αποτελεί το βασικό μέσο για την ευόδωση αυτών των αποτελεσμάτων. Η αναβάθμιση των υπαλλήλων θα αναβαθμίσει και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Μέσω της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης το ανθρώπινο δυναμικό θα αποκτήσει αυτοπεποίθηση και θα αναλάβει πρωτοβουλίες για την επίλυση τυχόν προβλημάτων. Θα αποκτήσει τα προσόντα για να διαχειριστεί κρίσιμα θέματα και γενικά να γίνει πιο αποτελεσματικό στο έργο του μέσα σε έναν κόσμο που συνεχώς μεταβάλλεται.

2.2.8. Εκπαιδευτικά μοντέλα

Από τη στιγμή που γίνεται αναφορά στην ανάγκη εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων θεωρούμε απαραίτητο να αναφερθούμε σε κάποια εκπαιδευτικά μοντέλα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, έχοντας υπόψη μας ότι η εκπαίδευση δεν είναι μια στατική έννοια. Δεν υπάρχουν περιορισμοί ούτε ως προς τη δομή ούτε ως προς την ηλικία και τις σωματικές ικανότητες.

Ο όρος «εκπαίδευση» αναφέρεται στην οργανωμένη διαδικασία μάθησης, στη συνειδητή μάθηση, τη σχεδιασμένη και προαποφασισμένη από κάποιον φορέα. Η εκπαίδευση με την ευρεία έννοια του όρου αναφέρεται δηλαδή στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν σκοπό να προσδώσουν γνώσεις, να αναπτύξουν δεξιότητες και ικανότητες, να καλλιεργήσουν συμπεριφορές και να διαμορφώσουν αξίες. Η εκπαίδευση βάσει των τιθέμενων στόχων επιτυγχάνεται με συγκεκριμένες μεθόδους, διαμορφωμένο πρόγραμμα και χρονικά όρια. Πρόκειται δηλαδή για μια οργανωμένη διαδικασία μάθησης πάνω σε συγκεκριμένα αντικείμενα.

Η «εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού» είναι η διαδικασία μάθησης που έχει ως στόχο της τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται δηλαδή για μια προγραμματισμένη διαδικασία που αποσκοπεί να καλύψει διαπιστωμένα κενά. Σχεδιάζεται λαμβάνοντας υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων και τους στόχους της υπηρεσίας, ώστε να υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. (Poister, 2010).

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπεί και στην ανάπτυξη των υπάρχουσών ικανοτήτων των υπαλλήλων για την περαιτέρω βελτίωση της αποδοτικότητας τους αλλά και στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, με αποτέλεσμα την ανάληψη πρωτοβουλιών και την αποτελεσματική ανταπόκρισή τους στις νέες απαιτήσεις. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, σ. 266).

Η εκπαίδευση επίσης δεν περιορίζεται πλέον, όπως παλαιότερα, στη βελτίωση της απόδοσης κάθε μεμονωμένου υπαλλήλου, αλλά στη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού ή μιας υπηρεσίας στο σύνολό της. Προηγείται σχεδιασμός με συγκεκριμένους στόχους που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας συνολικά. Οι νεοδιαμορφωμένες συνθήκες απαιτούν εκπαίδευση σε τομείς που αναφέρονται στη δημιουργία και τη λειτουργία των εργαζομένων σε ομάδες, στις μεθόδους



επικοινωνίας, στη λήψη αποφάσεων, στη διαχείριση κρίσεων και στην επίλυση προβλημάτων, στην απόκτηση συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων αλλά και στην ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών, όπως είναι η ανοχή απέναντι στη διαφορετικότητα, η συμπερίληψη, η αντιμετώπιση προκαταλήψεων και διακρίσεων (Γενική Γραμματεία του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης), η απόκτηση αυτοπεποίθησης και η ανάληψη ευθυνών.

Ο όρος επαγγελματική εκπαίδευση που συναντάται συχνά στη βιβλιογραφία αναφέρεται στην παροχή εφοδίων που θα ετοιμάσουν τον εκπαιδευόμενο για την άσκηση ενός επαγγέλματος (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010). Η επαγγελματική εκπαίδευση στοχεύει στο να εκσυγχρονίσει τις επαγγελματικές γνώσεις και να αναβαθμίσει τα προσόντα των εργαζομένων. Η εκπαίδευση δηλαδή προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της δουλειάς για να μπορέσει ο εργαζόμενος να ανταπεξέλθει επιτυχώς στα καθήκοντά του με σκοπό πάντα τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα (Χυτήρης, 2001).

Επιμόρφωση είναι η διαδικασία που ως στόχο της έχει τη διαρκή ενημέρωση και υποστήριξη της επαγγελματικής και ατομικής ανάπτυξης των ατόμων προκειμένου να καλύπτονται οι ανάγκες σχετικά με τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους στον εργασιακό και προσωπικό τους χώρο. Η επιμόρφωση δηλαδή στοχεύει στην απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, στη συμπλήρωση παλαιότερων γνώσεων και στην ανάπτυξη ικανοτήτων σχετικά με τη συνεργασία στον επαγγελματικό και κοινωνικό τους χώρο. Γενικά η επιμόρφωση αναφέρεται σε μια μικρής διάρκειας εκπαιδευτική διαδικασία, με την οποία γίνεται προσπάθεια να καλυφθούν τα κενά που παρουσιάζονται ανάμεσα στις γνώσεις που αποκτήθηκαν κατά την εκπαίδευση και των απαιτήσεων της καθημερινής εργασίας σε έναν οργανισμό. Ο ρόλος της επιμόρφωσης γενικά είναι σημαντικός, γιατί σε σύντομο χρονικό διάστημα και με μικρό κόστος βοηθάει τους επιμορφούμενους να ανταπεξέλθουν στις ραγδαίες εξελίξεις και στις απαιτήσεις της δουλειάς.

Η κατάρτιση σε αντίθεση με τους ευρύτερους στόχους της εκπαίδευσης είναι η εκμάθηση κάποιας δεξιότητας μέσα σε ένα πλαίσιο στενών, καθοδηγούμενων και περιορισμένων στόχων και προσφέρεται στους εργαζόμενους όλων των ιεραρχικών βαθμίδων και περιβαλλόντων. Με την κατάρτιση επικαιροποιούνται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων γι' αυτό κατ' ανάγκη είναι διαφορετική κάθε φορά, προσαρμοζόμενη στις απαιτήσεις της εργασίας (Αμίτσης, 2000) και συνήθως αφορά



σε υψηλά επίπεδα εξειδίκευσης. Η κατάρτιση προβάλλεται από την Ε.Ε. και ως μοχλός προώθησης της ευελιξίας στην αγορά εργασίας.

Η εκπαίδευση - κατάρτιση αντιμετωπίζεται ως πολιτική αύξησης της ευελιξίας της εργασίας, καθώς βοηθάει την κινητικότητα του ατόμου, είτε γεωγραφικά είτε κλαδικά, και με αυτό τον τρόπο τα άτομα μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες ανάγκες που δημιουργούνται από τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων. (ΕΕ, 1996).

«Η Επαγγελματική Κατάρτιση ανήκει στις ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης (ΕΠΑ) και μέσω αυτής επιδιώκεται η ενίσχυση των ευκαιριών απασχόλησης και η βελτίωση της προοπτικής για απασχόληση σε βιώσιμες θέσεις αποδοτικής εργασίας, με χαρακτηριστικά υψηλής παραγωγικότητας» (ΟΑΕΔ). Η επαγγελματική κατάρτιση χωρίζεται στο χώρο της Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης όπου «εντάσσονται δραστηριότητες που προσφέρουν βασικές επαγγελματικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες σε ειδικότητες και εξειδικεύσεις με στόχο την ένταξη, επανένταξη, επαγγελματική κινητικότητα και ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, καθώς και την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη».(Γενική Γραμματεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης Κατάρτισης Διά Βίου Μάθησης και Νεολαίας) και στο χώρο της Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης όπου «εντάσσεται η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού που συμπληρώνει, εκσυγχρονίζει ή και αναβαθμίζει γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίες αποκτήθηκαν από τα συστήματα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης ή από επαγγελματική εμπειρία με στόχο την ένταξη ή επανένταξη στην αγορά εργασίας, τη διασφάλιση της εργασίας και την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη (ό.π.).

Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση εν ολίγοις είναι ένα μέσο της πολιτικής της απασχόλησης για να αντιμετωπιστούν οι συνεχείς αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Βοηθάει στην ομαλότερη προσαρμογή των εργαζομένων στα εργασιακά περιβάλλοντα και την ένταξή τους στην αγορά εργασίας.

Η μαθητεία είναι η εκπαίδευση επάνω σε συγκεκριμένους τομείς της εργασίας. Οι νεοδιοριζόμενοι υπάλληλοι μαθητεύουν κοντά σε έναν πιο έμπειρο υπάλληλο, παρακολουθώντας στενά τις δικές του καθημερινές ενέργειες και δραστηριότητες. Συνήθως η μαθητεία οργανώνεται σε συνεργασία με επαγγελματικά σωματεία τα οποία καθορίζουν τα απαραίτητα επαγγελματικά προσόντα.



Ανάλογα με τον τόπο υλοποίησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας και το είδος της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζεται ως ενδοεπιχειρησιακή με σκοπό τη διεύρυνση των γνώσεων και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς, ως επιμόρφωση, που εξυπηρετεί την ανάπτυξη εξειδικευμένων γνώσεων άμεσης χρησιμότητας, ως επαγγελματική που στοχεύει στην παροχή εφοδίων για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου, ως μετεκπαίδευση που αποτελεί μια συμπληρωματική εξειδικευμένη εκπαίδευση, μετά τη γενική εκπαίδευση (Κανελλόπουλος, 1978).

Επίσης ανάλογα με τα πρόσωπα στα οποία απευθύνεται και το αντικείμενό της μπορεί να είναι εκπαίδευση πάνω στην εργασία, εκπαίδευση εκτός εργασίας, εκπαίδευση για νέους ή αρχαιότερους εργαζόμενους, εκπαίδευση ενηλίκων, τυπική και άτυπη εκπαίδευση μέσω εργασιακών εμπειριών.

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων στοχεύει όπως συμβαίνει πάντα σε κάθε εκπαιδευτική διαδικασία στην απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και καλλιέργεια στάσεων. Βασικοί στόχοι της είναι η βελτίωση των υφισταμένων επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies), η ανάπτυξη διαφορετικών ή καινούργιων δεξιοτήτων, η μείωση του χρόνου προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής. Κρίνεται δε απαραίτητη, γιατί δίνει λύσεις σε πολλά υπάρχοντα ή νεοαναφύομενα προβλήματα, συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, περιορίζει τις καθυστερήσεις, μειώνει τις σπατάλες και τις δαπάνες, συντελεί στην αξιοποίηση του εξοπλισμού και των νέων τεχνολογικών μέσων, τονώνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και τους στηρίζει ψυχολογικά. Διευκολύνει στη χάραξη νέας πολιτικής, βοηθάει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και στην αποδοχή των μεταρρυθμίσεων (Καραγιώργου, 2008). Μειώνει τα ατυχήματα, αναπληρώνει τις απώλειες από τη συνταξιοδότηση ή την προαγωγή αρχαιότερων υπαλλήλων, προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους, βοηθάει στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και τους στόχους του, επιδρά θετικά στην κοινωνία (Στυλιανός, 2011).

2.2.9 Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών

Στόχος της ανίχνευσης αναγκών είναι η καταγραφή των ελλείψεων που πρέπει να συμπληρωθούν ή των δεξιοτήτων που απαιτείται να αποκτηθούν από τους



εργαζόμενους με σκοπό την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία ενός οργανισμού. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει να παρουσιάσει διάφορα μοντέλα ανίχνευσης αναγκών. Μέσω μιας σειράς διαδικασιών των ποικίλων μοντέλων εντοπίζονται και καταγράφονται οι προτεραιότητες που ο κάθε οργανισμός θέτει.

Σε θεωρητικό επίπεδο η ανίχνευση κινείται προς δύο κατευθύνσεις. Προς την κατεύθυνση εντοπισμού της ύπαρξης κενών όσον αφορά στα προσόντα που απαιτούνται και προς την κατεύθυνση της ανίχνευσης των ικανοτήτων που απαιτούνται. Την καταγραφή των αναγκών ακολουθεί η ανάλυση και η περιγραφή τους και έπεται η πρόταση μέτρων που απαιτούνται να ληφθούν, ώστε να επιλυθούν τα προβλήματα που ο οργανισμός αντιμετωπίζει.

Η καταγραφή των αναγκών είναι μια σύνθετη διεργασία που συνήθως λαμβάνει υπόψη της πολλές παραμέτρους, όπως είναι το προφίλ του εργαζόμενου αλλά και οι στόχοι του οργανισμού. Ο χαρακτήρας, τα προσόντα, οι ποικίλες ελλείψεις του προσωπικού αλλά και οι συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού παίζουν καθοριστικό ρόλο λόγω της αλληλεξάρτησής τους. Γίνονται δηλαδή προσπάθειες να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες ενός πληθυσμού -στόχου σε σχέση με ένα δεδομένο πλαίσιο αναφοράς.

Μέχρι πρότινος η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών ακολουθούσε τον μονόδρομο από τα πάνω προς τα κάτω (top-down) (ΕΚΔΔΑ, 2011). Δηλαδή η έρευνα οργανωνόταν από τη διοίκηση ιεραρχικά. Τα τελευταία χρόνια όμως η έρευνα βάσει των αρχών του ΝΔΜ έχει συμπεριλάβει και άλλους δρόμους ανίχνευσης. Και οι εργαζόμενοι ερωτώνται να εκφράσουν τις απόψεις τους, γιατί είναι αυτοί οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τους «πελάτες» και γνωρίζουν από πρώτο χέρι και τις δικές τους ελλείψεις και τις απαιτήσεις των συναλλασσομένων μαζί τους. Εξάλλου βάσει των αρχών της εκπαίδευσης ενηλίκων η μάθηση επιτυγχάνεται όταν στηρίζεται σε υπαρκτά προβλήματα και καταστάσεις (Ehrich et al. 1995).

Η καταγραφή των αναγκών δεν είναι εύκολη διαδικασία, γιατί τις περισσότερες φορές αυτές δεν είναι ξεκάθαρες. Οι εργαζόμενοι ή δεν τις έχουν συνειδητοποιήσει ή δεν μπορούν να τις εκφράσουν ρητά. Πολλές φορές επίσης βρίσκονται σε δίλημμα όσον αφορά στην επιλογή και στην αξιολόγησή τους, γιατί καλούνται να επιλέξουν ανάμεσα σε προσωπικές και επαγγελματικές ανάγκες, γεγονός που λειτουργεί συγκρουσιακά.



Σύμφωνα με τον Βεργίδη (1999) οι εκπαιδευτικές ανάγκες διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, σε συνειδητές και ρητές, σε συνειδητές και άρρητες και σε λανθάνουσες ανάγκες. Ο διαχωρισμός αυτός έχει ως αποτέλεσμα την ανάγκη επιλογής διαφορετικών μεθόδων διερεύνησής τους κάθε φορά (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Γενικά πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί βασική προϋπόθεση για το σχεδιασμό επιμορφωτικών προγραμμάτων σε έναν οργανισμό.

Πολλές φορές όμως η ανίχνευση των αναγκών εστιάζει και σε άλλους τομείς, όπως είναι η διερεύνηση του κατά πόσο η εμφάνιση κάποιων προβλημάτων στη λειτουργία ενός οργανισμού οφείλεται σε ελλείψεις του προσωπικού. Καταγράφονται προβλήματα και δυσλειτουργίες που η εκπαίδευση ή η επιμόρφωση των υπαλλήλων δεν μπορεί να δώσει λύσεις. Η διάγνωση ως εκ τούτου των αναγκών μπορεί να οδηγήσει σε άλλου τύπου αλλαγές που έχουν να κάνουν με την οργάνωση, τη δομή, την άσκηση της διεύθυνσης ή την αξιολόγηση για παράδειγμα του οργανισμού.

2.2.10. Οργανωσιακές αλλαγές

Για να ανταποκριθεί μια δημόσια υπηρεσία στα νέα δεδομένα απαιτούνται μια σειρά από αλλαγές στην οργάνωσή της οι οποίες θα είναι ενιαίες και συντονισμένες. Οι αποσπασματικές και ευκαιριακές αλλαγές που εξυπηρετούν σκοπιμότητες όχι μόνο δεν λύνουν τα υφιστάμενα προβλήματα, αλλά τα οξύνουν πολλές φορές. Για παράδειγμα εκτός από τη μηχανογράφηση μιας υπηρεσίας και την One Stop εξυπηρέτηση, η ενσωμάτωση “front office” και “back office” είναι μια άλλη βασική αλλαγή στην οργάνωση της Υπηρεσίας που την εκσυγχρονίζει, καθιστώντας την ευέλικτη, φιλική και αποτελεσματική από τη στιγμή που όλα τα εμπλεκόμενα μέρη λειτουργούν ως ενιαίο δίκτυο. Η δημιουργία επίσης διατομεακών δικτύων μέσα στον ίδιο τον Οργανισμό καθώς και δικτύων συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών Υπηρεσιών αλλά και διεθνών δικτύων προς ανταλλαγή γνώσης, εμπειρίας και καλών πρακτικών οδηγεί προς αυτήν την κατεύθυνση.

Στις οργανωσιακές αλλαγές υπάγονται και οι αλλαγές δεξιοτήτων του προσωπικού. Από τη στιγμή που κεντρικό πρόσωπο γίνεται ο πολίτης – πελάτης απαιτούνται νέοι τρόποι εργασίας και η απόκτηση νέων δεξιοτήτων που έχουν να κάνουν με την



οργάνωση και την επικοινωνία, την τυπική και άτυπη συνεργασία μέσα και έξω από τον Οργανισμό. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να ασκηθεί να εργάζεται περισσότερο οριζόντια και ομαδικά, να αναπτύσσει και να συμμετέχει σε δίκτυα συνεργασίας, να συνδυάζει γνώσεις και δεξιότητες και όλα αυτά εγκαίρως και σε σύντομα χρονικά περιθώρια.

Η αυτενέργεια και η λήψη πρωτοβουλιών, η ανάληψη ευθυνών και αρμοδιοτήτων ανήκουν επίσης στις νέες επιδιωκόμενες δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων. Γενικά η συνεχώς μεταβαλλόμενη κατάσταση απαιτεί εργαζόμενους ικανούς να ελίσσονται ακολουθώντας της απαιτήσεις της αγοράς και να εργάζονται ευέλικτα εστιάζοντας στον άνθρωπο. Να προσαρμόζονται σε διαφορετικά πολιτιστικά πλαίσια, αξιοποιώντας τις διαφορές και να στηρίζονται στις ικανότητές τους, στη γνώση και στην εκπαίδευση.

Οι ικανότητες αυτές θα αποκτηθούν κατ' αρχάς με την αλλαγή του νομικού πλαισίου μέσα στο οποίο κινούνται οι εργαζόμενοι. Ο νομικός φορμαλισμός που διέπει τη λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης (OECD, 2011) δεν επιτρέπει την παραμικρή ανάληψη πρωτοβουλιών ακόμα και για τα πιο ασήμαντα ζητήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να λιμνάζει η λύση αμέτρητων υποθέσεων, να φρενάρεται η διάθεση των υπαλλήλων για ανάληψη ευθυνών ή παρέκκλισης από το νομικό πλαίσιο, λόγω της επιβολής κυρώσεων.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο θα βοηθήσει προς αυτήν την κατεύθυνση η συνεχής εκπαίδευση και η μετεκπαίδευσή τους μέσα στον Οργανισμό παράλληλα ή ανεξάρτητα από την αυτοκατευθυνόμενη μάθησή τους (Καλογρίδη, 2010). Σύμφωνα με το είδος αυτό της μάθησης τα άτομα συνειδητοποιούν από μόνα τους τις μαθησιακές τους ανάγκες, θέτουν τους μαθησιακούς τους στόχους, εντοπίζουν και εξασφαλίζουν τις πηγές και τους πόρους της μάθησής τους, επιλέγουν το χρόνο τον τόπο και τις κατάλληλες εκπαιδευτικές μεθόδους, ελέγχουν και αξιολογούν τα αποτελέσματα της μαθησιακής τους διαδικασίας (Tough, 1979) με άμεσο σκοπό την αυτοβελτίωσή τους και την επαγγελματική τους εξέλιξη και έμμεσο την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου και τη βελτίωση της ποιότητας και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Μια άλλη βασική οργανωσιακή αλλαγή είναι η ανανέωση και η αναπροσαρμογή του ρόλου του διευθυντή, καθώς αυτός αποτελεί τον ενδιάμεσο κρίκο μεταξύ των



εργαζομένων και του οργανισμού. Η απροθυμία του να στηρίξει τους εργαζόμενους ή η ανικανότητά του μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις (Mylona, Mihail, 2020). Ο διευθυντής θα πρέπει να αποκτήσει τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη αλλάζοντας σε πρώτο στάδιο τις αντιλήψεις του όσον αφορά στη νέα πραγματικότητα την οποία καλείται να υπηρετήσει (Dhuey and Smith, 2011; Stokes, Bryson, and Wilkinson, 2017). Πρέπει πρώτος από όλους να συνειδητοποιήσει ότι οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν ανάγκη από υπαλλήλους στο πλευρό του πολίτη και όχι από υπαλλήλους που κρύβονται πίσω από απρόσωπες διαδικασίες, επικαλούμενοι το νόμο και την αναρμοδιότητά τους. Ο σύγχρονος Διευθυντής θα πρέπει να ευνοεί την καλλιέργεια κριτικής σκέψης μεταξύ των υπαλλήλων του, την ανατροφοδότηση και τη συνεχή αξιολόγηση του παρεχόμενου έργου. Η πρόκληση είναι να εξασφαλίσει τη χρυσή τομή ανάμεσα στις στρατηγικές αποφάσεις που θα πάρει και οι οποίες αφορούν στην τεχνολογία, στις μεθόδους εργασίας και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η καθιέρωση ανοικτού συστήματος επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό και η διάχυση της πληροφορίας κάθετα και οριζόντια είναι ένας τέτοιος αποτελεσματικός συνδυασμός.

