

ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

– ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ -

ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΝΕΑΠΟΛΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ: Μελέτη Ανασκόπησης - Η σημασία της μετατόπισης του προσανατολισμού των στόχων από τις διαδικασίες στο αποτέλεσμα και στην εμπειρία του πελάτη στον δημόσιο τομέα στο πλαίσιο του νέου δημοσίου μάνατζμεντ

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΓΡΙΒΑΣ

01/2024

ΕΣΩΦΥΛΛΟ

ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

– ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-

ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΗΣΤΙΜΙΟΥ ΝΕΑΠΟΛΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ: Μελέτη Ανασκόπησης - Η σημασία της μετατόπισης του προσανατολισμού των στόχων από τις διαδικασίες στο αποτέλεσμα και στην εμπειρία του πελάτη στον δημόσιο τομέα στο πλαίσιο του νέου δημοσίου μάνατζμεντ

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΓΡΙΒΑΣ

01/2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Δημήτριος Γρίβας, 2024. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved. Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Δημήτριος Γρίβας

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: «Μελέτη Ανασκόπησης - Η σημασία της μετατόπισης του προσανατολισμού των στόχων από τις διαδικασίες στο αποτέλεσμα και στην εμπειρία του πελάτη στον δημόσιο τομέα στο πλαίσιο του νέου δημοσίου μάνατζμεντ»

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις

…….. [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)……. [ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: [Δήμητρα Λατσού, Λέκτορας, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: [Χατζίκου, βαθμίδα, υπογραφή]

Ή ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Δημήτριος Γρίβας, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Μελέτη Ανασκόπησης - Η σημασία της μετατόπισης του προσανατολισμού των στόχων από τις διαδικασίες στο αποτέλεσμα και στην εμπειρία του πελάτη στον δημόσιο τομέα στο πλαίσιο του νέου δημοσίου μάνατζμεντ», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

Πίνακας Περιεχομένων

Σελίδα Εγκυρότητας 4

Πίνακας Περιεχομένων 6

Πρόλογος 8

Περίληψη 10

Abstract 11

1. Εισαγωγή 12

1.1. Παρουσίαση της επιλεγμένης θεματικής 12

1.2. Σκοπός και στόχοι διπλωματικής εργασίας 13

1.3. Ερευνητικά ερωτήματα 14

1.4. Οργάνωση διπλωματικής εργασίας 14

2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας 15

2.1. Η εξέλιξη της Διοίκησης του Δημοσίου Τομέα 15

2.2. Προσανατολισμός στις διαδικασίες 17

2.3. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα 18

2.4. Η εμπειρία του πολίτη / πελάτη 23

3. Μεθοδολογία Έρευνας 25

3.1. Σχεδιασμός έρευνας 25

3.2. Επισκόπηση μεθοδολογίας ..... **Error! Bookmark not defined.**

3.3. Περιορισμοί της μεθοδολογίας 33

4. Ανάλυση Αποτελεσμάτων με Εξειδίκευση στο παράδειγμα της Εκπαίδευσης μεταξύ Ελλάδας και Φινλανδίας. 34

4.1. Εισαγωγή 34

4.2. Αποτελέσματα της Έρευνας 37

4.3. Σύνοψη Αποτελεσμάτων Έρευνας 44

4.4. Συμπεράσματα της Έρευνας 46
4.5. Προτάσεις για περεταίρω έρευνα 49
4.6. Περιορισμοί Γενίκευσης σε όλους τους τομείς των Δημοσίων Υπηρεσιών 52
5. Βιβλιογραφικές Αναφορές 54

Πρόλογος

Μέσα στο πλαίσιο του νέου δημόσιου μάνατζμεντ, η ανασκόπηση που ακολουθεί αναδεικνύει την ανάγκη για την αναθεώρηση και την αναζήτηση πιο αποτελεσματικών τρόπων για την παροχή υπηρεσιών στο κοινό. Στο επίκεντρο της μελέτης που πρόκειται να παρουσιαστεί βρίσκεται η διασφάλιση της ικανοποίησης και των αναγκών των πολιτών, ενώ ταυτόχρονα προωθεί την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια των δημόσιων οργανισμών.

Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος αντικατοπτρίζει το ενδιαφέρον και την αφοσίωσή μου στον δημόσιο τομέα. Αρχικά, μέσα από αυτή την επιλογή εκφράζεται μία βαθιά αγάπη για τη Δημόσια Διοίκηση και τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν και εξυπηρετούν το κοινό. Το θέμα αυτό αντιπροσωπεύει τη μετάβαση από παραδοσιακές προσεγγίσεις σε πιο σύγχρονες και αποτελεσματικές μεθόδους διαχείρισης των δημοσίων υπηρεσιών.

Επιπλέον, η επιλογή αυτού του θέματος ανταποκρίνεται σε τρέχουσες τάσεις στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης. Καθώς οι κυβερνήσεις παγκοσμίως αναζητούν τρόπους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της ικανοποίησης των πολιτών, η έρευνα μου μπορεί να συμβάλει έστω και ελάχιστα στην ανάπτυξη πολύτιμων εισηγήσεων για την αντιμετώπιση αυτών των σύγχρονων προκλήσεων.

Επιπλέον, είναι έντονη η ανάγκη συνεισφοράς στη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, με άξονα την προσωπική περιέργεια και επιθυμία να εξερευνηθούν νέες στρατηγικές και προσεγγίσεις σε αυτόν τον τομέα. Μέσω αυτής της μελέτης επιδιώκεται η συνεισφορά στην ανάπτυξη και τη βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης, προκειμένου να εξυπηρετηθούν καλύτερα οι ανάγκες του κοινού και να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα.

Παράλληλα η έρευνα αυτή σηματοδοτεί και την ολοκλήρωση ενός κύκλου ο οποίο θα ήταν αδύνατο να ολοκληρωθεί αν δεν είχα την συνεχή και απόλυτη στήριξη από την οικογένειά μου. Οι συμβουλές, οι ενθάρρυνση και η αγάπη που λαμβάνω από τα αγαπημένα μου πρόσωπα είναι ανεκτίμητε. Η υποστήριξή τους αποτελεί τον θεμέλιο λίθο πάνω στον οποίο χτίζεται η προσωπική, ακαδημαϊκή αλλά και επαγγελματική μου πορεία. Η ανιδιοτελής αγάπη τους και υποστήριξή τους που καθοδηγούν τον δρόμο μου.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την ανάγκη μετατόπισης του δημοσίου μάνατζμεντ, εστιάζοντας στη μετάβαση από τους παραδοσιακούς στόχους προσανατολισμένους στη διαδικασία σε σύγχρονους στόχους προσανατολισμένους στα αποτελέσματα, με έμφαση στα εκπαιδευτικά συστήματα στη Φινλανδία και την Ελλάδα. Η εργασία παρέχει μια διεξοδική ιστορική επισκόπηση, αντιπαραβάλλοντας τις κλασικές γραφειοκρατικές προσεγγίσεις με τις σύγχρονες, ευέλικτες στρατηγικές, θέτοντας το υπόβαθρο για τη εις βάθος συγκριτική ανάλυση στο ενός εξειδικευμένου παραδείγματος που αντιπαραβάλλει αυτή την εφαρμογή στα εκπαιδευτικά συστήματα Ελλάδας και Φινλανδίας. Αυτή η ανάλυση εμβαθύνει στο πώς αυτή η στρατηγική αλλαγή επηρεάζει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την αντίληψη του κοινού εκπαιδευτικά ιδρύματα και στις δύο χώρες. Η μελέτη εξετάζει σχολαστικά την ενσωμάτωση στρατηγικών προσανατολισμένων στα αποτελέσματα μέσα σε αυτά τα ξεχωριστά εκπαιδευτικά συστήματα, επισημαίνοντας τις μοναδικές προσεγγίσεις και τις επιπτώσεις τους. Αξιολογεί κριτικά τις ευρύτερες επιπτώσεις αυτής της αλλαγής στη δημόσια διοίκηση, προσφέροντας μια λεπτομερή διερεύνηση της πολιτικής, της πρακτικής και της συνακόλουθης δημόσιας ικανοποίησης στην εκπαίδευση. Η ανάλυσή του τα φινλανδικά και ελληνικά εκπαιδευτικά συστήματα υπό το πρίσμα των νέων αρχών δημόσιας διαχείρισης αποκαλύπτει κρίσιμες γνώσεις σχετικά με τις πρακτικές προκλήσεις και τις επιτυχίες του συστημικού μετασχηματισμού. Αυτό το πρόσθετο επίπεδο πρακτικής συνάφειας καθιστά την εργασία χρήσιμη. Η εργασία επιδιώκει να γίνει αντιληπτό πως οι θεωρητικές αρχές του νέου δημοσίου μάνατζμεντ και ειδικά του προσανατολισμού των στόχων μπορούν να εφαρμοστούν για να οδηγήσουν σε σημαντικές αλλαγές στις λειτουργίες του δημόσιου τομέα, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της ενίσχυσης των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και της δημόσιας ικανοποίησης.