2.11. Οργανωσιακή Μάθηση

Η πολυπλοκότητα της σύγχρονης εποχής και η δυσλειτουργικότητα των δημόσιων υπηρεσιών, στην οποία αναφερθήκαμε παραπάνω, επιβάλλει το μετασχηματισμό τους σε μαθάνοντες οργανισμούς μέσω της διαδικασίας της οργανωσιακής ή αλλιώς συλλογικής μάθησης (Κάτου, 2017^α).

Μετά από την εξέταση και την αναδίφηση της σχετικής βιβλιογραφίας, διαπιστώσαμε ότι, υπάρχουν αρκετές έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε επίπεδο Σχολικών Μονάδων ως μαθάνόντων οργανισμών (Αποστολοπούλου, 2016, Κανατά κ.ά. 2017). Οι περισσότερες όμως περιορίζονται σε επίπεδο ευχολογίου και δεοντολογίας. Λείπουν έρευνες που εξετάζουν συστηματικά την εκπαίδευση μέσα στους δημόσιους οργανισμούς. Μόνο η Βασιλάκη (2004) από ό,τι διαπιστώσαμε, αφιερώνει ένα κεφάλαιο της εργασίας της σε αυτό το θέμα.

Η μάθηση και η εκπαίδευση των εργαζομένων στοχεύει κυρίως στην αλλαγή κουλτούρας του οργανισμού. Με τον όρο οργανωσιακή κουλτούρα νοείται σύμφωνα



με τον Schein (2004) το σύνολο δομών, κανόνων, συνηθειών και προτύπων που καθοδηγούν ή περιορίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον οργανισμό. Η Κάτου (2017^α, σ.399) ορίζει γενικά την οργανωσιακή κουλτούρα ως « τις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τα διάφορα θέματα του οργανισμού», διευκρινίζοντας όμως ότι η διατύπωση ενός σαφούς ορισμού είναι δύσκολη υπόθεση και για τον λόγο αυτόν έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς διάφοροι ορισμοί. Η εκπαίδευση επιφέρει αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα η οποία με τη σειρά της επιφέρει αλλαγές στον οργανισμό και στη συνέχεια στο σύστημα.

Ο όρος *μανθάνων οργανισμός* εμφανίστηκε τη δεκαετία του 80. Με την αύξηση του ανταγωνισμού μέσα στις επιχειρήσεις, αρχίζει και η διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που τις καθιστούν ανταγωνιστικές. Μεταξύ των στοιχείων που αναλύθηκαν όσον αφορά στην προώθηση του ανταγωνισμού είναι και το θέμα της μάθησης. Στο πλαίσιο αυτό διατυπώθηκε και ο όρος *μανθάνων οργανισμός* σύμφωνα με τον οποίο δίνονται στο προσωπικό ευκαιρίες μάθησης, επιβραβεύονται οι επιδόσεις του, παραβλέποντας τυχόν λάθη, περιορίζεται η ιεραρχία, προωθείται η ανάπτυξη εποικοδομητικών σχέσεων. Με τη μελέτη του *μανθάνοντος οργανισμού* στην ουσία προωθείται η συστημική προσέγγιση των **οργανισμών**. Ο Senge (1990) στο βιβλίο του «The fifth discipline: The art and practice of the learning organization» εστιάζει στην επίλυση προβλημάτων μέσα στις ομάδες χρησιμοποιώντας τη μέθοδο σκέψης συστημάτων και προτείνει την μετατροπή των εταιρειών σε οργανισμούς μάθησης, γιατί όλα σχετίζονται με όλα. Στην ουσία οι οργανισμοί αποτελούν συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων η συμπεριφορά των οποίων επηρεάζει τη λειτουργία τους σε όλα τα επίπεδα. Ορίζει τον οργανισμό μάθησης ως μια ομάδα ανθρώπων που συνεργάζονται συλλογικά για να ενισχύσουν τις ικανότητές τους να δημιουργούν αποτελέσματα που τους ενδιαφέρουν πραγματικά. Και σε επίπεδο διοίκησης επιχειρήσεων, αναφέρει ότι ένας οργανισμός μάθησης είναι μια εταιρεία που διευκολύνει την εκμάθηση των μελών της και μεταμορφώνεται συνεχώς (Fulmer & Keys, 1998). Στο βιβλίο του συγκεκριμένα αναφέρεται στην οργανωσιακή αλλαγή και στην καθολικότητα των οργανισμών και υποστηρίζει ότι η αδυναμία μας να αντιληφθούμε ότι οι οργανισμοί αποτελούν συστήματα και ότι μόνο έτσι μπορούν να επιβιώσουν οφείλεται στις εδραιωμένες αντιλήψεις μας που δεν μας επιτρέπουν να το δούμε.

Commented [Ma1]:

Εισάγεται δηλαδή αυτό που την ίδια εποχή ο Argyris (1999) αποκαλεί αμυντικές ρουτίνες. Με τον όρο αυτόν νοούνται οι συντεχνιακές συμπεριφορές, η εμμονή στα κεκτημένα, οι κρυφές εξουσίες που εμποδίζουν τις αλλαγές στοχεύοντας στη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης. Οι αμυντικές ρουτίνες δημιουργούνται και διατηρούνται, γιατί τα μέλη τις θεωρούν απαραίτητες για την επιβίωσή τους εντός του οργανισμού αλλά και για την επιβίωση του ίδιου του οργανισμού. Νομιμοποιείται με αυτόν τον τρόπο η θέση τους και η κυριαρχία τους εντός του οργανισμού. Οι οργανισμοί προσπαθούν δηλαδή να προστατευθούν μέσω ενός «δυναμικού συντηρητισμού».

Ένας οργανισμός προχωράει σε μάθηση, όταν είναι δυναμικός και ανοικτός σε κάθε είδους αλλαγή, την οποία όμως δεν την αντιμετωπίζει σαν εμπόδιο αλλά ως πρόκληση για περαιτέρω ανάπτυξη (Σάββας, 2007). Στον μανθάνοντα οργανισμό η μάθηση είναι συλλογική. Το βάρος της μάθησης μετατοπίζεται από το άτομο στο σύνολο και η συλλογική γνώση της ομάδας είναι μεγαλύτερη από το πραγματικό άθροισμα της γνώσης των μελών της (Dodgson, 1993). Τα άτομα του οργανισμού, κουβαλώντας το καθένα τις δικές του αποσκευές και ξεκινώντας από διαφορετικές αφετηρίες, μαθαίνοντας, δημιουργούν ένα δυναμικό και πολυδύναμο σύστημα μέσα στο οποίο η γνώση όχι μόνο δεν χάνεται ποτέ, αλλά συνεχώς ανακυκλώνεται και ανανεώνεται, ακόμη και αν κάποια μέλη του συστήματος αποχωρήσουν. Πρόκειται για τη λεγόμενη μαθησιακή μνήμη του οργανισμού η οποία μένει ως «περιουσιακό στοιχείο» στον οργανισμό και ως κληρονομιά στα μελλοντικά μέλη του. Η μαθησιακή αυτή μνήμη κατά τον Morrison (1993) μπορεί να είναι τα «hard» δεδομένα του οργανισμού, όπως αριθμοί, στατιστικά στοιχεία, δείκτες και διαγράμματα αλλά και τα δεδομένα, όπως καλές πρακτικές, λειτουργικά σενάρια, αποτελέσματα συνεδρίων, χρήσιμες υποδείξεις και κριτικές, στρατηγικές αποφάσεις, μοντέλα και βήματα μάθησης.

Η Kerka (1995) στο πολύ ενδιαφέρον της άρθρο με τίτλο «The Learning Organization. Myths and Realities» διατηρεί τις επιφυλάξεις της όσον αφορά στην ύπαρξη και στη λειτουργικότητα των μανθανόντων οργανισμών, επικαλούμενη χαρακτηριστικές φράσεις δύο συναδέλφων της. «How-ever, according to Watkins and Marsick (1993), "everyone is talking about [it] but few are living it" (p. 3). We "know a lot about learning-organizaion theory, but far less about how to apply it" (Calvert et al. 1994, p. 40) » και κλείνει το άρθρο της με τις φράσεις «Ο μαθησιακός οργανισμός είναι ο μύθος



ή η πραγματικότητα; "Δεν υπάρχει κάτι σαν οργανισμός μάθησης Είναι ένα όραμα που βλέπει τον κόσμο ως αλληλεξαρτώμενο και μεταβαλλόμενο. Ένας οργανισμός μάθησης είναι πάντα εξελισσόμενος" (Solomon 1994, σ. 59). "Δεν φτάνετε ποτέ ... Δεν μπορείτε ποτέ να πείτε «Είμαστε ένας οργανισμός μάθησης»_ (Hammond and Wille 1994).

Παρ' όλα αυτά προτείνει τις ακόλουθες αρχές που πρέπει να διέπουν έναν οργανισμό που διεκδικεί τον τίτλο του οργανισμού που μαθαίνει:

- Να παρέχει συνεχείς εκπαιδευτικές δυνατότητες.
- Να χρησιμοποιεί τη μάθηση ως εργαλείο επίτευξης στόχων.
- Να συνδέει την ατομική επίδοση με την επίδοση του οργανισμού ως όλου.
- Να προσφέρει συνθήκες για διάλογο και κριτική χωρίς να πυροδοτεί άγχος ή ανασφάλεια.
- Να αξιοποιεί τη δημιουργική ένταση ως πηγή ανανέωσης και ενέργειας.
- Να διαδρά συνεχώς με το περιβάλλον.

Ένας άλλος όρος που έχει επικρατήσει τα τελευταία χρόνια είναι αυτός της Ολικής ποιότητας που εκφράζει τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης ενός οργανισμού.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), αντιμετωπίζοντας τους οργανισμούς συστημικά, προτάσσει τις επικοινωνιακές και διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων. Παλαιότερα επικρατούσε η άποψη ότι σε έναν οργανισμό η διοίκηση είχε την ευθύνη των αποφάσεων και οι εργαζόμενοι απλά εκτελούσαν τις εντολές. Η διεύθυνση σκεφτόταν για όλους και όλα, προγραμματίζε, αποφάσιζε, ήλεγχε και αξιολογούσε, μη αξιοποιώντας τις εμπειρίες και τις γνώσεις των εργαζομένων. Με την επικράτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας το προσωπικό αποκτά υπόσταση και φωνή και αναγνωρίζεται ο ρόλος του μέσα στον οργανισμό. Γίνονται προτάσεις από τα κάτω, συζητούνται στα ανώτερα κλιμάκια, δίνονται κίνητρα, εξασφαλίζονται κατάλληλες συνθήκες εργασίας, προωθείται η εκπαίδευση και η επιμόρφωσή τους. Στο πλαίσιο της διοίκησης ολικής ποιότητας γίνεται συνεχής προσπάθεια να εντοπιστούν τα λάθη και οι αστοχίες κατά τη λειτουργία του οργανισμού, να προσδιοριστούν οι κίνδυνοι και να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών. Τα στοιχεία στα οποία επικεντρώνει το ενδιαφέρον της η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ο εξοπλισμός, οι πολιτικές, οι



διαδικασίες και οι άνθρωποι. Όσον αφορά στους ανθρώπους, δηλαδή στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, μεταξύ όλων των άλλων μέτρων που λαμβάνονται για την εξέλιξή τους είναι η διαμόρφωση και τη διεξαγωγή κατάλληλων ενημερωτικών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς η ενημέρωση βοηθάει στην υιοθέτηση των αλλαγών. Αυτές γίνονται αποδεκτές μόνο όταν οι εργαζόμενοι πειστούν για την αναγκαιότητά τους.

Γενικά η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια θεωρία ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα που στηρίζεται στην αξιοποίηση όλων των εργαζομένων, εξασφαλίζοντάς τους τις συνθήκες εκείνες που θα τους επιτρέψουν να καλλιεργήσουν τις δεξιότητές τους και να αναπτυχθούν. Σε ένα περιβάλλον ποιότητας οι εργαζόμενοι είναι οι κύριοι συντελεστές ανάπτυξης της ποιότητας του οργανισμού. (Hill, 1991; Gill, 1993).

2.3 Συμπεράσματα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

Η μελέτη της βιβλιογραφίας κατέδειξε ότι τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, κυρίως λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και της μνημονιακής πολιτικής, γίνονται πολλές προσπάθειες εκ μέρους της ελληνικής πολιτείας για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Οι ελληνικές κυβερνήσεις έχοντας ως παράδειγμα τις βελτιωτικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα άλλων κρατών και ευρισκόμενες κάτω από την πίεση της Ε.Ε. και των διεθνών οργανισμών προσπάθησαν να προβούν σε μεταρρυθμίσεις στο χώρο των δημόσιων υπηρεσιών, υιοθετώντας βασικές αρχές της ΔΑΠ και του ΝΔΜ.

Στο πλαίσιο αυτό έχουν γίνει αρκετές μελέτες και έρευνες όσον αφορά γενικά στην υιοθέτηση των συγκεκριμένων αρχών στο Δημόσιο. Παρατηρήθηκε όμως ένα μεγάλο κενό όσον αφορά στη μελέτη της κατάστασης στο χώρο της Εκπαίδευσης. Οι έρευνες είναι πολύ λίγες στο συγκεκριμένο τομέα παρ' όλο που η Δημόσια Εκπαίδευση αποτελεί μια από τις σημαντικότερες Δημόσιες Υπηρεσίες, απασχολεί το μεγαλύτερο αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων, επηρεάζεται άμεσα από τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και βρίσκεται συνεχώς κάτω από τον έλεγχο των Διεθνών Οργανισμών που εκδίδουν κατευθύνσεις και οδηγίες για αύξηση της αποτελεσματικότητά της.



Για το λόγο αυτόν αποφασίστηκε η έρευνα να διεξαχθεί στο συγκεκριμένο χώρο, προσδοκώντας να συμβάλει στην καταγραφή της κατάστασης στο χώρο της Εκπαίδευσης, απαντώντας σε μια σειρά από ερωτήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

3.1. Το πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας

Βάσει όσων ειπώθηκαν στο πρώτο μέρος της εργασίας έγινε σαφές ότι η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα παρουσιάζει πολλές δυσλειτουργίες και ότι οι προαναφερόμενες παθογένειες αποτελούν τροχοπέδη στην αποτελεσματική λειτουργία της. Μια λύση που έχει προταθεί από πολλούς μελετητές, την Ευρωπαϊκή Ένωση και Οργανισμούς είναι η υιοθέτηση των αρχών της ΔΑΠ και του ΝΔΜ οι οποίες έχουν εφαρμοστεί στη δημόσια διοίκηση πολλών κρατών με θετικά αποτελέσματα, όπως τα στοιχεία καταδεικνύουν (Τζέρου, 2020) .

Στο πλαίσιο αυτό αποφασίστηκε η διεξαγωγή μιας έρευνας με σκοπό να διαπιστωθεί εάν γενικά οι αρχές αυτές έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται και στην Ελλάδα και πώς η εφαρμογή αυτή αντιμετωπίζεται από τους δημόσιους υπαλλήλους και τα στελέχη των δημόσιων υπηρεσιών.

Η έρευνα επιλέχθηκε να γίνει στο χώρο της Δημόσιας Εκπαίδευσης για τους εξής λόγους: α) η Δημόσια Εκπαίδευση αποτελεί μια από τις σημαντικότερες δημόσιες υπηρεσίες και επηρεάζεται άμεσα από τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

2) λόγω της σπουδαιότητάς της η Ε.Ε και Οργανισμοί, όπως ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η Παγκόσμια Τράπεζα, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (ΠΟΕ)) και η Unesco, έχουν ενδιαφερθεί για τον εκσυγχρονισμό της, εκδίδοντας συγκεκριμένες κατευθύνσεις και οδηγίες που στηρίζονται στις αρχές της ΔΑΠ και του ΝΔΜ και

3) οι σπουδές, τα επαγγελματικά μου ενδιαφέροντα και οι ενασχολήσεις μου άπτονται αυτού του χώρου και με ενδιαφέρει να εξετάσω αν στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχουν αρχίσει να διαφαίνονται ρωγμές σε σχέση με το συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό του χαρακτήρα.

3.2. Διαμόρφωση στόχων

Η έρευνα θα διεξαχθεί στο χώρο της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας δημόσιας Εκπαίδευσης με συγκεκριμένους στόχους που είναι οι παρακάτω:



Α. α) εάν οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι ενημερωμένοι για τις αρχές του ΝΔΜ

β) εάν έχουν υιοθετηθεί επιχειρηματικές πρακτικές στη Διοίκηση της ελληνικής Δημόσιας Εκπαίδευσης

γ) εάν οι μεταρρυθμίσεις τύπου ΝΔΜ έχουν επηρεάσει τη λειτουργία των σχολείων και

δ) εάν είναι αποδεκτές αυτές οι αλλαγές και πώς θα μπορούσαν να υλοποιηθούν αποτελεσματικότερα.

Β. αν οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών θα μπορούσε να παίξει σημαντικό ρόλο προς αυτήν την κατεύθυνση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Ποιοτική προσέγγιση

Ως μέθοδος της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η ποιοτική προσέγγιση, η οποία με τις ανοικτές τεχνικές που χρησιμοποιεί κρίθηκε ως πιο κατάλληλη όσον αφορά στη φύση των προς διερεύνηση ερωτημάτων. Όπου υπεισέρχεται ο παράγοντας άνθρωπος, τα φαινόμενα δεν μπορούν να μελετηθούν μόνο με ποσοστά και συχνότητες.

Η ποιοτική μέθοδος δεν ενδιαφέρεται για μετρήσιμες ποσότητες, αλλά έχει ως στόχο της κυρίως τη μελέτη των αναπαραστάσεων και τη διερεύνηση των νοημάτων που τα υποκείμενα της έρευνας αποδίδουν στα προς εξέταση φαινόμενα. Μελετάει επίσης τις διαδικασίες συγκρότησης ταυτοτήτων και την ανάλυση και ερμηνεία των κοινωνικών σχέσεων που αναπτύσσονται και των ρόλων που τα άτομα καλούνται να υποδυθούν (Μποντίλα, 2010, σ. 23).

Η ποιοτική μέθοδος μελετάει τα φαινόμενα στο φυσικό τους πλαίσιο, επιχειρώντας να τα νοηματοδοτήσει και να τα ερμηνεύσει με όρους και νοήματα που τα ίδια τα υποκείμενα της έρευνας δίνουν. Το ενδιαφέρον της εστιάζει στην κατανόηση της μοναδικότητας της βιωμένης εμπειρίας των υποκειμένων και για το λόγο αυτόν βασίζεται στις λέξεις, τις έννοιες, τις μεταφορές και τις ερμηνείες τους (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Πολλοί ερευνητές την χαρακτηρίζουν ως αποκαλυπτική μέθοδο καθώς στοχεύει στη διερεύνηση των κοινωνικών φαινομένων σε βάθος και δεν ενδιαφέρεται για γενικεύσεις, αλλά απαντά σε ερωτήματα που σχετίζονται με το γιατί και το πώς των κοινωνικών φαινομένων.

Επειδή το δείγμα των συμμετεχόντων είναι μικρό και δεν υπάρχουν μεγάλοι αριθμοί για ανάλυση, είναι εύκολη η κατηγοριοποίηση των θεμάτων που προκύπτουν σχετικά με τις εμπειρίες, τις απόψεις και τις αξίες των υποκειμένων. Με τον τρόπο αυτόν επιτυγχάνεται μια πιο λεπτομερής παρουσίαση των απόψεων των συνεντευξιαζομένων, πράγμα που θα ήταν δύσκολο να γίνει σε μια ποσοτική έρευνα. Γενικά μας επιτρέπει να διερευνήσουμε ερωτήματα που σχετίζονται με μικρότερους πληθυσμούς που θα ήταν δύσκολο να δειγματοστούν με μια ποσοτικής φύσεως έρευνα.

Στην ποιοτική έρευνα τα ερευνητικά ερωτήματα είναι ‘ανοιχτά’, δεν διατυπώνονται υποθέσεις, δεν υπάρχει ενδιαφέρον για αιτίες και συνέπειες.



Χαρακτηριστικά της είναι η ευελιξία, η ευαισθησία και ο σεβασμός απέναντι στα υποκείμενα της έρευνας, η ολιστική αντιμετώπιση του θέματος και η προσπάθεια κατανόησης της πολυπλοκότητάς τους.

Γενικά αποτελεί μια δυναμική μέθοδο καθώς προσαρμόζεται στις αλλαγές των φαινομένων και του ερευνητικού πλαισίου και απαιτεί την καλλιέργεια του αναστοχασμού και της κριτικής σκέψης του ερευνητή. Ο αναστοχασμός εκτός των άλλων έχει σχέση με τον ρόλο που ο ίδιος έχει διαδραματίσει στην έρευνα, από τη σχέση του με το θέμα και τα υποκείμενα της έρευνας, την αντιμετώπιση των δυσκολιών, την καταγραφή, την κατηγοριοποίηση και την ερμηνεία του υλικού, την ανάλυση και την ερμηνεία του.

4.2. Συνεντεύξεις

Η συγκέντρωση του υλικού θα γίνει με ημιδομημένες συνεντεύξεις, γιατί αυτές αποτελούν μια διϋποκειμενική διαδικασία, καθώς παρέχεται η δυνατότητα στο συνεντευξιαστή και στο συνεντευξιαζόμενο να συζητήσουν τις εμπειρίες και τις ερμηνείες τους για τον κόσμο, τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν διάφορα θέματα και τις προσωπικές τους αντιλήψεις (Ιωσηφίδης, 2017). Καθώς οι ερωτώμενοι δεν αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο στις τιθέμενες ερωτήσεις, κατά τη διαδικασία της συνέντευξης ο συνεντευξιαστής έχει τη δυνατότητα να επινοεί καινούριες ερωτήσεις για να διερευνηθεί σε βάθος το εξεταζόμενο θέμα. Σκοπός της συνέντευξης δεν είναι η συλλογή δεδομένων και πληροφοριών αλλά η αποτύπωση της γνώμης των ατόμων σχετικά με τη ζωή, το κοινωνικό περιβάλλον, τις κοινωνικές δομές και τον «Άλλο». Συγκεκριμένα δεν υπάρχει ενδιαφέρον για την καταγραφή γενικεύσεων αλλά για την αποτύπωση της ποιότητας της απάντησης και της πολυπλοκότητας της κατάστασης με όλες τις τυχόν αντιφάσεις της. Επιπλέον η διαδικασία της συνέντευξης μπορεί να ανοίξει νέους δρόμους σκέψης και στους δύο συμμετέχοντες και να συντείνει στη συνειδητοποίησή τους σχετικά με τα συγκεκριμένα θέματα (Koen, Manion and Morrison, 2012).

Η ημιδομημένη συνέντευξη, που θα χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο, περιλαμβάνει προκαθορισμένα θέματα και προκαθορισμένες ερωτήσεις. Για το λόγο αυτόν



συντάσσεται εκ των προτέρων ένα μνημονικό σημείωμα στο οποίο καταγράφονται τα βασικά σημεία ενδιαφέροντος.

Η ημιδομημένη συνέντευξη ως τεχνική είναι ευέλικτη, γιατί μπορεί να γίνει τροποποίηση των ερωτήσεων κατά τη διάρκεια της συνεντευξιακής διαδικασίας, ανάλογα με τον ερωτώμενο και τις απαντήσεις που αυτός δίνει. Να γίνει επίσης εμβάθυνση σε κάποια θέματα που θα προκύψουν εκείνη τη στιγμή και να ακολουθηθεί διαφορετική σειρά των ερωτήσεων καθώς και προσθαφαίρεση ερωτήσεων και θεμάτων (Ιωσηφίδης, 2018).

Αν και εκ πρώτης η διεξαγωγή συνεντεύξεων φαίνεται σαν μια εύκολη διαδικασία, παρουσιάζει πολλές δυσκολίες. Ο σχεδιασμός τους είναι δύσκολος γιατί πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλοί παράγοντες, όπως είναι οι επιδιωκόμενοι στόχοι, οι εμπειρίες των συνεντευξιαζομένων, η σωστή διατύπωση των ερωτήσεων ώστε να είναι κατανοητές, η ευελιξία και η αποφασιστικότητα του συνεντευξιαστή και συγχρόνως και η μη απόκλιση από τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα (Ίσαρη και Πουρκός, 2015). Η δυσκολία επίσης έγκειται στο ότι ο ερευνητής θα πρέπει να μιλάει όσο γίνεται λιγότερο και να ακούει προσεκτικά. Να θυμάται ποιες ερωτήσεις έκανε και τι απαντήσεις πήρε, ώστε να μην επαναλαμβάνεται.

Οι ερωτήσεις που θα αποτελέσουν οδηγό της συνέντευξης κατηγοριοποιήθηκαν ως προς το περιεχόμενό τους σε δύο ομάδες.

Α. Τα τελευταία χρόνια σύμφωνα με τις οδηγίες αλλά και τις υποχρεώσεις της Ελλάδας απέναντι σε Διεθνείς Οργανισμούς και την Ε.Ε., κυρίως κατά τη διάρκεια των Μνημονίων, έχουν γίνει αρκετές τροποποιήσεις στη Δημόσια Εκπαίδευση και έχουν νομοθετηθεί κάποιες αλλαγές. Η εστίαση της έρευνας θα γίνει στο εάν αυτές οι θεσμοθετημένες αλλαγές εφαρμόζονται και σε ποιο βαθμό, εάν οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία γνωρίζουν ότι οι αλλαγές αυτές οφείλονται σε μια προσπάθεια εφαρμογής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στα σχολεία, εάν η εφαρμογή τους έχει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα στη λειτουργία ενός εκπαιδευτικού Οργανισμού και εάν οι ίδιοι έχουν κάποιες προτάσεις για περαιτέρω βελτίωση.

Β. Εάν η εκπαίδευση και η επιμόρφωσή τους θα μπορούσε να βοηθήσει να εφαρμόσουν πιο αποτελεσματικά τις αρχές της ΔΑΠ και του ΝΔΜ στο χώρο του σχολείου, από τη



στιγμή που τα σχολεία δεν είναι μόνο γραφειοκρατικοί μηχανισμοί που εξυπηρετούν πιο αποτελεσματικά τους πολίτες, ούτε απλά χώροι μετάδοσης γνώσεων, αλλά κυρίως χώροι μάθησης και καλλιέργειας κουλτούρας και στάσεων που έχουν άμεση σχέση με την εξέλιξη μιας κοινωνίας.

4.3 Δειγματοληψία

Δειγματοληψία είναι η μέθοδος για την επιλογή ενός δείγματος από έναν πληθυσμό για να συμπεριληφθούν σε μια μελέτη, από τη στιγμή που για πρακτικούς λόγους δεν είναι δυνατόν να συμμετάσχουν στην έρευνα όλα τα άτομα ενός πληθυσμού.

Στην ποιοτική έρευνα στόχος δεν είναι η γενίκευση από ένα δείγμα στον πληθυσμό αλλά η συλλογή πλούσιων πληροφοριών που θα οδηγήσουν σε μια σε βάθος μελέτη του προς εξέταση φαινομένου. Ο ερευνητής με τη δειγματοληψία επιλέγει το δείγμα που πιστεύει ότι εξυπηρετεί καλύτερα τους στόχους του και τα ερωτήματα της έρευνας (Ιωσηφίδης, 2018).

Στην έρευνά μας χρησιμοποιήσαμε το μοντέλο «Δειγματοληψία τυπικής περίπτωσης» σύμφωνα με το οποίο στόχος είναι η επιλογή τυπικών περιπτώσεων που αντιπροσωπεύουν το μέσο όρο των χαρακτηριστικών που μας ενδιαφέρουν. Δεν επιλέξαμε δηλαδή ακραίες ή αποκλίνουσες περιπτώσεις (Ισαρη και Πουρκός, 2015).

Απευθυνθήκαμε για την έρευνα σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα των στελεχών της εκπαίδευσης για μια πιο αντιπροσωπευτική απεικόνιση της κατάστασης και για να αποφύγουμε τον κίνδυνο οι ιεραρχικά ανώτεροι να δώσουν μεροληπτικές απαντήσεις. Οι συνεντευξιζόμενοι είναι 20 άτομα, που υπηρετούν σε σχολεία της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Θεσσαλίας και της Β. Ελλάδας. Για να υπάρχει ένα πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα επιλέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα εκπαιδευτικοί με τα κάτωθι διακριτά χαρακτηριστικά: εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε όλων των τύπων Σχολεία, σε όλες τις βαθμίδες, άνδρες και γυναίκες όλων των ηλικιών, με αυξημένα ή μη τυπικά προσόντα, με ή χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις, εργαζόμενοι σε μεγάλα ή μικρά αστικά κέντρα και σε αγροτικές περιοχές. Η επιλογή αυτή έγινε γιατί είναι γνωστό ότι το προφίλ των υποκειμένων της έρευνας παίζει καθοριστικό ρόλο στη συγκέντρωση και στην ποιότητα του ερευνητικού υλικού, γεγονός που καταγράφηκε και στην έρευνα. Για παράδειγμα το φύλο των



συνεντευξιαζομένων και η θέση τους στη διοικητική ιεραρχία αρκετές φορές καθόριζαν τις απαντήσεις τους.

4.3. Έλεγχος των στοιχείων

Αν και η ποιοτική μέθοδος αποφεύγει τους ελέγχους, εμείς στο τέλος κάθε συνέντευξης προχωρήσαμε σε έλεγχο του υλικού όχι όσον αφορά στην εγκυρότητα και στην αξιοπιστία του αλλά στην ποιότητα και στην πληρότητά του που εξαρτώνται από τη συναισθηματική αξιοπιστία, τη δεκτικότητα και την ειλικρίνεια των συμμετεχόντων.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1. Περιγραφή του δείγματος

Το δείγμα της έρευνας, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι 20 μόνιμοι εκπαιδευτικοί. 10 άνδρες και 10 γυναίκες που εργάζονται στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια δημόσια εκπαίδευση. Όλοι είναι «παλιοί» εκπαιδευτικοί και η προϋπηρεσία τους κυμαίνεται από τα 14 έως τα 35 χρόνια, πράγμα φυσιολογικό, αν ληφθεί υπόψη ότι οι τελευταίοι διορισμοί έγιναν στην Ελλάδα το 2008.

Ένας από τους συνεντευξιαζόμενους εργάζεται σε ΕΠΑΛ (Επαγγελματικό Λύκειο), δύο στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, μία είναι Προϊσταμένη Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, 1 ΠΛΗΝΕΤ και οι υπόλοιποι στη Δευτεροβάθμια εκ των οποίων 9 σε Γυμνάσιο και 6 στο Γενικό Λύκειο. Μία είναι Προϊσταμένη Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, 5 είναι Διευθυντές εκ των οποίων η μία είναι γυναίκα, 3 Υποδιευθυντές εκ των οποίων οι 2 είναι γυναίκες, 1 είναι ΠΛΗΝΕΤ (Πληροφορικής Νέων Τεχνολογιών) και οι υπόλοιποι είναι καθηγητές της τάξης. Ως προς την ειδικότητα είναι 3 Φιλολόγοι, 2 Φυσικοί, 3 Πληροφορικής, 1 Γυμναστής, 1 Μηχανικός, 1 Θεολόγος, 1 Οικονομολόγος, 1 Κοινωνιολόγος, 1 Χημικός, 1 Βιολόγος, 3 Μαθηματικοί. Οι 8 υπηρετούν σε αστικά κέντρα, η 1 σε πρωτεύουσα Νομού, οι 8 σε ημιαστικά κέντρα και οι 3 σε αγροτικές περιοχές.

5.2. Ανάλυση

Στην προσπάθειά μας να διαπιστώσουμε εάν οι εκπαιδευτικοί είναι ενημερωμένοι όσον αφορά στις αρχές της ΔΑΠ και του ΝΔΜ και στο πώς αυτές εκφράζονται στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα άρχισε μια συζήτηση σχετικά με τις αλλαγές που συμβαίνουν τα τελευταία χρόνια στα σχολεία και εάν έχουν παρατηρήσει ότι στο πνεύμα και στις διατάξεις των νόμων υπάρχουν στοιχεία που έχουν επηρεαστεί από τις αρχές αυτές.

Η απάντηση ήταν αρνητική. Οι συνεντευξιαζόμενοι όλων των βαθμίδων, εκτός μιας εξαίρεσης, δεν γνώριζαν ότι όλες οι αλλαγές που άρχισαν σταδιακά να εφαρμόζονται την τελευταία δεκαετία στην εκπαίδευση ακολουθούν τις αρχές του ΝΔΜ. Δεν είχαν καμιά πληροφόρηση ούτε από το Υπουργείο ούτε από τους συνδικαλιστικούς φορείς



τους. Μόνο μια εκπαιδευτικός είχε διαβάσει κάποιες αναλύσεις σε μια ηλεκτρονική εκπαιδευτική σελίδα, οι οποίες όμως τοποθετούσαν τις αλλαγές στο πλαίσιο μιας φιλελεύθερης πολιτικής και όχι ως συγκεκριμένες οδηγίες της Ε.Ε και των διεθνών οργανισμών.

Στην ερώτηση αν η γνώση αυτή θα έπαιξε κάποιο ρόλο, η απάντηση των περισσότερων ήταν θετική, γιατί υποστηρίχτηκε ότι παρ' όλο που γνωρίζουν ότι οι εκάστοτε κυβερνήσεις ακολουθούν συγκεκριμένη εκπαιδευτική πολιτική που απορρέει από την ιδεολογία τους, τους ενοχλεί να δέχονται πιέσεις από άλλους φορείς, ο ρόλος των οποίων είναι γνωστός στη διεθνή οικονομία και στην εκμετάλλευση των λιγότερο ισχυρών.

Στη συνέχεια η συζήτηση επικεντρώθηκε σε αλλαγές που έχουν συμβεί τα τελευταία χρόνια στο χώρο της εκπαίδευσης τόσο στο διοικητικό τομέα όσο και στον παιδαγωγικό και διδακτικό.

Επειδή σε μια ανοικτού τύπου συνέντευξη η συζήτηση είναι χωρίς αυστηρά όρια, τα θέματα που ήρθαν στην επιφάνεια ήταν πολλά, ποικίλα και ιδιαίτερου ενδιαφέροντος όλα. Για το λόγο αυτόν κρίθηκε απαραίτητη η κατηγοριοποίησή τους. Από το πλούσιο υλικό των συνεντεύξεων εστίασαμε σε 5 βασικά χαρακτηριστικά της ΔΑΠ και του ΝΔΜ που αναλύονται στη συνέχεια σε χωριστό κεφάλαιο το καθένα.

5.2.1 Η Σχολική αυτονομία

Ως προς τον τομέα της σχολικής αυτονομίας που αποτελεί κομβικό σημείο του ΝΔΜ διατυπώθηκαν αρκετές επιφυλάξεις. Όλοι οι εκπαιδευτικοί, κυρίως όσοι κατείχαν ιεραρχικά αξιώματα, τάχτηκαν υπέρ μιας μερικής αυτονομίας. Υποστηρίχτηκε ότι το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα είναι πολύ ασφυκτικό και δεν αφήνει περιθώρια για ανάληψη πρωτοβουλιών και αυτενέργεια. Οι εκπαιδευτικοί, κυρίως στα πρώτα χρόνια της επαγγελματικής τους ζωής έρχονται με όνειρα και με διάθεση να κάνουν πρωτοπόρα πράγματα και να μεγαλουργήσουν με τους μαθητές τους. Στην πορεία όμως προσγειώνονται άσχημα και η ρουτίνα είναι αυτή που καθορίζει τις επιλογές τους. Και ο πιο ιδεολόγος εκπαιδευτικός εγκλωβίζεται από το σύστημα και στο σύστημα.

Το όνειρό μου ήταν από μικρή να γίνω δασκάλα. Ήθελα να μοιάσω την αραβωνιαστικά του θείου μου που όλοι την επαινούσαν στο σπίτι. Και

έγινα. Η πρώτη μέρα στο σχολείο ήταν η πιο ευτυχισμένη στη ζωή μου. Έρραψα καινούρια ρούχα, ένα γκρι ταγιέρ, θυμάμαι για να μοιάζω σε όλα δασκάλα και παρουσιάστηκα στις Καστανιές ένα χωριό στην άκρη του κόσμου, στον Έβρο, παρ' όλο που οι δικοί μου επέμεναν να μην δεχτώ το διορισμό. Το σχολείο μικρό, τα παιδιά λίγα και τα περισσότερα μεγάλωναν με τους παππούδες, οι γονείς τους μετανάστες στη Γερμανία. Εγώ μέσα στη καλή χαρά γιατί πίστευα ότι με είχαν διπλή ανάγκη, ότι θα έκανα θαύματα μαζί τους. Στάσου όμως και να δεις. Τα πετάγματα κόπηκαν ένα προς ένα. Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης με κάλεσε τον πρώτο μήνα στην Αλεξανδρούπολη για να μου κάνει αυστηρές συστάσεις ως αντεθνικώς δρώσα. Οι Τούρκοι είναι εχθροί μας. Τελεία και παύλα. Άκου εκεί που δεν μας χωρίζει τίποτα από τον τουρκικό λαό. Και ακολούθησαν και άλλα. Τι να πρωτοθυμηθώ. Και όχι στον Έβρο, μέσα στη Θεσσαλονίκη, όταν μετά από 3 χρόνια πήρα μετάθεση...

Συνεντευξιαζόμενη Ε

Η αυτονομία μιας σχολικής μονάδας βάσει της βιβλιογραφίας είναι διοικητική, οικονομική και εκπαιδευτική. Οι απαντήσεις βάσει του βαθμού και της θέσης που κατείχε ο κάθε εκπαιδευτικός ήταν διαφορετική. Οι προϊστάμενοι υποστήριξαν τη διοικητική αυτονομία και υπερθεμάτισαν λέγοντας ότι η διοίκηση των σχολικών μονάδων θα ήταν αποτελεσματικότερη αν δεν υπήρχε τόσο καταπιεστικός έλεγχος από την κεντρική πολιτική σκηνή. Οι εκπαιδευτικοί των άλλων βαθμίδων υποστήριξαν εν μέρει την εκπαιδευτική αυτονομία και μόνο τρεις τάχτηκαν αναφανδόν κατά, υποστηρίζοντας ότι δεν μπορούν οι ίδιοι να αναλάβουν «την ευθύνη της μόρφωσης των μαθητών».

Δεν αισθάνομαι επαρκής αλλά και ούτε θέλω να το κάνω και από άποψη χρόνου και από άποψη κόπου. Ήδη αφιερώνω πολύ χρόνο να ετοιμαστώ για το μάθημα της κάθε μέρας. Αν βρεθώ στην ανάγκη να προγραμματίζω ο ίδιος τα μαθήματα, να επιλέγω την κατάλληλη ύλη και να ετοιμάζω το εκπαιδευτικό υλικό, κύριο και βοηθητικό, φοβάμαι ότι δεν θα μπορέσω να ανταποκριθώ. Νομίζω πως θα παραιτηθώ.



Συνεντευξιαζόμενη Ρ

Στον τομέα της οικονομικής αυτονομίας ήταν αναφανδόν όλοι αντίθετοι. Ήταν ένα θέμα που συζητήθηκε αρκετά με επιχειρήματα και παραδείγματα πολλών ευρωπαϊκών χωρών που το εφαρμόζουν εδώ και χρόνια. Οι συνεντευξιαζόμενοι αρνούνται κατηγορηματικά την εφαρμογή του αγγλοσαξονικού συστήματος εκπαίδευσης στο οποίο οι γονείς και οι μαθητές αντιμετωπίζονται σαν καταναλωτές και πελάτες ενώ οι εκπαιδευτικοί σαν επιχειρηματίες που πρέπει να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των γονέων-πελατών. Δεν αποδέχονται επίσης την οικονομική αυτονομία των σχολείων σύμφωνα με την οποία ο διευθυντής δεν έχει μόνο τη διαχείριση των οικονομικών πόρων, αλλά πρέπει να φροντίζει για την εξασφάλιση μιας επιπλέον χρηματοδότησης για να καταστεί δυνατή η λειτουργία του σχολείου.

Με την οικονομική αυτονομία συνδέεται άμεσα η ελεύθερη επιλογή σχολείων φοίτησης από τους γονείς και τους μαθητές. Οι γονείς έχουν την ευχέρεια να στέλνουν τα παιδιά τους σε όποιο σχολείο κρίνουν ότι είναι καλύτερο, εξασφαλίζοντας από την πολιτεία μια χρηματοδότηση η οποία θα δοθεί στο σχολείο (vouchers εκπαίδευσης). Αυτό είναι συνδεδεμένο επίσης με το δικαίωμα του διευθυντή να προσλαμβάνει ο ίδιος τους εκπαιδευτικούς με κριτήρια συγκεκριμένων προσόντων που εξασφαλίζουν την αποδοτικότητα τους και την αποτελεσματικότητα της παρεχόμενης μάθησης και φυσικά και την αύξηση των μαθητών. Στην περίπτωση αυτήν οι εκπαιδευτικοί αμείβονται και διαφορετικά βάσει των προσόντων τους και της ικανότητας να προσελκύουν περισσότερους μαθητές.

Το σύστημα αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία σχολείων πολλών ταχυτήτων και εκπαιδευτικών ευκαιριών. Αυτού του είδους η εκπαίδευση διαωνίζει και οξύνει τις κοινωνικές ανισότητες, αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια κοινωνικής κινητικότητας. Οι εκπαιδευτικοί όχι μόνο αρνούνται την οικονομική αυτονομία, αλλά κάποιοι υποστήριξαν ότι κανονικά η πολιτεία θα έπρεπε να χρηματοδοτεί επιπλέον τα μη επιτυχημένα λόγω επιδόσεων σχολεία για να τα βοηθήσει να ανταπεξέλθουν στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και για να μειωθεί η διαφορά.

Εδώ παρατηρείται μια μεγάλη αντινομία χαρακτηριστικό γνώρισμα του καπιταλισμού. Φροντίδα από το κράτος χρειάζονται τα σχολεία που έχουν προβλήματα, που λειτουργούν σε υποβαθμισμένες περιοχές, όπου



τα παιδιά μεγαλώνουν μόνα τους σαν τα λουλουδάκια του αγρού και όχι τα σχολεία των πλούσιων περιοχών όπου οι μαθητές έτσι και αλλιώς διαθέτουν εκτός από το οικονομικό κεφάλαιο και το πολιτισμικό χάρι στα λεφτά των γονιών τους.