Abstract

This thesis addresses the need to shift public management, focusing on the transition from traditional process-oriented goals to modern results-oriented goals, with emphasis on the education systems in Finland and Greece. It provides a thorough historical overview, contrasting classic bureaucratic approaches with modern, flexible strategies, setting the stage for in-depth comparative analysis in a specialized example contrasting this implementation in the education systems of Greece and Finland. This analysis focuses into how this strategic change affects the effectiveness, efficiency and public perception of educational institutions in both countries. The study scrutinizes the integration of outcome-oriented strategies within these distinct educational systems, highlighting their unique approaches and implications. It critically assesses the wider implications of this change in public administration, offering a detailed investigation of policy, practice and consequent public satisfaction in education. is analysis of the Finnish and Greek education systems in the light of new public management principles reveals critical insights into the practical challenges and successes of systemic transformation. This added level of practical relevance makes the work worthwhile. The thesis seeks to understand how the theoretical principles of new public management and especially goal orientation can be applied to lead to significant changes in public sector operations, particularly in the context of enhancing educational outcomes and public satisfaction.

1. Εισαγωγή

1.1.Παρουσίαση της επιλεγμένης θεματικής

Ο προσανατολισμός των στόχων των οργανισμών του δημόσιου τομέα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της απόδοσης και της παροχής υπηρεσιών τους. Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις δίνουν συχνά προτεραιότητα στην τήρηση των διαδικασιών, αλλά υπάρχει μια αυξανόμενη αναγνώριση της ανάγκης να μετατοπιστεί η εστίαση προς το αποτέλεσμα και την εμπειρία των πελατών στο πλαίσιο του νέου δημόσιου μάνατζμεντ. Αυτή η βιβλιογραφική ανασκόπηση στοχεύει να διερευνήσει τη σημασία της μετάβασης του προσανατολισμού των στόχων από τις διαδικασίες στο αποτέλεσμα και την εμπειρία των πελατών στον δημόσιο τομέα, εξετάζοντας τα οφέλη, τις προκλήσεις και τις επιπτώσεις αυτής της αλλαγής.

Η μετατόπιση του προσανατολισμού του στόχου από τις διαδικασίες στο αποτέλεσμα και την εμπειρία του πελάτη προσφέρει πολλά σημαντικά οφέλη. Πρώτον, ευθυγραμμίζει τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα με τα επιθυμητά αποτελέσματα και τις εμπειρίες των πελατών, οδηγώντας σε βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών και ικανοποίηση των πολιτών (Talib, 2003). Δίνοντας προτεραιότητα στον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να επικεντρωθούν στην επίτευξη απτών αποτελεσμάτων και κοινωνικών επιπτώσεων.