Συνεντευξιαζόμενος Ξ

Η οικονομική αυτονομία συνδέεται επίσης με την παιδαγωγική αυτονομία γιατί παρέχεται στα σχολεία η δυνατότητα να επιλέξουν το περιεχόμενο των αναλυτικών τους προγραμμάτων και τις διδακτικές μεθόδους και πρακτικές που θα ακολουθήσουν και τον τρόπο της αξιολόγησης με αποτέλεσμα πάλι την προσέλκυση μαθητών.

Αυτό το μέτρο επηρεάζει άμεσα και έμμεσα και τους εκπαιδευτικούς, κατατάσσοντάς τους σε διάφορες βαθμίδες όσον αφορά στην αξιολόγησή τους και στις αμοιβές τους. Στις χώρες όπου εφαρμόστηκαν αυτού του είδους οι αρχές του ΝΔΜ οι καθηγητές βρίσκονται σε δυσχερή θέση γιατί αμφισβητούνται οι σπουδές τους, οι γνώσεις τους και ο επαγγελματισμός τους αλλά και σε συνεχή μετακίνηση για ανεύρεση καλύτερης θέσης εργασίας. Το ίδιο συμβαίνει και με τους διευθυντές των σχολείων οι οποίοι επιζητούν συνεχώς την ανάληψη θέσης σε καλύτερα σχολεία όπου οι απολαβές είναι επίσης καλύτερες και το κοινωνικό status ανώτερο. Για όλους τους παραπάνω λόγους είναι επόμενο να ζουν κάτω από μια συνεχή πίεση και έλλειψη επαγγελματικής και προσωπικής ικανοποίησης.

Στην Αγγλία που συμβαίνει αυτό. μου λέει ο ξάδελφός μου, οι διευθυντές αλλάζουν συνεχώς σχολείο. Χρησιμοποιούν το κάθε σχολείο ως σκαλοπάτι για να πάνε σε κάποιο καλύτερο, σε πιο μεγάλο μέρος, πιο πλούσια γειτονιά, πιο πολλές απολαβές. Ανεβάζουν με πολλή δουλειά, είναι η αλήθεια. το επίπεδο ενός σχολείου, αυτό γίνεται γνωστό από τις ετήσιες εκθέσεις του Υπουργείου, και την επόμενη χρονιά ο διευθυντής δέχεται προτάσεις για να αναλάβει τη διεύθυνση άλλου σχολείου, παζαρεύοντας τον μισθό του,

αναφέρει ο συνεντευξιαζόμενος Ξ

Στο πλαίσιο εφαρμογής των αρχών του ΝΔΜ στην εκπαίδευση έχουν διατυπωθεί και εφαρμοστεί ακόμη πιο «προωθημένες» απόψεις σύμφωνα με τις οποίες τα σχολεία για να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους θα μπορούσαν να συνεργαστούν, και πολλά από



αυτά συνεργάζονται, και με εξωτερικούς εταίρους που θα τους εξασφαλίζουν καλύτερες υπηρεσίες και πιθανόν μικρότερο κόστος λειτουργίας. Είναι ένα μέτρο το οποίο επιτρέπει «καλυμμένα» την ιδιωτικοποίηση του εκπαιδευτικού συστήματος και το σταδιακό έλεγχο της κρατικής εκπαίδευσης από την αγορά και τις επιχειρήσεις (Horwitz, 2012, Stanfield, 2012) πρακτική στην οποία εναντιώθηκαν σθεναρά όλοι.

Δυστυχώς όλα αυτά μια μέρα θα ρθουν και στην Ελλάδα. Χωρίς να το καταλαβαίνουμε προς τα κει θα πάμε. Άρχισαν από τα πανεπιστήμια. Συμπράξεις των Σχολών με ιδιωτικές εταιρείες και οργανισμούς με τις ευλογίες του κράτους και τις επιταγές της Ε.Ε. Σε λίγο το ίδιο θα γίνει και στα σχολεία. Διάφοροι χορηγοί και σπόνσορες θα ελέγχουν τα προγράμματα, τα βιβλία μας, εμάς τους ίδιους. Μήπως αυτό δεν έγινε τον καιρό της πανδημίας με τη μετάφραση του λογισμικού; Ήμασταν τυχεροί όμως και τη γλυτώσαμε προς το παρόν. Τα λάθη τους τούς ρεζίλεψαν στο Πανελλήνιο και το Υπουργείο προς το παρόν το πήρε πίσω.

Συνεντευξιαζόμενος Κ

Γενικά η γνώμη που επικράτησε ήταν ότι τα τρία είδη της αυτονομίας είναι αλληλένδετα και δεν θα ήθελαν μία ριζική αλλαγή στο υπάρχον σύστημα προς αυτήν την κατεύθυνση. Μια ελεγχόμενη μορφή αυτονομίας είναι επιθυμητή, αλλά είναι ανάγκη να εξασφαλιστεί θεσμικά και κάτω από προϋποθέσεις πάντα.

Ο νόμος 4823 αναφέρεται στην αυτονομία και συγκεκριμένα γράφει ότι ένας από τους σκοπούς είναι «η ενίσχυση της αυτονομίας των σχολικών μονάδων και η αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου, μέσω της απόδοσης μεγαλύτερης ελευθερίας στην οργάνωση της διδασκαλίας, της ενίσχυσης του ρόλου του Διευθυντή/Προϊσταμένου της σχολικής μονάδας και των εκπαιδευτικών σε θέσεις ευθύνης και της θέσπισης ενός πλαισίου αυξημένης διαφάνειας και λογοδοσίας». Κάποιοι από τους εκπαιδευτικούς σχολίασαν ειρωνικά το άρθρο του νόμου που αναφέρεται στην αυτονομία, λέγοντας χαρακτηριστικά ότι το άρθρο αυτό μόνο ως ευφημισμός θα μπορούσε να χαρακτηριστεί.

Ενίσχυση της αυτονομίας δεν υπάρχει σε κανέναν από τους συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία. Κατ' αρχάς οι μαθητές



δεν έχουν καμιά επιπλέον αυτονομία από ό,τι είχαν πριν την ψήφιση του νόμου. Δεν έχουν ελευθερία επιλογής ούτε όσον αφορά τα μαθήματα, ούτε στη διαμόρφωση των αναλυτικών προγραμμάτων, ούτε στο σχεδιασμό της διδασκαλίας. Όλα γίνονται για αυτούς ερήμην αυτών.

Συνεντευξιαζόμενος Ξ

Ούτε όμως στους εκπαιδευτικούς δεν παρέχεται αυτονομία. Δεν συνδιαμορφώνουν το αναλυτικό πρόγραμμα, δεν θέτουν στόχους εκπαίδευσης, δεν μπορούν να επιλέξουν εναλλακτικό εγχειρίδιο, δουλεύουν πάνω σε καθορισμένα θέματα στα Εργαστήρια Δεξιότητων.

Πόσο αυτόνομοι μπορούν να υπάρξουν οι εκπαιδευτικοί, όταν υπάρχει ένα ολόκληρο δίκτυο από ελεγκτές και αξιολογητές, αυστηρά επιλεγμένα κριτήρια και θέσπιση ποινών;

Συνεντευξιαζόμενη Μ

Απεναντίας οι συνεντευξιαζόμενοι υποστήριξαν ότι:

Ισχυροποιείται και αυτονομείται περισσότερο ο ρόλος του Διευθυντή, ο οποίος μπορεί να καθορίζει πλέον τους άξονες βάσει των οποίων αξιολογείται το σχολείο, να αναθέτει μαθήματα και καθήκοντα και να αποφασίζει για τα θέματα της ενδοσχολικής επιμόρφωσης.

Συνεντευξιαζόμενη Α

Αλλά και αυτή η περίπτωση, αναφέρθηκε,

παρά του ότι φαίνεται σαν θετική αλλαγή κρύβει και αρνητικές πλευρές, γιατί ενισχύονται μεν οι εξουσίες του εντός του Συλλόγου, αλλά ο ίδιος καλείται να εφαρμόσει νόμους και διαταγές που πολλές φορές τον φέρνουν αντιμέτωπο με τους συναδέλφους του.

Συνεντευξιαζόμενος Β



5.2.2 Μείωση της γραφειοκρατίας και ευέλικτη απασχόληση

Στην ερώτηση αν τα τελευταία χρόνια έχουν παρατηρήσει να γίνονται προσπάθειες μείωσης της γραφειοκρατίας στο χώρο του σχολείου οι γνώμες διχάζονται. Όλοι συμφώνησαν ότι η εισαγωγή της χρήσης των υπολογιστών στα σχολεία όσον αφορά στο διοικητικό τομέα διευκόλυνε πάρα πολύ τα πράγματα.

Εξέλειψαν οι ατελείωτες ώρες αντιγραφής καταλόγων και καταστάσεων με στοιχεία του σχολείου, ο συνεχής έλεγχος και η έντονη αλληλογραφία, μέσω ταχυδρομείου, επιστατών και καθηγητών. Παρ' όλα αυτά η γραφειοκρατία όχι μόνο δεν μειώθηκε, αλλά απεναντίας αυξήθηκε. Απλά άλλαξε μορφή. Τώρα γίνεται ηλεκτρονικά, ακολουθεί άλλα κανάλια επικοινωνίας και είναι πιο απαιτητική.

Συνεντευξιαζόμενος Υ

Βάσει του νόμου 4823 ο φόρτος εργασίας που επωμίστηκαν οι εκπαιδευτικοί είναι υπερβολικός και τα νέα καθήκοντα με τα οποία συνεχώς το Υπουργείο τούς επιφορτίζει είναι δυσβάστακτα. Οι εκπαιδευτικοί συγκεκριμένα ανέφεραν ότι βομβαρδίζονται καθημερινά με ατελείωτο γραφειοκρατικό φόρτο και ενδοσχολικές υποχρεώσεις. Βρίσκονται σε ένα γραφειοκρατικό λαβύρινθο ο οποίος είναι η επέκταση ενός ήδη γεμάτου προγράμματος. Επιμορφωτικά σεμινάρια εκτός ωραρίου, σύνταξη και κατάθεση ηλεκτρονικών φακέλων, χορήγηση βεβαιώσεων παρακολούθησης σεμιναρίων, ενημέρωση του Πληροφοριακού Συστήματος MySchool σε καθημερινή βάση για κάθε στοιχείο μεταβολής της μονάδας, μαθητικού δυναμικού και εκπαιδευτικού προσωπικού, συναντήσεις με τον Επόπτη Ποιότητας της Εκπαίδευσης, συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δράσεις είναι ενδεικτικά κάποιες μόνο από τις υποχρεώσεις ενός εκπαιδευτικού παράλληλα με το διδακτικό και παιδαγωγικό του έργο.

Αντί επίσης για τη μείωση της απόστασης ανάμεσα στη Διοίκηση και τους εργαζόμενους, η ψαλίδα έχει ανοίξει περισσότερο με τη δημιουργία νέων θέσεων στελεχών που είναι: Περιφερειακός Διευθυντής Εκπαίδευσης, Περιφερειακός Επόπτης Ποιότητας της Εκπαίδευσης, Διευθυντής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Διευθυντής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Επόπτης Ποιότητας της Εκπαίδευσης, Σύμβουλος Εκπαίδευσης, Προϊστάμενος Κέντρου Διεπιστημονικής Αξιολόγησης,



Συμβουλευτικής και Υποστήριξης, Προϊστάμενος Κέντρου Εκπαίδευσης για το Περιβάλλον και την Αειφορία, Προϊστάμενος του Τμήματος Εκπαιδευτικών Θεμάτων Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και ακολουθούν οι Διευθυντές και οι Υποδιευθυντές των σχολείων.

Σε ένα γραφειοκρατικό περιβάλλον υπάρχει πάντα ο κίνδυνος, υποστήριξε ένας εκπαιδευτικός, η επιβολή και η συμμόρφωση των αυστηρών κανόνων να μετατραπεί σε αυτοσκοπό. Να χαθεί ο αρχικός στόχος της εκπαίδευσης και να στραφεί η προσοχή στην αυστηρή τήρηση της νομοθεσίας. Οι εκπαιδευτικοί να χαθούν στον κυκεώνα της συμπλήρωσης εγγράφων και να ξεδεύουν την ενεργητικότητά τους σε δευτερεύουσας αξίας θέματα. Να επικρατήσουν λόγω κεκτημένης ταχύτητας οι αναχρονιστικές δομές και η αυστηρή ιεραρχία που εμποδίζει την εκπαίδευση να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Δεν απουσιάζουν ακόμη και σήμερα διευθυντές που δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στη διεκπεραίωση των διοικητικών εργασιών και όχι στο διδακτικό έργο του εκπαιδευτικού.

Τις προάλλες μάλωσα άσχημα με τον διευθυντή του σχολείου μου. Είναι φίλος, δουλεύουμε χρόνια μαζί, τον ξέρω καλά και με ξέρει, αλλά τελευταία έβγαλε κάποιες ιδιοτροπίες. Δεν ξέρω πώς αλλιώς να τις χαρακτηρίσω. Όλη του η φροντίδα επικεντρώνεται στα τυπικά και όχι στην ουσία. Μας πιέζει πολύ. Ρομποτάκια έχουμε γίνει. Κάθε μέρα και κάτι καινούριο μας ζητούν να περάσουμε στο MySchool. Όταν του παραπονέθηκα ότι δεν προλαβαίνω να περάσω τις απουσίες σήμερα, γιατί έχω να ετοιμάσω κάποια δραστηριότητα για την τάξη ούτε λίγο ούτε πολύ μου είπε ότι στην τάξη δεν με ελέγχει κανένας, αλλά στην πλατφόρμα έχουν πρόσβαση χίλιοι δυο άνθρωποι και ελέγχεται και αυτός ο ίδιος ακόμα και ο Προϊστάμενος Εκπαίδευσης.

Συνεντευξιαζόμενος Ι

Υποστηρίχθηκε επίσης ότι οι περισσότεροι θιγμένοι βάσει του νέου νόμου είναι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων στους οποίους το ΥΠΑΙΘ προσθέτει όλο και μεγαλύτερο γραφειοκρατικό φόρτο. Και ως ληφθεί υπόψη ότι τα μικρά σχολεία δεν έχουν γραμματειακή υποστήριξη, ενώ την ίδια ώρα αντιμετωπίζουν δεκάδες προβλήματα. Οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν ότι τα τελευταία χρόνια έχουν αναλάβει



και το ρόλο του φύλακα, του ψυχολόγου, της γραμματείας, των νοσοκόμων και των ελεγκτών υγείας και την επιφόρτωσή τους με άπειρη γραφειοκρατική δουλειά. Για κάθε νέα υπηρεσία που αναλαμβάνουν απαιτείται η καθημερινή ενημέρωση του πληροφοριακού συστήματος MySchool. Και όλα αυτά συγχρόνως με την προετοιμασία των μαθημάτων, τις διορθώσεις των γραπτών, τις επαφές με τους Συντονιστές Εκπαίδευσης, τις επιμορφώσεις και τις συνεδριάσεις εκτός εργασιακού χρόνου.

Ήτονισαν επίσης ότι ουσιαστική βοήθεια δεν προσφέρεται από πουθενά. Μετά από την συνταξιοδότηση μεγάλου αριθμού διευθυντών οι θέσεις καλύφθηκαν από εκπαιδευτικούς που δεν τις διεκδικούσαν και οι οποίοι είναι άπειροι. Οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης επίσης, επειδή είναι υποστελεχωμένες δεν μπορούν να προσφέρουν βοήθεια, ούτε καν σε διευκρινίσεις και οδηγίες, λόγω φόρτου εργασιών. Αναγκάζονται ως εκ τούτου οι εκπαιδευτικοί να επικοινωνούν με άλλα σχολεία στην ίδια περιοχή ή και αλλού και να δημιουργούν δίκτυα πληροφόρησης, για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις του Υπουργείου. Οι σχολικοί διευθυντές συμμετέχουν επίσης σε Άτυπα Δίκτυα Πληροφόρησης που δημιουργούν μεταξύ τους, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες που καθημερινά αντιμετωπίζουν όπως είναι η πολυνομία, η γραφειοκρατία, η αδυναμία υλοποίησης αυτόνομων δράσεων εντός σχολείου.

Και φυσικά όλοι αναφέρθηκαν στην κατάσταση που δημιουργήθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας με τα εξ αποστάσεως μαθήματα που αναγκάστηκαν να αναλάβουν. Στην περίπτωση αυτή αποδείχτηκε ότι ο βασιλιάς ήταν γυμνός. Οι εκπαιδευτικοί όμως ερήμην του Υπουργείου οργανώθηκαν, αυτομορφώθηκαν και μπόρεσαν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στις προκλήσεις των καιρών. Για αυτό το λόγο όλοι επέμεναν στην κρυφή δύναμη του κλάδου και αρνούνται να αποδεχτούν τις έξωθεν παρεμβάσεις.

Στο covid περάσαμε του λιναριού τα πάθη. Στην αρχή έπεφτε συνέχεια το σύστημα. Δεν σήκωνε ο server. Να θέλουμε να κάνουμε μάθημα και να μην μπορούμε. Σηκωνόμουν από τα χαράματα για να ανεβάσω το μάθημα της άλλης μέρας.

Συνεντευξιαζόμενη Ο



Η όλη κατάσταση, όπως παρατήρησαν ειρωνικά οι περισσότεροι από τους συνεντευξιζόμενους εκπαιδευτικούς, όχι μόνο δεν λειτουργεί προς μείωση της γραφειοκρατίας όπως διατείνεται το ΝΔΜ και το Υπουργείο, αλλά την ενισχύει. Το αποτέλεσμα είναι οι εκπαιδευτικοί να κατατρύχονται με χίλια δυο γραφειοκρατικά θέματα και να παραμελούν το παιδαγωγικό και διδακτικό τους έργο. Δώδεκα πρόσθετες υπηρεσίες μπορούν οι διευθυντές να αναθέτουν στους εκπαιδευτικούς πέραν της διδασκαλίας βάσει του νόμου 4823/2021 (ΦΕΚ Α 136 - 03.08.2021). Ανάμεσα σε αυτές είναι και η εκτέλεση διοικητικών εργασιών.

Και το αποκορύφωμα είναι η μετακίνηση των εκπαιδευτικών από τη στιγμή που δεν συμπληρώνουν το ωράριό τους σε ένα σχολείο, σε άλλες εκπαιδευτικές μονάδες, ακόμη και διαφορετικής σχολικής βαθμίδας. Για το σύνολο των κοινών ειδικοτήτων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης η μετακίνηση γίνεται σε σχολικές μονάδες και των δύο βαθμίδων εκπαίδευσης, με ευθύνη των οικείων Περιφερειακών Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Υπάρχουν εκπαιδευτικοί που μετακινούνται και σε πέντε σχολεία και μάλιστα και σε δύο διαφορετικά την ίδια μέρα. Για τι είδους επιμόρφωση μιλάμε, αναρωτιούνται οι εκπαιδευτικοί, και για ποια καλλιέργεια σχολικής κουλτούρας.

Επιπλέον υποχρεούνται να παραμένουν μέχρι του τέλους του σχολικού ωραρίου στο σχολείο τους τις εργάσιμες ημέρες, πέρα από τις ώρες διδασκαλίας, με αποτέλεσμα το ευέλικτο ωράριο εργασίας που ίσχυε παλαιότερα τώρα να έχει καταργηθεί.

Συγχρόνως η πίεση είναι αβάστακτη και στους Προϊσταμένους των Διευθύνσεων που το Υπουργείο τους έχει αναθέσει το ρόλο του ελεγκτή. Οι Διευθύνσεις λειτουργούν ως ελεγκτικοί μηχανισμοί στα στοιχεία που στέλνουν τα σχολεία, προβαίνοντας σε ελέγχους και διασταυρώσεις στοιχείων καθ' όλη τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς.

5.2.3 Καινοτομία στην Εκπαίδευση

Μια άλλη αρχή του ΝΔΜ είναι η καινοτομία στο χώρο εργασίας. Στην ερώτηση που έγινε, αν έχει παρατηρηθεί η εφαρμογή καινοτόμων αλλαγών στο χώρο της εκπαίδευσης, οι περισσότεροι συνεντευξιζόμενοι ζήτησαν διευκρινίσεις όσον αφορά στον ορισμό του όρου καινοτομία. Μετά από συζήτηση καταλήξαμε σε μια γενική αποδοχή. Με τον όρο εκπαιδευτική καινοτομία αναφέρεται κάθε νέα ιδέα, σκέψη,



αντίληψη ή μέθοδος που η εφαρμογή τους θα επέφερε θετικές αλλαγές σε οποιονδήποτε τομέα στο χώρο της εκπαίδευσης.

Μετά τη συμφωνία όλων ότι μέσα στα καινούρια δεδομένα στο χώρο της σύγχρονης εκπαίδευσης απαιτούνται αλλαγές και η ικανότητα διαχείρισης και αξιοποίησής τους, τέθηκε η ερώτηση για το ποια πιστεύουν ότι είναι τα καινοτόμα στοιχεία που καθιστούν ένα εκπαιδευτικό έργο αποτελεσματικό για όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι οι καινοτόμες αλλαγές μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες: την εκπαιδευτική-παιδαγωγική καινοτομία και τη διοικητική-οργανωτική καινοτομία και ανάλογα με το εργασιακό Status τους αναφέρθηκε ο καθένας σε διαφορετικούς τομείς.

Οι εκπαιδευτικοί της τάξης μίλησαν για καινοτομικές δράσεις σε σχέση με τους μαθητές και τα κίνητρα που μπορούν να τους δώσουν για να κεντρίσουν το ενδιαφέρον τους. Αναφέρθηκαν σε καινοτομικές αλλαγές που έχουν σχέση με τους γενικούς και επί μέρους στόχους κάθε μαθήματος και κάθε διδακτικής ενότητας, στο περιεχόμενο της μάθησης, στις μεθόδους και στα μέσα διδασκαλίας καθώς και στον τρόπο της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα στην ερώτηση τι θα μπορούσαν να κάνουν ανέφεραν ως καινοτόμα δράση την ομαδοσυνεργατική διδασκαλία, τη σύνδεση του σχολείου με άλλα σχολεία ή δίκτυα, τη χρήση του διαδικτύου και διαφόρων εργαλείων ΤΠΕ, την εμπλοκή των μαθητών στη δημιουργία ψηφιακού υλικού, τη συμμετοχή τους σε διαγωνισμούς, τη διοργάνωση διάφορων πολιτιστικών και περιβαλλοντικών δράσεων. Στην ερώτηση αν η ομαδοσυνεργατική μάθηση θεωρείται σήμερα καινοτομία, η απάντηση ήταν καταφατική από όλους.

Το ελληνικό σχολείο δεν έχει αποκτήσει ακόμη τη συνεργατική κουλτούρα. Ο κάθε εκπαιδευτικός λειτουργεί μεμονωμένα με αποτέλεσμα να μην υπάρχει διάχυση των αποτελεσμάτων και αξιοποίησή τους από άλλους.

Συνεντευξιαζόμενη Ε

Ιδιαίτερη μνεία έγινε και στα ευρωπαϊκά δίκτυα και προγράμματα η συμμετοχή στα οποία προσφέρει πολλά τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στα παιδιά. Δυστυχώς όμως σε αυτά συμμετέχουν ελάχιστοι εκπαιδευτικοί, γιατί απαιτείται μεγάλος φόρτος



δουλειάς αλλά και καλή γνώση μιας ξένης γλώσσας που δεν είναι ιδίον των Ελλήνων εκπαιδευτικών.

Υποστηρίχθηκε γενικά ότι οι αλλαγές είναι απαραίτητες, αλλά δυστυχώς παρά τις εξαγγελίες του Υπουργείου, την προτροπή του προς καινοτόμες δράσεις και την αξιολόγησή τους, το θεσμικό πλαίσιο είναι πολύ σφικτό και πολλές φορές οι εκπαιδευτικοί διστάζουν να προχωρήσουν σε κάτι πρωτοποριακό, γιατί φοβούνται τον έλεγχο και τις επικρίσεις και από τους ίδιους τους συναδέλφους τους, οι οποίοι συχνά χαρακτηρίζουν ό,τι ξεφεύγει από τα ειωθότα ως ευκαιρία για «λούφα», αλλά και από τους γονείς οι οποίοι έχοντας στο μυαλό τους ένα άλλο μοντέλο διδασκαλίας προβαίνουν ακόμα και σε καταγγελίες. Μόνο εάν υπάρχει ένας οραματιστής διευθυντής, με ανοικτό μυαλό, μπορεί να γίνει κάτι, γιατί αυτός αναλαμβάνει την ευθύνη και μπορεί να υποστηρίξει τις δράσεις τους. Αυτός επίσης μπορεί να δημιουργήσει ή να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη. Ο διευθυντής που διαθέτει αυτοπεποίθηση για τις γνώσεις, την ακεραιότητά του και την αξία του αντέχει τις πιέσεις και μπορεί να παίξει καθοδηγητικό και υποστηρικτικό ρόλο όσον αφορά στην εφαρμογή καινοτομιών. Μπορεί να πείσει και τους υφισταμένους του για την ωφελιμότητά τους και τους προϊσταμένους του για την αποτελεσματικότητά τους.

Σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς της τάξης τα στελέχη της εκπαίδευσης εστίασαν σε αλλαγές που αφορούν στην οργάνωση και στη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Όλοι δέχτηκαν ότι απαιτούνται ουσιαστικές μεταβολές γιατί το εκπαιδευτικό σύστημα ασφυκτιά σε αυτόν τον τομέα, παρ' όλες τις τεχνολογικές φύσεως αλλαγές που έχουν ήδη επέλθει. Τέτοιες καινοτόμες αλλαγές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν είναι το ηλεκτρονικό παρουσιολόγιο, η ηλεκτρονική ενημέρωση μισθοδοσίας, η δημιουργία ιστοσελίδας κάθε φορέα όπου θα αναρτώνται τα νέα και οι αποφάσεις, ο τεχνολογικός εξοπλισμός για τηλεδιασκέψεις μεταξύ της Διεύθυνσης και όλων των σχολικών δομών, εξ αποστάσεως, σύγχρονα και ασύγχρονα, σεμινάρια, βάσεις διδακτικού υλικού, ασκήσεων, θεμάτων και παραδειγματικών μαθημάτων, ο διαμοιρασμός καλών πρακτικών και άλλα πολλά.

Ένα άλλο θέμα που συζητήθηκε είναι η βιωσιμότητα αυτών των αλλαγών. Τέθηκε το ερώτημα και μάλιστα από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς αν τελικά αυτές οι καινοτόμες δράσεις ενσωματώνονται στη ζωή του σχολείου. Οι περισσότεροι από τους



συνεντευξιαζόμενους ήταν διστακτικοί. Παρατήρησαν ότι επειδή οι καινοτόμες δράσεις στις οποίες προβαίνει ένας εκπαιδευτικός συνεκτιμώνται στην αξιολόγησή του, πολλοί αναλαμβάνουν τέτοιου είδους πρωτοβουλίες για αυτόν ακριβώς το λόγο. Οι περισσότερες είναι ξένα σώματα και γίνονται προς εντυπωσιασμό περισσότερο και όχι γιατί θα προσφέρουν κάτι ουσιαστικό στη ζωή και στην κουλτούρα του σχολείου. Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι μόνο εάν οι καινοτομικές αλλαγές είναι κατοχυρωμένες θεσμικά μπορούν να επικρατήσουν και να επηρεάσουν το αποτέλεσμα. Η εισαγωγή για παράδειγμα της Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, της Αγωγής Υγείας, της Αγωγής Σταδιοδρομίας, των ομίλων μαθητών στα Πρότυπα και Πειραματικά Σχολεία μπόρεσαν να επικρατήσουν και να φέρουν ένα αέρα εκσυγχρονισμού στην ελληνική εκπαίδευση, γιατί υπήρξαν θεσμοθετημένες. Μόνο όταν οι αλλαγές αυτές είναι θεσμικά υποστηριζόμενες και εντάσσονται στο ωρολόγιο πρόγραμμα γίνονται αποδεκτές και τυγχάνουν ευρείας αποδοχής. Διαφορετικά υλοποιούνται περιστασιακά από μικρό αριθμό μαθητών και εκπαιδευτικών.

Η γραφειοκρατία επίσης αποτελεί έναν άλλο ανασταλτικό παράγοντα για την βιωσιμότητα των καινοτομικών δράσεων στα σχολεία. Η υλοποίηση οποιασδήποτε καινοτόμου δράσης απαιτεί τη συμπλήρωση άπειρων εγγράφων, αλληλογραφίας και αξιολογικών εκθέσεων με αποκορύφωμα τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα, όπου απαιτούνται και οικονομικά στοιχεία.

5.2.4 Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών

Σε ένα από τα θέματα στα οποία η ΔΑΠ επιμένει για την εφαρμογή του είναι η αξιολόγηση του προσωπικού. Οι συνεντευξιαζόμενοι εκπαιδευτικοί δέχονται σε θεωρητικό επίπεδο τα αποτελέσματα των πολλών ερευνών που έχουν διεξαχθεί και που καταδεικνύουν ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Η ένστασή τους όμως επικεντρώνεται στο είδος της αξιολόγησης και στον τρόπο της διεξαγωγής της. Ναι μεν βάσει αυτής κρίνεται η επάρκεια των εκπαιδευτικών, η απόδοση των σχολικών μονάδων και γενικότερα η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος, αλλά αμφισβητείται η αντικειμενικότητά της.



Η κουλτούρα της αξιολόγησης λείπει από το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα με αποτέλεσμα κάθε φορά που οι διάφορες κυβερνήσεις από τη μεταπολίτευση και μετά προσπάθησαν να την εφαρμόσουν απέτυχαν, προκαλώντας την έντονη αντίδραση του κλάδου.

Τα τελευταία όμως χρόνια, κάτω μάλιστα από την ανελαστική θέση της τελευταίας κυβέρνησης, οι εκπαιδευτικοί άρχισαν να την αποδέχονται με προϋποθέσεις όμως. Από τους 20 συνεντευξιαζόμενους μόνο οι 5 ήταν κάθετα αρνητικοί στην προσωπική αξιολόγηση του εκπαιδευτικού και πιο διαλλακτικοί όσον αφορά στην αξιολόγηση των διευθυντών και των υπολοίπων στελεχών της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας. Η αντίδραση αυτή οφείλεται, όπως οι ίδιοι διευκρίνισαν, στο ότι μέσω της αξιολόγησης, διαβλέπουν τη σύνδεση του σχολείου με τον κόσμο της οικονομίας. Η καλλιέργεια ανταγωνιστικού πνεύματος και ο στόχος για αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα θα επηρεάσει το ποιόν της εκπαίδευσης. Η δημόσια εκπαίδευση είναι πολύτιμη και παρέχεται δωρεάν στην Ελλάδα, βάσει του Συντάγματος. Ελλοχεύει ο κίνδυνος ως εκ τούτου αυτό το δημόσιο αγαθό να επηρεαστεί από τους νόμους της αγοράς και να «ξεφτίσει».

Στη συζήτηση για την αξιολόγηση αναφέρθηκε ότι ο ΟΟΣΑ σε έκθεσή του επισημαίνει ότι το ελληνικό Υπουργείο δεν έχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης και ότι η αξιολόγηση των μαθητών πρέπει να συνδυαστεί με την αξιολόγηση των σχολικών μονάδων και των εκπαιδευτικών με το επιχείρημα ότι έτσι θα υπάρξει μια πιο αποτελεσματική αξιολόγηση.

Μια πρόταση ουδέτερη και αθώα εκ πρώτης, άγρια παρεμβατική όμως από τη στιγμή που συνδέει τις επιδόσεις των μαθητών με την ποιότητα των εκπαιδευτικών.

Συνεντευξιαζόμενη Δ

Στην πορεία της συζήτησης αναδείχτηκε ακόμη ένας λόγος της άρνησης του κλάδου απέναντι στην αξιολόγηση. Είναι η άγνοια των Ελλήνων εκπαιδευτικών όσον αφορά στις νέες τάσεις στον τομέα της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση μέχρι πρόσφατα δεν υπήρξε ως γνωστικό αντικείμενο στα προγράμματα σπουδών των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της χώρας και οι εκπαιδευτικοί ενημερώνονταν από τους συνδικαλιστικούς φορείς τους και από τον τύπο. Καλλιεργήθηκε ως εκ τούτου ο φόβος ότι κάθε μορφή



αξιολόγησης θα οδηγήσει και στην ατομική ετεροαξιολόγηση των εκπαιδευτικών που θα καθορίζει την εξέλιξή τους.

Υποστηρίζεται ότι ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του ελληνικού κράτους και η δομή του εκπαιδευτικού συστήματος δεν ευνοούν την αξιολόγηση της σχολικής μονάδας.

Και στην περίπτωση εκείνη ακόμη που θα παρατηρηθούν ελλείψεις και παραβλέψεις, το σχολείο δεν έχει τη δυνατότητα να προβεί σε ουσιαστικές αλλαγές, γιατί δεν μπορεί να προγραμματίσει το έργο του ούτε να αλλάξει τα βιβλία, τα προγράμματα, τις επιμορφώσεις των εκπαιδευτικών και την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου.

Συνεντευξιαζόμενη Δ

Όσον αφορά στο χαρακτήρα της αξιολόγησης υπήρξε ομοφωνία ότι αυτός πρέπει να είναι διαγνωστικός και ενισχυτικός και κυρίως να μην συνδέεται με την προαγωγή και τις αμοιβές τους.

Στην προσπάθεια να διερευνηθεί γιατί παρ' όλο που θεωρητικά όλοι δέχονται ότι ο θεσμός της αξιολόγησης είναι σημαντικός για παιδαγωγικούς, ψυχολογικούς, οικονομικούς και διοικητικούς λόγους και ότι είναι αδιανόητο, ενώ κάποιος εργάζεται και μάλιστα σε τόσο καίρια θέση, να μην αξιολογείται το έργο του, τέθηκε η απορία γιατί τελικά την αρνούνται και την απαξιώνουν. Η απάντηση που δόθηκε είναι ότι η αξιολόγηση στην εκπαίδευση κατά τη μακρόχρονη πορεία της είναι αρνητικά χαρακτηρισμένη.

Ο θεσμός του παλιού επιθεωρητή και η επίσκεψή του στην τάξη μια φορά κάθε δυο και τρία χρόνια ήταν μια παρωδία αξιολόγησης. Εγώ τον έζησα τον επιθεωρητή. Την πρώτη χρονιά που διορίστηκα ήρθε στην τάξη. Έτρεμα από το φόβο μου και εγώ και οι μαθητές. Ήρθε να με ελέγξει. Με κάρφωσε μάλλον ο προϊστάμενος στην Επιθεώρηση. Ήταν κύριος όμως. Δεν μου είπε τίποτα και μου έκανε και καλή έκθεση σχολίασε η εκπαιδευτικός Ε που πρωτοδιορίστηκε στον Έβρο.

Οι εκπαιδευτικοί σήμερα συνδέουν την αξιολόγηση με το θεσμό του συμβούλου και με την παροχή βοήθειας σε όλα τα επίπεδα. Η κοινωνία υποστηρίζει ότι έχει αλλάξει και οι ίδιοι βρίσκονται μπροστά σε συνεχείς προκλήσεις. Οι μαθητές τους έχουν



διαφορετική εθνική, γλωσσική και κοινωνικοοικονομική ταυτότητα. Η κοινωνικοποίησή τους, η παροχή ίσων ευκαιριών και η αποφυγή κοινωνικού αποκλεισμού αποτελεί πρωταρχική ανάγκη της εκπαίδευσης. Ο έλεγχος ως εκ τούτου του παραγόμενου έργου χρειάζεται αλλά όχι με τη μορφή της αξιολόγησης που εφαρμοζόταν έως τώρα. Οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται στήριξη και ενδυνάμωση, επικαιροποίηση των γνώσεών τους και η αξιολόγηση θα γίνει σε ένα δεύτερο βήμα, αφού εξασφαλιστούν όλες οι ασφαλιστικές δικλείδες ώστε να αποτραπούν οι παρεκτροπές του παρελθόντος. Το νομοθετικό πλαίσιο θα πρέπει να εστιάσει στους σκοπούς της αξιολόγησης, στις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες γίνεται και στην αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της.

Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης θα πρέπει να εξεταστεί σε ένα καινούριο πλαίσιο που θα περιλαμβάνει τους φορείς που θα την αναλάβουν, τον τρόπο που θα εξασφαλίζει την αντικειμενικότητά, την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της, τη συχνότητά της, τους παράγοντες, θετικούς και αρνητικούς, που την επηρεάζουν και φυσικά τις συνέπειες της αξιολόγησης στους εκπαιδευτικούς.

Για την αξιολόγηση, που μετά από 40 χρόνια άρχισε να εφαρμόζεται μετά από τις πιεστικές επιταγές της Ε.Ε., οι εκπαιδευτικοί απαιτούν εχέγγυα για την αποδοχή της και τη συνεργασία τους στην όλη διαδικασία.

Όσον αφορά στους φορείς της αξιολόγησης κατηγορηματική ήταν η άρνηση όλων να εμπλακούν εξωτερικοί φορείς, όπως είναι οι γονείς και οι μαθητές ή η τοπική κοινωνία. Ειπώθηκε ότι η κρίση τους δεν είναι αμερόληπτη και πάνω από όλα θέτουν το συμφέρον του δικού τους παιδιού και όχι το γενικότερο καλό.

Ενώ οι εκπαιδευτικοί ήταν αρνητικοί ως προς την προσωπική αξιολόγησή τους, φαίνεται ότι, επειδή η αξιολόγηση άρχισε να εφαρμόζεται έστω και με πολλές αντιδράσεις, έχουν συγκεκριμένες απόψεις που μετά από έλεγχο ταυτίζονται οι περισσότερες με τον ισχύοντα νόμο. Η επιστημονική τους κατάρτιση, η διδακτική τους ικανότητα και προετοιμασία, οι επικοινωνιακές τους αρετές, η μεταδοτικότητα και η ευελιξία τους, ο τρόπος αξιολόγησης των μαθητών και του σχολικού εκπαιδευτικού έργου, τα καινοτομικά προγράμματα αλλά και η ικανότητα αντιμετώπισης κρίσεων και η συμμετοχή τους στα δρώμενα της τοπικής κοινωνίας είναι κάποια από αυτά. Γενικά την αξιολόγηση τη συνδέουν με την ανατροφοδότηση, την επιμόρφωση, την



επισήμανση αδυναμιών, ελλείψεων και προβλημάτων και την επίλυσή τους, την ενίσχυση και την ενθάρρυνσή τους για να ανταποκριθούν με επιτυχία στο διδακτικό και διοικητικό τους έργο και όχι με την επαγγελματική τους εξέλιξη και την οικονομική ανταμοιβή.

Επίσης όλοι υποστήριξαν ότι πρόκειται για μια διαδικασία αρκετά αγχωτική, μάλιστα κάποιοι χαρακτήρισαν τον αξιολογητή ως εισβολέα, έτοιμο να διαρρήξει τη σχέση που με κόπο εδραίωσαν με τους μαθητές και τους συναδέλφους τους. Η κρίση του θα δημιουργήσει προβλήματα στην εικόνα τους και θα αμφισβητήσει τα προσόντα τους. Ο φόβος της αποτυχίας και του υποβιβασμού υποβόσκει έστω και αν δεν εκφράζεται ρητά. Θεωρούν ότι η μέχρι σήμερα επιτυχημένη επαγγελματική τους πορεία τούς εξασφαλίζει το δικαίωμα της μη αξιολόγησης και του ελέγχου από κάθε εξωτερική αρχή. Υποστηρίζουν ότι αυτοί κρίνονται καθημερινά στην τάξη από τους μαθητές, τους γονείς και την κοινωνία.

Ανέλιπτα θετική ήταν η θέση τους σε αυτό που ονομάζεται «δείκτες ποιότητας», παρ' όλο που λιγότεροι από τους μισούς γνώριζαν τι ακριβώς είναι. Η διαδικασία της αξιολόγησης φαίνεται ότι μπορεί να απλοποιηθεί με την υιοθέτηση των δεικτών ποιότητας. Από τη στιγμή που το εργαλείο αυτό διαμορφώνεται σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο, ακόμη και σε επίπεδο σχολείου και εφαρμόζεται μέσω της ποιοτικής αξιολόγησης είναι αποδεκτό. Οι δείκτες αυτοί βοηθούν κατά τη γνώμη τους στην αντικειμενοποίηση της αξιολόγησης και αποτελούν μια ασφαλιστική δικλείδα.

Το άγχος και η ανασφάλεια που προκαλεί η διαδικασία της αξιολόγησης βγήκαν πολλές φορές στην επιφάνεια κατά τη διάρκεια των συζητήσεων από όλους, ρητά ή άρρητα εκφρασμένα.

Η ζωή μου από δω και πέρα θα είναι συνεχώς κάτω από έναν μεγεθυντικό φακό. Ο Σύμβουλος Εκπαίδευσης Επιστημονικής Ευθύνης θα με αξιολογήσει ως προς τη γενική και ειδική διδακτική του γνωστικού αντικείμενου, ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος της σχολικής μονάδας ως προς το παιδαγωγικό κλίμα και τη διαχείριση της τάξης, και οι ίδιοι σε συνεργασία με τον Σύμβουλο Εκπαίδευσης Παιδαγωγικής Ευθύνης θα με αξιολογήσουν ως προς την υπηρεσιακή συνέπεια και επάρκειά μου.



Με αυτά τα λόγια έκλεισε τη συνέντευξη η εκπαιδευτικός Μ

5.2.5 Η Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών

Όσον αφορά στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών οι ερωτήσεις και η συζήτηση στόχευαν στο να παρουσιαστεί και να αναλυθεί ο ρόλος της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης στη διαμόρφωση σύγχρονων εργαζόμενων που θα διαθέτουν δεξιότητες, στάσεις και συμπεριφορές που ανταποκρίνονται στις αρχές της ΔΑΠ και του ΝΔΜ και διαμορφώνουν μια νέα διοικητική κουλτούρα, με κύριο στόχο πάντα την αύξηση της παραγωγικότητας.

Στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν ότι η επιμόρφωσή τους δεν πρέπει να είναι πρόχειρη, αλλά να προηγείται κάθε φορά ο σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και των αναγκών του εργατικού δυναμικού καθώς και η καταγραφή των προσόντων που οι υπάλληλοι πρέπει να διαθέτουν. Στο σημείο αυτό έγινε αναφορά στο «Κοινό Πλαίσιο Δεξιοτήτων» που η Ε.Ε. έχει προωθήσει (European Commission, 2015) ώστε να δημιουργηθεί μια διοικητική κουλτούρα με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι εκπαιδευτικοί ήταν θετικοί στη δημιουργία αυτού του πλαισίου, γιατί υποστήριζαν ότι θα διευκόλυνε τη δουλειά τους, οριοθετώντας τα προσόντα τους και δεν θα ήταν έρμαιο στις παράλογες απαιτήσεις των στελεχών της εκπαίδευσης και των μελλοντικών αξιολογητών του έργου τους. Ο καθορισμός της φύσης της εργασίας κάθε εργαζόμενου και η ακριβής κατανομή εργασιών εκτός του διδακτικού έργου με την παράλληλη παροχή κατευθύνσεων θα παρείχε κίνητρα για επιχειρησιακή πειθαρχία, για αποδοχή διοικητικών αλλαγών, την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών και την καλλιέργεια εταιρικής κουλτούρας.

Οι εκπαιδευτικοί συνέδεσαν το «Κοινό πλαίσιο δεξιοτήτων» με τον όρο Ανάλυση Θέσεως Εργασίας (Job Analysis) βάσει της οποίας προσδιορίζονται, καταγράφονται και περιγράφονται τόσο τα καθήκοντα όσο και οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Από ό,τι φάνηκε δηλαδή οι εκπαιδευτικοί αποζητούν τη σταθερότητα και την ασφάλεια και είναι πρόθυμοι να προσαρμοστούν στα μέτρα εκείνα που θα τους τα εξασφαλίσουν. Συνέπεια αυτών είναι και η αποδοχή της διοίκησης αποτελεσμάτων και της διοίκησης



ολικής ποιότητας, όπως και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του ελέγχου που αποτελούν βασικές αρχές του ΝΔΜ.

Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης συζητήθηκε και το θέμα των σχολείων ως μανθανόντων οργανισμών. Οι εκπαιδευτικοί τάχτηκαν υπέρ της μετατροπής των σχολείων τους σε μανθάνοντες οργανισμούς με την προϋπόθεση όμως ότι η όλη διαδικασία να μην είναι απαιτητική και καταπιεστική. Αποδέχονται γενικά τις λειτουργίες που ως στόχο τους έχουν την παροχή συνεχών εκπαιδευτικών δυνατοτήτων, τη σύνδεση της ατομικής επίδοσης με την επίδοση του οργανισμού, την ανανέωση και την αυτενέργεια και το καθεστώς της διάδρασης με τους συναδέλφους και το περιβάλλον.

Όταν στη συζήτηση τέθηκε συγκεκριμένα το ερώτημα πώς βλέπουν την εκπαίδευση και την επιμόρφωσή τους κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής οι απαντήσεις ήταν διάφορες και ανάλογες με τα ενδιαφέροντα του καθενός. Κατ' αρχάς όλοι αναφέρθηκαν στη μη επαρκή αρχική βασική τους εκπαίδευση. Βασική προϋπόθεση υποστήριξαν είναι η ύπαρξη μια στέρεης αρχικής ή βασικής εκπαίδευσης. Τελειώνουν μεν όλοι πλέον τεταρτοετείς σπουδές, αλλά τα μαθήματα που διδάσκονται δεν είναι στοχευμένα στην εκπαίδευση την οποία καλούνται να υπηρετήσουν. Επειδή προέρχονται από διάφορες σχολές και Πανεπιστήμια δεν υπάρχει ένα ενιαίο πρόγραμμα σπουδών, αλλά παρέχεται ένα συνονθύλευμα γνώσεων που δεν εστιάζει στο ζητούμενο.

Εγώ τελείωσα το Παιδαγωγικό στη ... Ένα από τα μαθήματα που κάναμε ήταν η «Ιστορία του εργατικού κινήματος» με εστίαση μάλιστα στην περιοχή της Β. Ελλάδας. Ενδιαφέρον μάθημα αλλά πέρα από μια γενικότερη καλλιέργεια δεν με βοήθησε καθόλου να αντιμετωπίσω τα προβλήματα στην τάξη. Ας μας έκανε τουλάχιστον το συνδικαλιστικό κίνημα των εκπαιδευτικών. Ξέρω θα μου πείτε ότι ένας εκπαιδευτικός πρέπει να έχει πλατείς ορίζοντες και να μην περιορίζονται οι γνώσεις και τα ενδιαφέροντά του μόνο σε παιδαγωγικά θέματα, αλλά μια ιεράρχηση των σπουδαιότερων δεν βλάπτει.

Συνεντευξιζόμενη Ο

Γενικά όλοι υποστήριξαν ότι παίρνοντας το πτυχίο δεν είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της τάξης, άλλοι όσον αφορά στο γνωστικό αντικείμενο που καλούνται



να διδάξουν και άλλοι όσον αφορά στην παιδαγωγική επάρκεια. Για παράδειγμα ειπώθηκε ότι σε ένα Παιδαγωγικό Τμήμα Φιλοσοφικής Σχολής διδάσκονται πολλά παιδαγωγικά μαθήματα και μέθοδοι διδακτικής, αλλά τα μαθήματα που αφορούν στο γνωστικό αντικείμενο είναι μόνο κατ' επιλογήν. Το αποτέλεσμα είναι ευτράπελο. Γνωρίζουν τον τρόπο να διδάξουν το αντικείμενο, αλλά δεν γνωρίζουν το ίδιο το αντικείμενο. Για το λόγο αυτόν, υποστηρίχτηκε, γίνονται όλοι οι καυγάδες κατά την κατανομή του προγράμματος στην αρχή κάθε σχολικής χρονιάς.

Εγώ δεν διδάχτηκα ποτέ Λατινικά στο Πανεπιστήμιο, έχω να τα πιάσω από τις εισαγωγικές. Πώς να μπω να τα διδάξω ως μάθημα κατεύθυνσης;

Συνεντευξιαζόμενος Α

Η παραδοχή όλων ήταν ότι μια εισαγωγική επιμόρφωση μετά το διορισμό τους είναι απαραίτητη. Το λεγόμενο Πιστοποιητικό Παιδαγωγικής Επάρκειας, το οποίο συνεχώς εξαγγέλλεται, αλλά ποτέ δεν έχει μπει σε εφαρμογή, κρίνεται απαραίτητο.

Και όταν αναφερόμαστε σε μια εισαγωγική επιμόρφωση δεν εννοούμε το βγες μπάμπαλε από τα μάτια μου. Λίγες μέρες με υπερφορτωμένο πρόγραμμα και μαθήματα χωρίς συνοχή και στόχο, για τα μάτια της πεθεράς και μόνο.

Συνεντευξιαζόμενος Γ

Μια άλλη εκπαιδευτικός τόνισε ότι

Η εισαγωγική επιμόρφωση είναι απαραίτητη και για έναν άλλο λόγο. Καθώς οι διορισμοί είναι σπάνιοι πλέον και τα σχολεία δουλεύουν μόνο με αναπληρωτές, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί έχουν τελειώσει το Πανεπιστήμιο πολλά χρόνια πριν. Απαιτείται ως εκ τούτου επικαιροποίηση των γνώσεων. Δεν μπορεί η πολιτεία να στέλνει τον εκπαιδευτικό κάθε χρόνο σε διαφορετική θέση- ως επί το πλείστον σε άγονες περιοχές- και να τον αφήνει να τα βγάλει πέρα μόνος του. Με τον μισθό που παίρνει δεν μπορεί να βιοποριστεί, πόσο μάλλον να παρακολουθήσει την εξέλιξη της επιστήμης του και να επιμορφωθεί ιδίως εξόδοις.



Συνεντευξιαζόμενη Σ

Όσον αφορά τη μορφή που θα μπορούσε να λάβει η επιμόρφωση ακούστηκαν διάφορες απόψεις που στο δείγμα μου είχαν να κάνουν όχι μόνο με τα ενδιαφέροντα του καθένα αλλά και με το φύλο και το οικογενειακό τους status. Η πλειονότητα των γυναικών εκπαιδευτικών τάχτηκε υπέρ της ενδοσχολικής επιμόρφωσης και όταν ρωτήθηκαν για ποιο λόγο προτιμούν αυτό το μοντέλο, η απάντηση ήταν ότι έχουν πολλές οικογενειακές υποχρεώσεις που δεν τους επιτρέπουν να βγουν για δεύτερη φορά από το σπίτι. Αν και η ενδοσχολική γίνεται εκτός ωραρίου, συνήθως γίνεται αμέσως μετά το πέρας των μαθημάτων, γεγονός που διευκολύνει πολύ. Γενικά οι επιμορφώσεις χαρακτηρίζονται ως μια χρονοβόρα διαδικασία, ενώ την ενδοσχολική επιμόρφωση τη βλέπουν σαν μέρος μιας συνεχούς πορείας που ως στόχο της έχει την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και την ποιοτική αναβάθμιση της σχολικής μονάδας. Οι εκπαιδευτικοί μετά το διορισμό τους βρίσκονται στην ανάγκη να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, να αντιμετωπίσουν κριτικά τις αλλαγές που επιβάλλονται και όλα αυτά μέσα στο δικό τους σχολείο, στο φυσικό τους χώρο, μαζί με δικούς τους ανθρώπους όπου όλοι γνωρίζονται και η εκπαιδευτική πραγματικότητα είναι η ίδια σε γενικές γραμμές για όλους.

Η συμμετοχικότητα, οι κοινοί στόχοι και η συλλογική ευθύνη είναι χαρακτηριστικά που τονίστηκαν ιδιαίτερα όσον αφορά στην ενδοσχολική επιμόρφωση. Οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται μία συνεχή συμμετοχική επιμόρφωση που να λαμβάνει υπόψη της τις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε σχολείου ώστε να τους παρέχεται η δυνατότητα παρέμβασης στο χώρο όπου δραστηριοποιούνται. Καθώς προκύπτει από τις ανάγκες κάθε σχολικής μονάδας παρέχει τη δυνατότητα ενίσχυσής της μέσω συμμετοχικών διαδικασιών. Εξασφαλίζεται κατ' αυτόν τον τρόπο η συμμετοχή των διδασκόντων σε όλα τα στάδια υλοποίησής της, ενισχύοντας τις διαδικασίες αυτοπροσδιορισμού. Το μοντέλο της ενδοσχολικής επιμόρφωσης επιτρέπει άτυπα στη διαμόρφωση μιας εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής που προωθεί διάφορους στόχους κάθε φορά, με πρώτο και καλύτερο την αυτονομία της σχολικής μονάδας.

Αυτό που επισημάνθηκε επίσης όσον αφορά στο συγκεκριμένο μοντέλο είναι ότι θα πρέπει να μειωθεί στο ελάχιστο ο κίνδυνος ανακύκλωσης των θέσεων και των απόψεων των ίδιων των εκπαιδευτικών. Η επιμόρφωση θα πρέπει να γίνεται με τη βοήθεια εξωτερικών επιμορφωτών που θα κληθούν να μιλήσουν για συγκεκριμένα θέματα που



τους έχουν προταθεί από το σχολείο, μετά από κοινή απόφαση του εκπαιδευτικού προσωπικού. Κάθε σχολείο διαθέτει τα δικά του χαρακτηριστικά και τη δική του κουλτούρα που είναι απόρροια πολλών παραγόντων, όπως είναι το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο των γονέων, η τοπική κοινωνία, το δημογραφικό προφίλ της περιοχής αλλά και οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής. Για τους λόγους αυτούς δεν μπορούν να λύνονται τα προβλήματα ενός σχολείου με οδηγίες και διαταγές εκ των άνω. Όσο καλός και αν είναι ο σχεδιασμός μιας επιμόρφωσης σε κεντρικό επίπεδο, το σχολείο πρέπει να έχει τον πρώτο λόγο, γιατί μόνο αυτό γνωρίζει τις ανάγκες του, βάσει των οποίων θα δημιουργήσει ένα υποστηρικτικό πλαίσιο για όλους όσοι εμπλέκονται στην εκπαιδευτική και διοικητική διαδικασία. Επιπλέον ο εκπαιδευτικός γίνεται στοχαζόμενος επαγγελματίας αλλά και ερευνητής συγχρόνως και η μάθηση είναι βιωματική και όχι ένα ξένο παροδικό ερέθισμα που δίνεται από κάποιον άλλο.

Γενικά οι εκπαιδευτικοί ήταν ενημερωμένοι όσον αφορά στην ενδοσχολική επιμόρφωση και στα διάφορα επί μέρους μοντέλα της γιατί από το 2021 (άρθρα 95 και 96 του Ν. 4823/2021, Φ.Ε.Κ 136 Α'/3.8.2021) παρέχεται ενδοσχολική επιμόρφωση 15 ωρών ανά σχολικό έτος σε κάθε σχολείο που η παρακολούθησή της δεν είναι μεν υποχρεωτική, αλλά την παρακολουθούν όλοι, γιατί η αξιολόγησή τους είναι προ των πυλών, γεγονός που αποτελεί ακόμη μια αιτία άγχους, αγωνίας και αβεβαιότητας. Η βεβαίωση παρακολούθησης καταχωρίζεται στο ψηφιακό φάκελο κάθε εκπαιδευτικού και συνυπολογίζεται στην αξιολόγησή του.

Κάποιοι παρατήρησαν ότι η διαδικασία της ενδοσχολικής επιμόρφωσης αυτοπυρπολείται από το ίδιο το Υπουργείο γιατί σύμφωνα με τον νόμο η θεματολογία των επιμορφωτικών σεμιναρίων καθορίζεται με απόφαση του Διευθυντή ή Προϊσταμένου της σχολικής μονάδας με βάση τις ανάγκες της σχολικής μονάδας και τον φορέα υλοποίησης της επιμόρφωσης. Όποιον βρουν δηλαδή διαθέσιμο τον καλούν να τους επιμορφώσει- εννοείται δωρεάν- χωρίς να ερωτώνται οι διδάσκοντες και να καταγράφονται οι ανάγκες του προσωπικού. Με αυτόν τον τρόπο καταστρατηγούνται βασικές δομικές αρχές της επιμόρφωσης που είναι η αποκέντρωση και η ανταπόκριση στις διαπιστωμένες επιμορφωτικές ανάγκες, η υλοποίηση από διάφορους φορείς και η πολυμορφικότητά της, η συνάφειά της με την εκπαιδευτική έρευνα και τη σχολική πράξη, η αξιοποίηση της εμπειρίας και των αρχών μάθησης των ενηλίκων και η αξιολόγησή της.



Το κράτος μας επιμορφώνει με ξένα κόλλυβα. Το κόστος της επιμόρφωσης είναι μηδαμινό, γιατί το Υπουργείο δεν αναλαμβάνει τα έξοδα των μετακινήσεων, όπως γινόταν παλαιότερα, ούτε την ενοικίαση χώρου αλλά ούτε και την αμοιβή των επιμορφωτών. Το σχολείο αναλαμβάνει να τους βρει και να τους παρακαλέσει να αναλάβουν την επιμόρφωσή τους, μια διαδικασία καθόλου εύκολη και αυτονόητη.

Συνεντευξιαζόμενη Γ

Ενώ στο πνεύμα και στις διατάξεις του νόμου υπάρχουν στοιχεία που έχουν επηρεαστεί από τις αρχές του ΝΔΜ, στην υλοποίηση αυτά διαφοροποιούνται.

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν είναι η καλύτερη, δεν ακολουθούνται καινοτομικά προγράμματα, δεν υπάρχει συνοχή και συντονισμός, παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς, ούτε ελκυστικότητα της παρεχόμενης επιμόρφωσης. Και φυσικά σε καμία περίπτωση μείωση της γραφειοκρατίας.

Κάποιοι εκπαιδευτικοί επίσης τόνισαν ότι παρ' όλο που δεν κατέχουν διοικητικές θέσεις καλό θα ήταν να έχουν μια επιμόρφωση σε διοικητικά θέματα, γιατί βάσει του νόμου 4823 ο διευθυντής έχει δικαίωμα να αναθέτει διοικητικά καθήκοντα σε κάθε εκπαιδευτικό σύμφωνα με την κρίση του. Αναφέρθηκε μάλιστα το παράδειγμα μιας συναδέλφου που της ανατέθηκε η υποδιεύθυνση μιας σχολικής μονάδας χωρίς να το θέλει και γνωρίζοντας ελάχιστα από διοίκηση, με αποτέλεσμα μόνο κατ' όνομα να υπάρχει υποδιεύθυνση στο σχολείο.

Το ίδιο συμβαίνει και τους εκπαιδευτικούς που αναλαμβάνουν τη διοίκηση μονοθέσιων σχολείων, ως επί το πλείστον πρωτοδιόριστοι σε περιοχές άγονες και απομακρυσμένες.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Περιορισμοί της έρευνας

Η εργασία παρουσιάζει τους περιορισμούς που παρατηρούνται σε κάθε ποιοτική έρευνα.

- Μικρό δείγμα που δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων
- Απουσία επαναληψιμότητας
- Μη έλεγχος της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας
- Μη ανάδειξη αιτιωδών σχέσεων
- Υποκειμενικότητα

Όσον αφορά στη συνέντευξη οι περιορισμοί έγκεινται στα εξής:

- Ο συνεντευξιζόμενος προσπαθεί να ικανοποιήσει τον ερευνητή με απαντήσεις που θεωρεί ότι θα του είναι αρεστές
- Ο ερευνητής αναζητά απαντήσεις ως επιβεβαίωση προκαθορισμένων απόψεων
- Ο ερευνητής δεν κατανοεί τα λεγόμενα του ερωτώμενου
- Ύπαρξη ασαφών ερωτήσεων και απαντήσεων

6.2 Βασικά ευρήματα

Στο πλαίσιο της αναβάθμισης του Δημόσιου τομέα, που αποτελεί βασική επιδίωξη των κρατών επί σειρά ετών, εντάσσεται και η αναβάθμιση της εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Η βελτίωση της εκπαίδευσης είναι θέμα πολύπλοκο και πολυπαραγοντικό. Κάθε κράτος χαράζει τη δική του εκπαιδευτική πολιτική η οποία όμως επηρεάζεται από τις διεθνείς συγκυρίες και τις απαιτήσεις της αγοράς. Οι διεθνείς οργανισμοί έχοντας υπόψη τους την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των αρχών του ΝΔΜ και της ΔΑΠ στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις προτείνουν επιτακτικά τη μετακένωση αυτής της εμπειρίας και στο δημόσιο τομέα με σκοπό την αναβάθμισή του και τη μείωση των λειτουργικών εξόδων.

Η ελληνική πολιτεία τα τελευταία χρόνια αργά αλλά σταθερά προβαίνει σε τέτοιου τύπου αλλαγές και μεταρρυθμίσεις εναρμονιζόμενη με τις επιταγές των διεθνών οργανισμών. Η διερεύνηση αυτών των αλλαγών υπήρξε το αντικείμενο της έρευνας



μας η οποία κατέδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί ήταν γνώστες όλων των αλλαγών που συμβαίνουν στο χώρο της εκπαίδευσης τα τελευταία χρόνια, αλλά δεν γνώριζαν ότι όλες αυτές οι αλλαγές οφείλονται σε επιταγές της Ε.Ε. και των άλλων διεθνών οργανισμών που εμμέσως χαράζουν τις πολιτικές των κρατών. Επίσης δεν γνώριζαν ότι οι αλλαγές σε όλους τους τομείς της εκπαίδευσης, παιδαγωγικούς και διοικητικούς, εντάσσονται στο γενικότερο πλαίσιο της ΔΑΠ και του ΝΔΜ από τη στιγμή που οι υπεύθυνοι της χάραξης της εκπαιδευτικής πολιτικής στην Ελλάδα αποφάσισαν να εναρμονιστούν με τις οδηγίες για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη δημόσια εκπαίδευση και γενικότερα στο δημόσιο τομέα.

Η εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ και της ΔΑΠ στη δημόσια εκπαίδευση να μην φέρνει ένα κύμα εκσυγχρονισμού, εγκυμονεί όμως συγχρόνως και πολλούς κινδύνους σύμφωνα με τη γνώμη των συνεντευξιζομένων. Ο συνεχής και συγκριτικός έλεγχος της απόδοσης ενός οργανισμού οδηγεί αργά αλλά σταθερά στην ιδιωτικοποίηση της εκπαίδευσης η οποία θεωρείται υπεύθυνη για την υποβάθμιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων λόγω του ότι προτάσσει το συμφέρον της αγοράς έναντι της ανθρωπιστικής μόρφωσης. Αυτό επίσης έχει και παράπλευρες απώλειες, όπως είναι η υπονόμηση του έργου των εκπαιδευτικών, η μείωση των μισθών τους, οι χειρότερες εργασιακές συνθήκες και η επαγγελματική ανασφάλεια. Αλλάζει επίσης ο σκοπός της εκπαίδευσης και ως εκπαιδευτικό αποτέλεσμα προωθείται η μάθηση και όχι η μόρφωση.