Δεύτερον, η εμπειρία των πελατών διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον δημόσιο τομέα. Λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τα σχόλια των πελατών, οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες τους για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τις διαφορετικές απαιτήσεις των πολιτών (Talib, 2003). Αυτή η πελατοκεντρική προσέγγιση ενισχύει την ικανοποίηση, ενισχύει την εμπιστοσύνη και προωθεί τη δέσμευση με τις δημόσιες υπηρεσίες, οδηγώντας σε βελτιωμένες σχέσεις πολιτών-κυβέρνησης.

Επιπλέον, η υιοθέτηση ενός προσανατολισμού προς το αποτέλεσμα και την εμπειρία του πελάτη ευθυγραμμίζεται με τις αρχές του νέου δημοσίου μάνατζμεντ, το οποίο δίνει έμφαση στις διαχειριστικές τεχνικές που δανείζονται από τον ιδιωτικό τομέα για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα Εστιάζοντας στα αποτελέσματα και στην ικανοποίηση των πελατών, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση, την ανταπόκριση και την υπευθυνότητά τους.

Ωστόσο, η αλλαγή του προσανατολισμού των στόχων στον δημόσιο τομέα δεν μπορεί να λάβει χώρα χωρίς προκλήσεις. Η μετάβαση απαιτεί σημαντική οργανωτική αλλαγή, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης νέων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης και μια αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα. Η αντίσταση στην αλλαγή και οι περιορισμένοι πόροι μπορεί να θέτουν εμπόδια στην επιτυχή υλοποίηση των αποτελεσμάτων και των στόχων που προσανατολίζονται στην εμπειρία του πελάτη (Ρωσσίδης κα, 2020). Επιπλέον, η εξισορρόπηση στόχων προσανατολισμένων στο αποτέλεσμα με την ανάγκη για υπευθυνότητα και τήρηση νομικών και διαδικαστικών απαιτήσεων αποτελεί μια περίπλοκη πρόκληση.

1.2.Σκοπός και στόχοι διπλωματικής εργασίας

Το επιλεγμένο θέμα τονίζει την ανάγκη ευθυγράμμισης των στόχων του δημόσιου τομέα με τα παραγόμενα αποτελέσματα και την εμπειρία των πολιτών από τις υπηρεσίες. Δίνοντας προτεραιότητα στον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να επικεντρωθούν στην παροχή απτών αποτελεσμάτων και στην επίτευξη των επιθυμητών κοινωνικών επιπτώσεων. Αυτή η αλλαγή αναγνωρίζει ότι ο απώτερος στόχος των δημόσιων υπηρεσιών είναι η βελτίωση της ευημερίας των πολιτών και η ενίσχυση της συνολικής εμπειρίας τους.

Ακόμη, το θέμα διαφωτίζει στον ρόλο της εμπειρίας των πελατών στον δημόσιο τομέα. Λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τα σχόλια των πελατών, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες τους για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τις διαφορετικές απαιτήσεις των πολιτών. Αυτή η πελατοκεντρική προσέγγιση όχι μόνο ενισχύει την ικανοποίηση, αλλά ενισχύει επίσης την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση με τους δημόσιους φορείς. Επιπλέον, ενθαρρύνει έναν πιο ανταποκρινόμενο και υπεύθυνο δημόσιο τομέα που αντιμετωπίζει τις εξελισσόμενες προσδοκίες των πολιτών σε έναν όλο και πιο διασυνδεδεμένο και ψηφιακό κόσμο.

Επιπλέον, το θέμα συμβάλλει στην προώθηση του πλαισίου της Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ δίνει έμφαση στις διαχειριστικές τεχνικές και αρχές που δανείστηκαν από τον ιδιωτικό τομέα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Υπογραμμίζοντας τη σημασία της μετατόπισης του προσανατολισμού στόχων, αυτή η έρευνα παρέχει πληροφορίες για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης, της ευελιξίας και της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.

1.3.Ερευνητικά ερωτήματα

Η εργασία έχει σκοπό να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα:

- Πως η μετατόπιση του προσανατολισμού της στοχοθεσίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των οργανισμών του δημόσιου τομέα στο πλαίσιο της νέας δημόσιας διαχείρισης;
- Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή εφαρμογή ενός στόχου προσανατολισμένου στην εμπειρία του πελάτη/πολίτη στον δημόσιο τομέα στο πλαίσιο του νέου δημόσιου μάνατζμεντ;
- Σε ποιο βαθμό η υιοθέτηση ενός προσανατολισμού στόχων στο αποτέλεσμα στον δημόσιο τομέα ενισχύει την ικανοποίηση των πολιτών;

1.4.Οργάνωση διπλωματικής εργασίας

Στο **πρώτο κεφάλαιο**, επιχειρείται μία συνοπτική αποτύπωση της ανάγκης και των στόχων της παρούσας εργασίας.

Στο **δεύτερο** κεφάλαιο εξετάζεται το ιστορικό πλαίσιο των παραδειγμάτων διαχείρισης του δημόσιου τομέα. Πως έχει πραγματοποιηθεί η μετάβαση από την παραδοσιακή δημόσια διοίκηση στη Νέα Δημόσια Διοίκηση. Επιπρόσθετα ορίζονται τα χαρακτηριστικά του προσανατολισμού στις διαδικασίες και πλεονεκτήματα ή/και περιορισμοί που προκύπτουν από την εφαρμογή της στις δημόσιες υπηρεσίες. Εδώ πρόκειται να αναφερθούν παραδείγματα από διάφορες χώρες προκειμένου να υπάρξει σύγκριση. Στην συνέχεια ορίζονται τα ανάλογα χαρακτηριστικά του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα καθώς και τα οφέλη και οι προκλήσεις που απορρέουν από μία τέτοια προσέγγιση. Στον βαθμό που είναι εφικτό οι παραπάνω προσεγγίσεις συνδέονται με την εμπειρία του εξυπηρετούμενου πολίτη.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** γίνεται ενδελεχής καταγραφή και αποτύπωση του τρόπου οργάνωσης και δουλειάς, με την συγκεκριμένη μεθοδολογία της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας. Την βάση της έρευνας αποτελούν τα ερευνητικά ερωτήματα ενώ η βιβλιογραφία που εντοπίζεται οργανώνεται συστηματικά, με τις μελέτες που αποτελούν έρευνα πεδίου να κατατάσσονται και στις χώρες που έχουν διεξαχθεί προκειμένου να είναι εφικτά συγκριτικά συμπεράσματα, τουλάχιστον σε κάποια ερευνητικά ερωτήματα.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** αναλύονται τα δεδομένα που έχουν συλλεγεί και παρουσιάζονται τα ευρήματα σχετικά με τον προσανατολισμό διαδικασίας έναντι των

αποτελεσμάτων στη διοίκηση του δημοσίου τομέα, εξειδικεύοντας στον τομέα της εκπαίδευσης, στις χώρες της Ελλάδας και της Φιλανδίας. Το κεφάλαιο ξεκινά με την παρουσίαση των δεδομένων, συνεχίζει με την εκτενή ανάλυση των πολιτικών και των πρακτικών που ακολουθούνται σε κάθε χώρα και καταλήγει στη συγκριτική ανάλυση των δύο περιπτώσεων. Στο πλαίσιο αυτής της ανάλυσης, εξετάζεται πώς οι διάφορες προσεγγίσεις επηρεάζουν την εμπειρία του πελάτη/πολίτη και την αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** αποτυπώνεται σε πλήρη μορφή η βιβλιογραφία της εργασίας.