Το εκπαιδευτικό σύστημα έχει ως στόχο του τη δια βίου μάθηση και τις επιδόσεις του μαθητή μέσω της σύγκρισης με βάση παγκόσμια και ευρωπαϊκά πρότυπα. Η αλλαγή του ονόματος του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων κατά τα έτη 2009-2012 σε Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων και η Pisa (Διεθνές Πρόγραμμα Αξιολόγησης Μαθητών που υλοποιείται από διεθνή ερευνητικά ιδρύματα (PISA Consortium) υπό την οργάνωση της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης του ΟΟΣΑ) είναι δύο μόνο παραδείγματα αυτής της πολιτικής που αναφέρθηκαν. Καλλιεργείται κατ' αυτόν τον τρόπο ένας διεθνής ανταγωνισμός με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, όπως είναι ο περιορισμός των δαπανών, η εντατικοποίηση των ελέγχων μέσω των εξετάσεων και της συνεχούς αξιολόγησης, η ελαστικοποίηση των εργασιακών σχέσεων, η ανεύρεση χρηματοδότησης, η ελεύθερη επιλογή σχολείου, η προώθηση διαχειριστικών πρακτικών. Ο ΟΑΣΑ και οι υπόλοιποι διεθνείς οργανισμοί ιεραρχούν



τα εκπαιδευτικά συστήματα όλων των χωρών και κατηγοριοποιούν τα σχολεία με μεθόδους δανεισμένες από το πεδίο της οικονομίας. Επέρχεται κατ' αυτόν τον τρόπο μια οικονομικοποίηση της εκπαίδευσης με στόχο μεγάλες αποδόσεις με ελάχιστο κόστος. Οι εκπαιδευτικοί, ενώ αρνούνταν μαχητικά την αξιολόγηση όλα τα προηγούμενα χρόνια, αυτή άρχισε να μπαίνει από το παράθυρο δυο φορές κάθε τρία χρόνια με τον υποχρεωτικό έλεγχο που έχει επιβάλλει και τις αξιολογικές αναφορές που εκδίδει οι οποίες εμμέσως πλην σαφώς υποβάλλουν συγκεκριμένες αντιλήψεις για τους εκπαιδευτικούς στόχους και τη σχολική επιτυχία, προσανατολίζοντας την εκπαίδευση προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Προς την κατεύθυνση της καλλιέργειας δεξιοτήτων και όχι την απόκτηση γνώσεων που ανά πάσα στιγμή μπορούν να εμπλουτιστούν, να επικαιροποιηθούν και να αναβαθμιστούν. Για παράδειγμα δεν επιδιώκεται η κατάκτηση της γλώσσας αλλά η εργαλειοποίησή της σαν μέσον επικοινωνίας, όπως επίσης δεν επιδιώκεται και η καλλιέργεια της μαθηματικής σκέψης, αλλά τα μαθηματικά διδάσκονται τόσο όσο να εξυπηρετούν την επίλυση πρακτικών ζητημάτων. Δεν ενδιαφέρονται για την εμβάθυνση των γνωστικών αντικειμένων αλλά για την κατάρτιση των μαθητών σε αυτά.

Οι εκπαιδευτικοί δέχονται ότι είναι επιβεβλημένο στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα να υπάρξουν αλλαγές, καινοτόμες δράσεις και πρωτοβουλίες για να μπορέσει αυτό να ανασάνει από τον γραφειοκρατικό κλοιό όπου είναι εγκλωβισμένο και τις παρωχημένες παιδαγωγικές μεθόδους. Μέσα στα καινούρια δεδομένα στο χώρο της σύγχρονης εκπαίδευσης απαιτούνται όχι μόνο αλλαγές αλλά και η ικανότητα διαχείρισης και αξιοποίησής τους. Ήδη οι τεχνολογικής φύσεως αλλαγές λειτούργησαν βελτιωτικά τόσο στο παιδαγωγικό τομέα όσο και στο διοικητικό. Οι ΤΠΕ χρησιμοποιήθηκαν ως εκπαιδευτικά εργαλεία στην τάξη, υιοθετήθηκαν καινούριες μέθοδοι διδασκαλίας, προωθήθηκε ο διαμοιρασμός καλών πρακτικών, δημιουργήθηκαν δίκτυα επικοινωνίας και μαθησιακές κοινότητες. Όσον αφορά στο διοικητικό μέρος βελτιώθηκε το επίπεδο ενημέρωσης και επικοινωνίας, διαφάνειας, αμεσότητας και ανατροφοδότησης και μειώθηκαν εντυπωσιακά οι χωροχρονικές αποστάσεις.

Οι καινοτομικές αλλαγές αφορούν όλους, αλλά το βάρος όσον αφορά στην εφαρμογή καινοτομικών δράσεων πέφτει στους ώμους του διευθυντή γιατί μόνο ένας οραματιστής διευθυντής μπορεί να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες και να πείσει για την



αναγκαιότητα εφαρμογής καινοτόμων προτάσεων. Αυτό συνεπάγεται περισσότερο χρόνο, περισσότερες αρμοδιότητες και ευθύνες γιατί αναλαμβάνει ένα ρόλο σύνθετο. Να αναγνωρίσει, να προωθήσει και να εγγυηθεί την εφαρμογή της καινοτομίας.

Γενικά οι διευθυντές, όπως υποστηρίχτηκε από τους ίδιους, ζουν μια σχεδόν σχιζοφρενική επαγγελματική κατάσταση. Από τη μια απαιτείται η ανάληψη ενός διαχειριστικού- διεκπεραιωτικού ρόλου και από την άλλη καλούνται να ανταποκριθούν στο ρόλο του ηγέτη. Από τη μια, δηλαδή, όπως ένας από τους συνεντευξιζόμενους χαρακτηριστικά είπε, «υπηρέτες της γραφειοκρατικής εξουσίας και από την άλλη εμπνευσμένοι ηγέτες».

Οι εκπαιδευτικές καινοτόμες αλλαγές υποστηρίζουν οι εκπαιδευτικοί πρέπει να προτείνονται από τη βάση και όχι να επιβάλλονται από το Υπουργείο. Από τη στιγμή που η σχολική μονάδα δεν συμμετέχει στη διαμόρφωσή της, οι εκπαιδευτικοί τη γνωρίζουν μέσα από νόμους και εγκυκλίους και τις υιοθετούν άκριτα και πολλές φορές τις απαξιώνουν ή τις σαμποτάρουν.

Όσον αφορά στην αυτονομία των σχολικών μονάδων υποστηρίζεται ότι πρέπει να ενισχυθεί και όσον αφορά στο διοικητικό τομέα και όσον αφορά στο διδακτικό. Η θέση όλων όμως σχετικά με την οικονομική αυτονομία των σχολείων είναι αρνητική.

Παρά τη ρητορική για αύξηση των ελευθεριών, η πραγματικότητα είναι πολύ διαφορετική. Η καθημερινή ζωή των εκπαιδευτικών γίνεται όλο και πιο ελεγχόμενη με τάσεις που οδηγούν στον συγκεντρωτισμό και την τυποποίηση. Η εντατικοποίηση της δουλειάς τους τους αποκλείει από δράσεις που οδηγούν στην κριτική αποτίμηση του κοινωνικού και πολιτικού πλαισίου της εκπαίδευσης. ΟΙ συνεχώς αυξανόμενες υποχρεώσεις τους αφήνουν ελάχιστο χρόνο για να κρίνουν, ν' αποφασίσουν, να συνδιαμορφώσουν και να ελέγξουν τις καταστάσεις τις οποίες ζουν.

Η σχολική αυτονομία που ευαγγελίζεται το Υπουργείο δεν συνεπάγεται και αποκέντρωση από το κράτος και το γραφειοκρατικό μηχανισμό του. Το κράτος επιτρέπει μια μερική διαχειριστική αυτονομία και ταυτόχρονα ασκεί ασφυκτικό έλεγχο με τα κριτήρια επίδοσης και την αξιολόγηση που έχει θεσπίσει.

Παρά τις προσπάθειες της ελληνικής πολιτείας η γραφειοκρατία στο χώρο της ελληνικής εκπαίδευσης καλά κρατεί. Η σύγχρονη διοίκηση είναι απαραίτητο να γίνει περισσότερο ευέλικτη, να απλουστεύσει τη νομοθεσία, να εστιάζει όχι στο γράμμα του



νόμου αλλά στην ουσία, να αποβάλει γενικά τις γραφειοκρατικές λειτουργικές αγκυλώσεις. Η διοίκηση να γίνει πιο ανθρωποκεντρική και να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό πιο δημιουργικά με τη συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων και στη συνεργασία με τους προϊσταμένους του. Η γραφειοκρατία και ο επαγγελματισμός είναι δύο έννοιες ασυμβίβαστες, καθώς η πρώτη προβάλλει τη νόμιμη εξουσία ενώ η άλλη τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού.

Οι εκπαιδευτικοί με τη βιωμένη εμπειρία που διαθέτουν προτείνουν κάποια μέτρα, όπως είναι ο περιορισμός των προσώπων που εμπλέκονται στη διοίκηση, η διατήρηση αρχείων σε ένα ενιαίο σύστημα ώστε να έχουν πρόσβαση όλες οι υπηρεσίες και να επιτυγχάνεται ταχύτερα η άντληση στοιχείων μέσω των υπολογιστών και η μείωση ή κατάργηση των περιττών ενδοϋπηρεσιακών εγγράφων. Στο σημείο αυτό καθοριστικό ρόλο μπορεί να παίξει ο διευθυντής επιβάλλοντας ενός συμμετοχικού τύπου διοίκηση. Η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει έμφαση στις ανθρώπινες χέσεις και στις ανάγκες του προσωπικού με αποτέλεσμα η αλλαγή στο σχολικό περιβάλλον να επέλθει ως συνέπεια της συνεργασίας βάσης και κορυφής.

Σχετικά με την αξιολόγηση φάνηκε ότι το θέμα είναι ιδεολογικά και πολιτικά φορτισμένο. Μετά το 1982 όσοι τόλμησαν να το προτείνουν ή να το υπερασπιστούν θεωρήθηκαν εκπρόσωποι της συντηρητικής παράταξης, ενώ όσοι αντιτάχθηκαν στην επιβολή του θεωρήθηκαν ριζοσπάστες και εμφορούμενοι από την προοδευτική ιδεολογία.

Αν και στο σχολείο οι εκπαιδευτικοί αξιολογούν συνεχώς και παντοιοτρόπως τους μαθητές τους, θεωρώντας ότι είναι ικανοί να το κάνουν, την ίδια στιγμή οι ίδιοι αρνούνται να δεχτούν την αξιολόγησή τους, επικαλούμενοι την έλλειψη αντικειμενικότητας και «αγαθών προθέσεων» εκ μέρους των αξιολογητών τους. Οι πελατειακές σχέσεις που χαρακτηρίζουν την ελληνική κοινωνία και οι κομματικές διασυνδέσεις πιστεύεται ευρέως ότι επηρεάζουν την αξιοκρατική επιλογή και εξέλιξη των αξιολογούμενων. Η δυσπιστία λοιπόν για το αδιάβλητο των κρίσεων, αλλά και άλλοι πολλοί λόγοι οδηγούν στην άρνηση της αξιολόγησης.

Ενώ σε θεωρητικό επίπεδο οι εκπαιδευτικοί δέχονται ότι η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό των προβλημάτων, στην ιεράρχηση των στόχων, στην αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου και τον επανασχεδιασμό του αρνούνται πάλι σε



θεωρητικό επίπεδο την όλη διαδικασία. Και λέω σε θεωρητικό γιατί ο εκπαιδευτικός κλάδος αναγκάστηκε να τη δεχτεί κάτω από την ανελαστική στάση του Υπουργείου, παρ' όλο που δεν έλλειψαν αρκετές «ανταρσίες» εκ μέρους πολλών εκπαιδευτικών που και αυτές κάμφθηκαν όμως κάτω από την επιβολή ποινών. Το ζητούμενο, όπως ο κλάδος υποστηρίζει από το 8^ο Συνέδριο της ΟΛΜΕ το 1997 δεν είναι αν είναι αναγκαία η αξιολόγηση, αλλά ποιος αξιολογεί ποιον και με ποιον τρόπο. Οι εκπαιδευτικοί συνδέουν την αξιολόγηση με τους κανόνες της αγοράς που τους βρίσκει αντίθετους, γιατί η παιδεία είναι δημόσιο αγαθό που πρέπει να παρέχεται δωρεάν σε όλους, πέρα από ανταγωνισμούς και κλίμα πελατειακών σχέσεων. Οι εκπαιδευτικοί εν ολίγοις ζητούν εχέγγυα για μια αντικειμενικού τύπου αξιολόγηση που θα ανατροφοδοτεί τη διδακτική πράξη με αποτέλεσμα την αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Όσον αφορά στην επιμόρφωσή τους όλοι οι εκπαιδευτικοί ήταν θετικοί προς κάθε μορφή επιμόρφωσης, παραδεχόμενοι ότι οι επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις έχουν τόσο ραγδαία ανάπτυξη που δεν μπορούν να τις παρακολουθήσουν. Για να σταθούν ως εκ τούτου στην τάξη και να είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους θα πρέπει συνεχώς να επιμορφώνονται. Βλέπουν τη συνεχή επιμόρφωσή τους ως μέρος μιας συνεχούς πορείας ανάπτυξης και βελτίωσής τους.

Έχοντας μάλιστα την εμπειρία ποικίλων επιμορφώσεων έκαναν συγκεκριμένες προτάσεις για την επιτυχία του όλου διαβήματος. Πρότειναν να είναι συχνές αλλά σύντομες, να είναι στοχευμένες και όχι κατακερματισμένες και να ακολουθούν μεθοδολογικά τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων.

Ακόμα, επειδή παρατηρείται πληθωρισμός επιμορφωτικών δράσεων, καλό θα ήταν να υπάρξει σε κεντρικό επίπεδο ένα γενικό πλαίσιο για την καταγραφή των αναγκών, το σχεδιασμό, το συντονισμό και την αξιολόγηση όλων αυτών των δράσεων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα αποθαρρύνεται η παροχή αποκεντρωμένων επιμορφώσεων. Οι καλά μεθοδευμένες και οργανωμένες επιμορφωτικές παρεμβάσεις είναι αποδεκτές από τον εκπαιδευτικό κλάδο, γιατί έγινε συνείδηση πλέον ότι η εκπαίδευση δεν μπορεί να ευδοκιμήσει χωρίς καλά καταρτισμένους εκπαιδευτικούς. Γενικά οι περισσότεροι έχουν αποδεχθεί το πνεύμα της δια βίου μάθησης και αναγνωρίζουν τη χρησιμότητά της. Οι ενστάσεις που εκφράστηκαν αφορούσαν κυρίως στην υλοποίησή της και όχι στην αναγκαιότητά της.



Εν συντομία τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι έχει αρχίσει να μετασηματίζεται η ατζέντα της ελληνικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Το παγκόσμιο πολιτικό και οικονομικό σύστημα δεν αφήνει περιθώρια χάραξης μιας αυτόνομης εκπαιδευτικής πολιτικής στα εθνικά κράτη. Η διαμεσολάβηση προς αυτήν την κατεύθυνση των διεθνών οργανισμών είναι εμφανής και στη χώρα μας.

Η ελληνική πολιτεία έχει αρχίσει σιωπηλά την υιοθέτηση των αρχών της ΔΑΠ και του ΝΔΜ στη δημόσια διοίκηση και συγκεκριμένα στο χώρο της εκπαίδευσης, όπου εστιάστηκε η έρευνα. Αυτή τη στιγμή η δημόσια εκπαίδευση βρίσκεται σε μια μεταβατική περίοδο, περνώντας από το γραφειοκρατικό μοντέλο διακυβέρνησης στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Από τις άκαμπτες οδηγίες, τις εγκυκλίους, τις ασυντόνιστες αποφάσεις, την απόλυτη ιεραρχία και την υποχρεωτική και καθολική εφαρμογή του Υπαλληλικού κώδικα περνάει σε πιο συμμετοχικές διαδικασίες και ευέλικτες μορφές διοίκησης με στόχο πάντα τη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Η ΔΑΠ και το ΝΔΜ στο χώρο της ελληνικής εκπαίδευσης θα μπορούσε να ειπωθεί ότι βρίσκονται σε μια υβριδική κατάσταση που συνδυάζουν το παλιό γραφειοκρατικό μοντέλο με τις αρχές του μάνατζμεντ, οι οποίες έχουν αρχίσει να γίνονται αποδεκτές με πολύ σκεπτικισμό όμως, ενστάσεις, και κάτω από προϋποθέσεις. Η ετεροκαθοριζόμενη εκπαιδευτική πολιτική και η ευκαιριακή χρηματοδότησή της από διάφορους φορείς και ταμεία δεν έχουν επιτρέψει ακόμη έναν ολοκληρωμένο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών αναγκών της χώρας με αποτέλεσμα σπασμωδικές κινήσεις και παλινωδίες.

Και στο κέντρο όλης αυτής της δαιδαλώδους κατάστασης βρίσκονται οι εργαζόμενοι εκπαιδευτικοί που προσπαθούν να ισορροπήσουν, υπερασπιζόμενοι τα εργασιακά τους δικαιώματα και τις βολές των εκάστοτε κυβερνήσεων που αποδίδουν τις αιτίες της αποτυχίας του εκπαιδευτικού συστήματος σε αυτούς και αποποιούνται των χρόνιων ευθυνών τους για την περικοπή των δαπανών και τη μη στήριξη του δημόσιου σχολείου.

Όσον αφορά στον τομέα της εκπαίδευσής τους ο εκπαιδευτικοί τονίζουν ότι απαιτείται ένα καλά οργανωμένο Δια Βίου Μάθησης πρόγραμμα το οποίο θα τους βοηθήσει να αντιλαμβάνονται τις αλλαγές στο περιβάλλον και να τις ενσωματώνουν στην καθημερινή εργασιακή πρακτική τους. Τα προγράμματα μπορεί να είναι οριζόντια και να αφορούν σε γενικές θεματικές αλλά και κάθετα παρέχοντας εξειδικευμένες γνώσεις αρκεί να μην είναι αποσπασματικά. Εκτός από την επιμόρφωση σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα,



επιμόρφωση δήλωσαν ότι χρειάζονται όσον αφορά στην ενίσχυση της ικανότητάς τους να ενσωματώνουν στην εργασιακή καθημερινότητά τους κάθε τι καινούριο φέρνουν οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις.

6.3 Συμβολή της έρευνας

Η παρούσα έρευνα προσπάθησε να εξετάσει ποιες από τις αρχές της ΔΑΠ και του ΝΔΜ εφαρμόζονται στο χώρο της Δημόσιας Εκπαίδευσης και αν οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν ότι οι αλλαγές των τελευταίων ετών οφείλονται στις αρχές αυτές. Επίσης προσπάθησε να διερευνήσει ποια είναι η άποψή τους για την εκπαίδευση και την επιμόρφωσή τους και κατά πόσο αυτή θα μπορούσε να βοηθήσει σε μια πιο αποτελεσματική οργάνωση της Εκπαίδευσης.

Τα ευρήματα αυτής της έρευνας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από μελλοντικούς ερευνητές οι οποίοι θα επεκτείνουν την έρευνα εξετάζοντας πιθανόν μεγαλύτερο δείγμα και λαμβάνοντας υπόψη τους και άλλους παράγοντες. Θα μπορούσαν επίσης να αξιοποιηθούν από τους αρμόδιους φορείς για βελτιωτικές αλλαγές στον εκπαιδευτικό χώρο ή και για το σχεδιασμό μελλοντικών μεταρρυθμίσεων και από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς που θα ήθελαν να ενημερωθούν και να προσδιορίσουν το δικό τους ρόλο στο νέο συγκείμενο.

6.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει ένα μεγαλύτερο δείγμα και να λάβει υπόψη της και άλλους παράγοντες, όπως είναι το μέγεθος των σχολείων, η περιοχή όπου βρίσκονται, οι οικογενειακές υποχρεώσεις των εκπαιδευτικών, οι επιμορφώσεις τους, ακόμη και τα γενικότερα ενδιαφέροντά τους.

Ευκαιριακά επισημαίνουμε ότι θα είχε ενδιαφέρον να εξεταστούν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών που διορίστηκαν πρόσφατα όσον αφορά στα συγκεκριμένα ερωτήματα, πριν ενταχτούν στο σύστημα.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Argyris, Chr. (1999). *On Organizational Learning*, 2nd ed. Malden, Mass.: Blackwell Business

Commented [Ma2]:

Bloom, N., Lemos, R., Raffaella Sadun, R. and Reenen, J., (2015). Does Management Matter in Schools? *Economic Journal*

(Royal Economic Society) 125, no. 584, 647–674. Ανακτήθηκε 2/2/2022 από

https://scholar.harvard.edu/files/rsadun/files/does_management_matter_in_schools.pdf

Bourantas, D. and Papalexandris, N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public and in private-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 10, Issue 5.

Bryson, A., Stokes, L. and Wilkinso, D. (2018). Can HRM Improve Schools' Performance? *IZA DP No. 11348*, Institute of Labor Economics, ανακτήθηκε στις 29/2/2022 από <https://www.iza.org/publications/dp/11348/can-hrm-improve-schools-performance>

Butcher, T. (2003). "Modernizing civil services: an era of reform", in T. Butcher and A. Massey (eds.), *Modernizing Civil Services*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 1-15.

Chandler, J.A. (2003). *Δημόσια Διοίκηση. Συγκριτική Ανάλυση*. Αθήνα: Παπαζήσης

Coen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2012). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο

Dhuey, E. and Smith, J. (2011). 'How Important Are School Principals in the Production of Student Achievement?' *CLSSRN working paper clsrn_admin-2011-33*. *Vancouver School of Economics*. Ανακτήθηκε στις 29/1/2022 από <http://www.clsrn.econ.ubc.ca/workingpapers/CLSRN%20Working%20Paper%20no.%2090%20-%20Dhuey%20and%20Smith.pdf>

Dodgson, M. 1993. Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14/3: σελ. 375-394. DOI:10.1080/10246029.2009.9627555. Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/250889031_The_public_sector_corruption_a



nd_organised_crime_nexus_The_case_of_the_fertiliser_subsidy_programme_in_Malawi στις 4/8/2000

Dunleavy, P. and Hood, C. (1994) “From Old Public Administration to New Public Management”, *Public Money and Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 9-16.