2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

2.1.Η εξέλιξη της Διοίκησης του Δημοσίου Τομέα

Το παραδοσιακό μοντέλο δημόσιας διοίκησης, που χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία, ιεραρχία και έλεγχο, έχει επικριθεί ως πολιτικά ουδέτερο, υπερβολικά συγκεντρωτικό και αναποτελεσματικό. Αυτό το μοντέλο εστιάζει στην άμεση παροχή υπηρεσιών μέσω μηχανισμών ελέγχου από πάνω προς τα κάτω, αντιμετωπίζοντας την αποτελεσματικότητα και τον ορθολογισμό ως τις πιο σημαντικές αξίες (Denhardt & Denhardt, 2000).

Αντίθετα, το μοντέλο του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ εμφανίστηκε στα τέλη του 20ου αιώνα, επηρεασμένο από την επιθυμία εφαρμογής επιχειρηματικών πρακτικών στη δημόσια διοίκηση. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ δίνει έμφαση στους μηχανισμούς της αγοράς, τον προσανατολισμό προς τον πελάτη, την αποτελεσματικότητα και την επιχειρηματική διαχείριση (Denhardt & Denhardt, 2000). Πρόκειται για μια αλλαγή προσανατολισμού της δημόσιας διοίκησης που δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα, τη λογοδοσία και τη μέτρηση της απόδοσης (Verbeeten & Speklé, 2015).

Αυτό το μοντέλο έχει προωθηθεί σε μεγάλο βαθμό σε χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Μεγάλη Βρετανία και η Νέα Ζηλανδία, αλλά έχει επεκταθεί και στην Ευρώπη. (Denhardt & Denhardt, 2000).

Έχει σημασία στο σημείο αυτό να εξεταστεί συνοπτικά η εξέλιξη του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, ένα κύμα μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα, έχει περάσει από διάφορες φάσεις από την έναρξή του στα τέλη της δεκαετίας του 1980. Αρχικά, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ χαρακτηρίστηκε από εστίαση στην περιγραφή

καταστάσεων, δομών και λειτουργιών και κάποια κριτική ως προς το παλιό μοντέλο λειτουργίας, εστιάζοντας σε μια οικονομική-ορθολογιστική ατζέντα. Αυτή η περίοδος συνοδεύτηκε από ένα μείγμα ευρέων ανησυχιών και προσπαθειών για περιγραφική χαρτογράφηση των θεσμικών εξελίξεων (Hood & Peters, 2004).

Καθώς το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ωρίμαζε, η προσοχή των ακαδημαϊκών στράφηκε στην ανάλυση των παραδόξων και των εκπλήξεων που σχετίζονται με τις μεταρρυθμίσεις στις δημόσιες υπηρεσίες. Αυτά τα παράδοξα εξετάζονται μέσα από διαφορετικά πρίσματα όπως εκείνο το των ακούσιων επιπτώσεων κοινωνικών παρεμβάσεων, όπως των διαφορών σε πολιτισμικές πλευρές σε σχέση με το παρελθόν και υπό το πρίσμα της ανάλυσης ασυνέχειας σε πολύπλοκα συστήματα (Hood & Peters, 2004).

Για την ανάπτυξη του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ παρατηρούνται τρεις χρονικές περίοδοι με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Αρχικά, στα τέλη της δεκαετίας του 1980 εμφανίζεται το πρώιμο στάδιο του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ. Αυτό το στάδιο χαρακτηρίστηκε από προσπάθειες χαρτογράφησης των αναδυόμενων πρακτικών και ιδεών της διαχείρισης του δημόσιου τομέα, και θεωρείται πως είχε βαθιές πολιτικές επιρροές από δεξιές κυβερνήσεις. Αυτή η περίοδος χαρακτηρίστηκε από την εστίαση στην περιγραφή και τη φιλοσοφική κριτική (Hood & Peters, 2004).

Καθώς εξελίχθηκε το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, άρχισε να αναγνωρίζει διακρατικές διαφορές στις μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης και να εμφανίζει αποτελέσματα και ευρήματα που προκύπτουν από συγκριτικές μελέτες. Αυτή η φάση είδε επίσης την αρχή μιας μετατόπισης από τις αρχικές προσεγγίσεις «χαρακτηριστικών» προς τον εντοπισμό διαφορετικών σταδίων και παραλλαγών της μεταρρύθμισης της διοίκησης του δημόσιου τομέα Hood & Peters, 2004).