E.E., 1996. Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

<https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=48&langId=el>

Ehrich, L.C., Simpson, T. and Wilkinson, M. (1995). The Principal as Adult Educator in the Professional Development of Teacher, *Professional Development in Education*, 21,2: 167-180.

Eliassen, K. and Kooiman J. (1993). *Managing Public Organizations: lessons for contemporary European experience*, London: SAGE Publications

European Commission (2014). «The Second Economic Adjustment Programme for Greece», *Occasional Papers* 192

European Commission (2015) *Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C. (2007). *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press.

Fraser-Moleketi, G. and Argyriades, D. (2009). “Good Democratic Governance with Government”, ανακοίνωση στο διεθνές συνέδριο Διοικητικών Επιστημών (IIAS), στο Helsinki, 7-11 Ιουλίου 2009.

Fulmer, R. M. and Keys, J. B. (1998). A Conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning, *Organizational Dynamics*, 27 (2), 33-42..

Gill, C. (1993). The involvement of trade union in quality: evidence from EC enterprises. *New Technology, Work and Employment*, 8, 2, pp. 122-133.

Groot, T. and Budding, T. (2008). New Public Management’s Current Issues and Future Prospects. *Ssm*, 24 (February), 1–13.

Heywood, A. (2006). *Εισαγωγή στην πολιτική*. Αθήνα: Εκδόσεις Πόλις

Hill, S. (1991). Why Q circles failed but TQM might succeed. *British Journal of Industrial Relations*, vol.29, no 4, pp.541-568.



Hood, Ch. (2007). Public Management: the word, the movement, the science (Chapter 1) in Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C. (2007). *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press. pp. 7-26.

International Monetary Fund (IMF), Country Report 10/111, May 2010

Jackson, S. and Schuler, R.(2000). *Managing Human Resources: A partnership perspective*. South – Western College Publishing.

Kalimullah, N., Ashraf, K. and Nour, M. (2012). New Public Management: Emergence and Principles. *BUP JOURNAL*, Volume 1, Issue 1, September 2012, ISSN: 2219-4851. Ανακτήθηκε από <https://scsr.pravo.unizg.hr/download/repository/1-22.pdf> στις 20/3/2020

Kerka, S. (1995). The Learning Organization. Myths and Realities. *ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education*, Columbus, Ohio. Ανακτήθηκε από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED388802> στις 6/4/2021

Kufidu, S., Petridou, E. & Mihail, D. (1997). Upgrading managerial work in the Greek civil service. *International Journal of Public Sector Management*, 4 Oktober, pp. 244-253.

Losey, M. (2010). HR comes of age - history of human resource management. Ανακτήθηκε από το <http://marketeer.blogspot.com/2009/04/hr-comes-of-age-history-of-human.html> στις 21/01/2020)

McGaughey, E., (2018). A Human Is Not a Resource. Centre for Business Research, University of Cambridge, *Working Paper* No 497. Ανακτήθηκε από https://www.cbr.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/centre-for-business-research/downloads/working-papers/wp497.pdf στις 3/6/2021

Morrison, J. (1993). Team Memory: Information management for business teams. Proceedings of the Twenty-Sixth Hawaii International Conference on System Sciences '93, CA: IEEE Press: σελ.122-131. DOI: 10.1109/HICSS.1993.284174

McKevitt, D. and Lawton, A. (1994). *Public sector management, theory, critique & practice*. London: SAGE Publications

Michalopoulos, N. (2002). Aspects of Citizen-Public Services Relationships: The Case of Greece, *Chinese Public Administration Review*, v. 1, n. 2, Apr/Jun 5. Ανακτήθηκε από <https://cpar.net/index.php/cpar/article/view/22/15> στις 3/5/2021



Morse, M. J. and Field, A. P. (1996). *Nursing research: The application of qualitative approach*. London: Chapman & Hall

Mylona, E., and Mihail, D. (2020). An employee perspective of human resource development practices in the public sector: the role of organizational and supervisor support. *International Review of Administrative Sciences*, 002085232095285. doi:10.1177/0020852320952858 . Ανακτήθηκε στις 4/1/22 από <https://scihub.se/https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852320952858>

OECD (2011) Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance

Reviews, OECD, Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264102880-en>.*.

OECD (2012). Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264130852-en>

OECD (2014). Measuring Innovation in Education: A New Perspective, Centre for Educational Research and Innovation. OECD Publishing, Paris.

<https://doi.org/10.1787/9789264215696-en>

OECD (2015). Education Policy Outlook 2015: Making Reforms Happen. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264225442-en>

OECD (2017). Education Policy in Greece: A Preliminary Assessment. OECD Publishing, Paris.

OECD (2018). Education Policy Outlook 2018. OECD Publishing, Paris.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264301528-en>

OECD (2019). Education Policy Outlook 2019: Working Together to Help Students Achieve their Potential. OECD Publishing, Paris

Osborne, D. and Gaebler, T.(1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading, MA: Addison-Wesley

Poister, T. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance”, *Public Administration Review*, Vol. 70, No. 1, pp. s246-s254

Rose, A. and Lawton, A. (1999). Public Services Management. Essex: Pearson Education Limited.



Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency

Stokes, L., Bryson, A. and Wilkinson, D. (2017). Does Leadership Matter for School Performance? *UCL/NIESR mimeo*

Storey J. and Sisson K., (1994). *Managing Human Resources and Industrial Relations*. Open Buckingham: University Press

Sumner, C. (1997). *The Decline of Social Control and the Rise of Vocabularies of Struggle* στο Bergalli, R. und Sumner, C., *Social Control and Political Order: European Perspectives at the End of the Century*, London: SAGE Publications

Tambulasi, R.I.C. (2009). The public sector corruption and organised crime nexus: The case of the fertiliser subsidy programme in Malawi. *African Security Review* 18(4):19-31

Thijssen, M., Rege, M. and Solheim, O. (2022). Teacher relationship skills and student learning. *Economics of Education Review*, V. 89. Ανακτήθηκε στις 5/5/22 από <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272775722000280>

Tough A. (1979). The adult's learning projects: A fresh approach to theory and practice in adult learning, *Research in Education Series*, No1, The Ontario Institute For Studies in Education

Αμίτσης, Γ. (2000). *Θεσμοί και πολιτικές επαγγελματικής κατάρτισης. Η ευρωπαϊκή πρόκληση και η εξέλιξη του εθνικού συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

Αναστασοπούλου, Γ. (2018). *Οι διαφορές στη διοίκηση των οργανώσεων του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα*. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Αθήνα: ΕΚΠΑ Ανακτήθηκε από <https://pergamon.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2686438#contents> στις 4/8/2020



Αποστολοπούλου, Ε. (2016). Οργανισμός μάθησης: Ο ρόλος του ηγέτη στη δημιουργία οργανισμού μάθησης με σκοπό την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. (Διπλωματική Εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Πάτρα

Αργυριάδης, Δ. (1990). Γραφειοκρατία και Απογραφειοκρατικοποίηση. *Διοικητική Μεταρρύθμιση*, τ.43-44, σ.7-29.

Βαρβαρέσσος, Κ., (1950). «Η Πλημμελής Λειτουργία της Διοικήσεως και η Ανάγκη Αναδιοργανώσεως Αυτής» στο Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000). *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*, Αθήνα: Παπαζήσης

Βασιλάκη, Μ.(2004). *Εκπαίδευση: Μέσο ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα και εργαλείο διοικητικής μεταρρύθμιση*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης. ΙΕ Έκπαιδευτική Σειρά

Βεργίδης Δ. και Καραλής Θ, (1999). Σχεδιασμός Οργάνωση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Γενική Γραμματεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης Κατάρτισης Διά Βίου Μάθησης και Νεολαίας Ανακτήθηκε από <http://www.gsae.edu.gr/el/gen-grammateia> στις 6/9/2020

Γενική Γραμματεία του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης <https://www.consilium.europa.eu/el/general-secretariat/jobs/diversity-and-inclusion/>

Γκέγκας , Α., (2014). *Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο για το μάθημα ΚΦ-Μ02 Στρατηγική Διοίκηση Δημοσίων Οργανώσεων*. 1η επιμ. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Δημητρόπουλος, Α. (2004). *Γενική Συνταγματική Θεωρία*. Τόμος Α'. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλας.

ΕΚΔΔΑ (2011). Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών και αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης. Αθήνα

Έκθεση επιτροπής Δεκλερή Μ. Ελληνική Διοίκηση 2000. Πρώτο πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού, 1992-1995. Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. Εθνικό Τυπογραφείο, 1992 στο. Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000). *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη δημόσια διοίκηση 1950- 1998*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.



Ευρωπαϊκή Ένωση • European Commission, 2015. Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Ευσταθίου, Λ. (2019). *Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και εκπαίδευση*. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Ανακτήθηκε 31 Μαΐου 2020 από <https://www.academia.edu/38436529>

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Τσαρη, Φ. και Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, www.kallipos.gr

Ιωσηφίδης, Θ.(2012). Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας και επιστημολογία των κοινωνικών επιστημών. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας

Καλογρίδη Σ. (2010). Η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση ως στρατηγική μάθησης των εκπαιδευτών ενηλίκων στο Παπασταμάτης, Α., Βαλκάνος, Ε., Πανιτσίδου, Ε. και Ζαρίφης, Γ. (επιμ.). Δια βίου μάθηση και εκπαιδευτές ενηλίκων. Θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Ανακτήθηκε στις 10/3/2022 από

https://www.academia.edu/19552852/Papastamatis_A_Valkanos_E_Panitsides_E_and_Zarifis_G_2011_Continuing_Education_and_Adult_Educators_Theoretical_and_Empirical_Approaches_Thessaloniki_University_of_Macedonia_Publications_365_p_i_n_Greek

Κανατά, Β., Δάρρα, Μ., Αλιβίζος, Σ, Α. και Κλαδάκη, Μ. (2017). Το σχολείο ως οργανισμός μάθησης: αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. *Επιστήμες Αγωγής*, τ. 3/2017, σελ. 7-35 Ανακτήθηκε από <https://ejournals.lib.uoc.gr/index.php/edusci/article/download/41/37/>

Κανελλόπουλος, Χ. (1978). Το μέλλον της αναπτύξεως ηγετικών στελεχών στην Ελλάδα, στη Δ. Γερμανία, στη Μ. Βρετανία και στις Η.Π.Α. *Σπουδαί, ΚΗ'*, 1

Καραγιώργου, Ν. (2008). Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού στο πλαίσιο των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών



Καραπάνος, Γ. (2020). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια των οργανωσιακών αλλαγών στο δημόσιο τομέα. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αθήνα

Καραστάθης, Δ. (2018). *Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ και ο αντίκτυπος της δημοσιονομικής κρίσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. (Διδακτορική Διατριβή), Πάντειο Πανεπιστήμιο. Ανακτήθηκε από

<https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/43204#page/8/mode/2up> στις 5/6/2020

Καρκατσούλης, Π. (χ.χ.), Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, εξελίξεις, προοπτικές. Ανακτήθηκε από http://www.vprc.gr/7/6/1_gr.html στις 10/8/2020

Κάτου, Α.(2017α). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός

Κάτου, Α.(2017). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Κοκκίνου, Ε. (2017). Η διοικητική μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ. (Διδακτορική Διατριβή). Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο

Κωνσταντάρα, Ε. (2007). Αρχές και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού-Θέματα οργανωσιακής συμπεριφοράς στον αυτοδιοικητικό χώρο. Η περίπτωση της Ν.Α. Αθήνας. (Μεταπτυχιακή εργασία). Ανακτήθηκε από https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T1/027/10089.pdf στις 9/5/2020

Λαζάρου, Π. (2005). *Αποτίμηση της ποιότητας των νοσοκομειακών υπηρεσιών μέσω μέτρησης ικανοποίησης το χρήστη*. (Διδακτορική διατριβή). ΕΚΠΑ. Ανακτήθηκε στις 10/5/21 από <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/21343#page/2/mode/2up>

Λεονάρδου, Τ. (χ.χ). *Ηγεσία και έλεγχος: Η συμβολή της ηγετικής Συμπεριφοράς στην αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας* Ανακτήθηκε από https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/751.pdf στις 6/12/2020

Μακρυδημήτρης, Α. (1999). Ο μεγάλος ασθενής: Η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης. Αθήνα: Παπαζήσης.



Μακρυνδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000). *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη δημόσια διοίκηση 1950- 1998*, Αθήνα: Παπαζήση.

Μαρκαντωνάτου, Μ. (2011). Κράτος και Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Η προνοιακή απορρύθμιση μέσα από την επιχειρηματική διακυβέρνηση, τις «καλές πρακτικές» και την ISO-προτυποποίηση. *Θέσεις*, τ. 116, περίοδος: Ιούλιος - Σεπτέμβριος 2011 http://www.theseis.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1152&Itemid=29).

Μητρώο Υπηρεσιών και φορέων της ελληνικής διοίκησης, σελ. 5. Ανακτήθηκε στις 7/7/2021 από:

https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/20120217_Neo_Mitro.pdf

Μοσχότη, Μ. (2019). *Αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει η ελληνική δημόσια διοίκηση στον πολίτη*. (Διδακτορική διατριβή). Εθνικόν και Καποδιστριακόν Πανεπιστήμιον Αθηνών. Ανακτήθηκε από <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/45904#page/1/mode/2up> στις 8/2/2020

Μπιτσάνη, Ε. (2006). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Διόνικος.

Μποντίλα, Μ. (2010). Σύγχρονες μεθοδολογικές προσεγγίσεις: τεκμήρια ζωής, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τ.49

Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ANIKOYΛA.

ΟΑΕΔ. Ανακτήθηκε από <https://www.oaed.gr/more-katartisi> στις 9/11/2020

Οδηγός Διοικητικής Συμπεριφοράς. Ανακτήθηκαν στις 3/4/2021 από https://www.researchgate.net/publication/317110873_Anaptyxe_ergazomenon_mesa_apo_te_mathese_ste_synchrone_ellenike_demosia_dioikese_η

https://www.synigoros.gr/resources/toolip/doc/2011/11/15/20120419_oods54_odigos_orthis_dioikitikis_siberiforas.pdf ή

http://www.ydmed.gov.gr/wpcontent/uploads/20120405_oods54_odigos_orthis_dioikitikis_siberiforas.pdf

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



Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. και Παναγιωτοπούλου, Λ. (2016). 25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Αθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, συγκρίσεις, προτάσεις. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Παρθενόπουλος, Κ. (1997). Ελληνική δημόσια διοίκηση: Θεωρίες, εμπειρίες, πρακτικές και προοπτικές: Μια πολιτιστική θεώρηση των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Θεσσαλονίκη: Ζήτη

Πικραμένος, Μ. (2009). Το νομοθετικό καθεστώς των ανώτατων δημοσίων υπάλληλων υπό διαρκή μεταρρύθμιση. Ανακτήθηκε στις 20/8/2021 από: <http://www.epkodi.gr/2009/03/05/to-nomothetiko-kathestos-ton-anotaton-dimosion-ypallilon-ypo-diarki-metarrythmisi/>

Πρεβεδούρου, Ε. Γενικό Διοικητικό Δίκαιο: Έννοια και οριοθέτηση του δημόσιου τομέα (Διαδικτυακό μάθημα της 23-3-2020 <https://www.prevedourou.gr/%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BF%CE%B8%CE%AD%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%BF/>)

Ραμματά, Μ. (2017). Ανάπτυξη εργαζομένων μέσα από τη μάθηση στη σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση στο Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία, Πρακτικά Συνεδρίου Τόμος 1, pp. 228-240, Αθήνα: Ελληνικό Ινστιτούτο Οικονομικών της Εκπαίδευσης & Δια Βίου Μάθησης της Έρευνας & Καινοτομίας

Ραμματά, Μ., (2011). Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ. Αθήνα: Κριτική

Ρωσίδης, Ι. (2013). Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σταμούλη

Ρωσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Κατσίμαρδος, Π. και Μπούας, Κ. (2015). *Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητάς της*. 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Δια Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη, Ανακτήθηκε στις 20/5/2022 από



https://www.researchgate.net/publication/319645619_Oi_beltistes_praktikes_parakineses_kai_e_epharmoge_tous_sten_ellenike_demosia_dioikese_gia_ten_auxese_tes_apodotiko_tetas_tes

Σάββας, Ι. (2007). «Μανθάνοντες Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί –Η περίπτωση του Προγράμματος Εκπαίδευσης Ενηλίκων “Ηρων”». (Μεταπτυχιακή Εργασία), Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Ανακτήθηκε στις 2/3/2021 από <https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/14307/file0.pdf?sequence=1>

Σκουλάς, Ν. και Οικονομάκη, Κ., (1998). *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα:Κάπα

Σπανού, Κ (2018). Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση/ Περιγραφή/ Αποτίμηση. Ανακτήθηκε στις 4/2/2021 από <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf>

Σπηλιωτόπουλος, Ε. (1999). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*. 9^η έκδοση. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλας

Στυλιανός, Ν. (2011). *Εκπαίδευση Προσωπικού. Κόστος ή Επένδυση*; Κρήτη: ΤΕΙ Ηρακλείου – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ανακτήθηκε στις 22/6/2021 από <https://docplayer.gr/10805733-Ekpaideysi-prosopikoy-kostos-i-ependysi.html>

Συνήγορος του Πολίτη. Ανακτήθηκε στις 22/7/ 20 από <https://www.taxheaven.gr/news/13527/odhgos-orohs-dioikhtikh-sympertiforas-sxeseis-dhmosiwn-ypallhlwn-kai-politwn>, σελ. 27-32

Τζέρου, Μ. (2020). Ο ευρωπαϊκός λόγος για τη Νέα Δημόσια Διοίκηση και οι απηχίσεις του στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα, (Μεταπτυχιακή Εργασία). Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην προσχολική ηλικία, Πάτρα

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: ζητήματα οργάνωσης, σχεδιασμού και αξιολόγησης προγραμμάτων*. Αθήνα: Τυπωθήτω-Δάρδανος.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α. Γυναίκα, καθηγήτρια Πληροφορικής, Διευθύντρια Γυμνασίου μεγάλης επαρχιακής πόλης (αστική περιοχή), υποβαθμισμένη περιοχή, 23 χρόνια υπηρεσία, παντρεμένη με μεγάλα παιδιά

Β. Άνδρας Πληροφορικός, ΠΛΗΝΕΤ, επαρχιακή περιφέρεια (ημιαστική περιοχή), 24 χρόνια υπηρεσία, παντρεμένος με μεγάλα παιδιά

Γ. Γυναίκα Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας σε μεγάλο αστικό κέντρο, 14 χρόνια υπηρεσία, με παιδιά στην εφηβεία

Δ. Γυναίκα Προϊσταμένη Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στη Βόρειο Ελλάδα, με Διδακτορικό, Φιλολόγος, 34 χρόνια υπηρεσία, με μεγάλα παιδιά

Ε. Γυναίκα Φιλολόγος, Υποδιευθύντρια σε Λύκειο ημιαστικής περιοχής, 35 χρόνια υπηρεσία, χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις

Ζ. Μαθηματικός- Πληροφορικός σε Γυμνάσιο αστικής περιοχής, 15 χρόνια υπηρεσία, χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις

Η. Γυναίκα Μηχανικός, Μεταπτυχιακό Δίπλωμα, Εσπερινό ΕΠΑΛ, ημιαστικής περιοχής, Υποδιευθύντρια, 19 χρόνια υπηρεσία, μητέρα μικρών παιδιών

Θ. Γυναίκα Φιλολόγος σε αστική περιοχή, 21 χρόνια υπηρεσία, με οικογενειακές υποχρεώσεις

Ι. Άνδρας Θεολόγος σε Γυμνάσιο αγροτικής περιοχής, 30 χρόνια υπηρεσία, με οικογενειακές υποχρεώσεις

Κ. Άνδρας Μαθηματικός, Διευθυντής σε Λύκειο αστικής περιοχής, 29 χρόνια υπηρεσία, χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις

Λ. Άνδρας Φιλολόγος σε Λύκειο αστικής περιοχής, 16 χρόνια υπηρεσία, με πολλές οικογενειακές υποχρεώσεις

Μ. Γυναίκα Οικονομολόγος σε Λύκειο ημιαστικής περιοχής, 19 χρόνια υπηρεσία, με οικογενειακές υποχρεώσεις



Ν. Άνδρας Κοινωνιολόγος σε Λύκειο αγροτικής περιοχής, 30 χρόνια υπηρεσία, με μεγάλα παιδιά

Ξ. Άνδρας Χημικός, διευθυντής σε Γυμνάσιο αστικής περιοχής, 15 χρόνια υπηρεσία, χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις

Ο. Γυναίκα Εκπαιδευτικός στην Πρωτοβάθμια σε αγροτική περιοχή, 28 χρόνια υπηρεσία με μεγάλα παιδιά

Π. Γυμναστής, Διευθυντής επαρχιακού Γυμνασίου (ημιαστικής περιοχής), 31 χρόνια υπηρεσία, με μεγάλα παιδιά

Ρ. Γυναίκα Φυσικός σε Γυμνάσιο ημιαστικής περιοχής, 22 χρόνια υπηρεσία, χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις

Σ. Γυναίκα Φυσικός σε γυμνάσιο ημιαστικής περιοχής, 23 χρόνια υπηρεσία, με παιδιά στην εφηβεία

Τ. Άνδρας Φυσικός, υποδιευθυντής Γυμνασίου αστικής περιοχής, 17 χρόνια υπηρεσία, παντρεμένος, χωρίς παιδιά

Υ. Άνδρας Βιολόγος, Μεταπτυχιακό Δίπλωμα. Διευθυντής Λυκείου ημιαστικής περιοχής, 34 χρόνια υπηρεσία, με μεγάλα παιδιά