Κατά την διάρκεια της μεταγενέστερης φάσης προς τα τέλη πλέον της δεκαετίας του 1990 το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ εστίασε προς την αυξημένη αυτογνωσία εντός του θέματος, με περιεκτικές θεραπείες σχολικών βιβλίων και εστίαση στην πνευματική ιστορία και ανάπτυξη του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ. Υπήρχε μια αυξανόμενη αναγνώριση των παραδόξων και των εκπλήξεων στις μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης. (Hood & Peters, 2004).

2.2.Προσανατολισμός στις διαδικασίες

Η δημόσια διοίκηση έχει υποστεί διάφορους μετασχηματισμούς όλα τα προηγούμενα χρόνια, με κάθε εποχή να εισάγει νέες θεωρίες και πρακτικές που στοχεύουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Μια τέτοια προσέγγιση, είναι ένας παλιός τρόπος δημοσίου μανατζμεντ που προσανατολίζεται στη διαδικασία, ο οποίος αρχικά προέκυψε ως απάντηση στις δυναμικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι οργανισμοί. Η πολυπλοκότητα της δημόσιας διοίκησης που προσανατολίζεται στη διαδικασία αποκαλύπτει μια θεμελιώδη ένταση μεταξύ της ανάγκης για δομημένες διαδικασίες και της επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ενώ η γραφειοκρατία, ως υποπροϊόν του προσανατολισμού της διαδικασίας, εξασφαλίζει την τάξη και την τυποποίηση, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε ακαμψία και απώλεια εστίασης στους τελικούς στόχους. Οι μελλοντικές πρακτικές δημόσιας διαχείρισης πρέπει να προσπαθούν για μια αρμονική ισορροπία, όπου οι διαδικασίες διευκολύνουν παρά να εμποδίσουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων των δημόσιων υπηρεσιών.

Η εξέλιξη των θεωριών της δημόσιας διοίκησης μπορεί να εντοπιστεί στις αρχές του 20ου αιώνα, ξεκινώντας με τις κλασικές θεωρίες που επικεντρώνονται στην τυποποίηση και την αποτελεσματικότητα (Pollitt & Bouckaert, 2017). Ωστόσο, τα τέλη του 20ου αιώνα είδαν μια στροφή προς πιο ευέλικτες προσεγγίσεις προσανατολισμένες στις διαδικασίες. Αυτές οι προσεγγίσεις υπογράμμισαν τη σημασία των ροών εργασίας και των διαδικασιών για την επίτευξη οργανωτικών στόχων, ιδίως στον δημόσιο τομέα. Η υιοθέτηση της Παλαιάς Δημόσιας Διοίκησης με προσανατολισμό στις διαδικασίες επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των καθηκόντων της δημόσιας διοίκησης και την ανάγκη για πιο προσαρμοστικά στυλ διαχείρισης (Osborne, 2018).

Η δημόσια διοίκηση είναι εδώ και καιρό μια πράξη εξισορρόπησης μεταξύ του προσανατολισμού στην διαδικασία και της επίτευξης του αποτελέσματος. Η προσέγγιση που είναι προσανατολισμένη στη διαδικασία, ενώ είναι δομημένη και μεθοδική, συχνά οδηγεί σε αύξηση της γραφειοκρατίας-ένα φαινόμενο όπου οι διαδικασίες επισκιάζουν τους τελικούς στόχους της δημόσιας υπηρεσίας. Η γραφειοκρατία, στη σφαίρα της δημόσιας διοίκησης, αναφέρεται στην αυστηρή τήρηση κανόνων, διαδικασιών και ιεραρχιών. Ο Max Weber, κοινωνιολόγος, περιέγραψε τη γραφειοκρατία ως την πιο αποτελεσματική και ορθολογική μορφή στην οποία μπορεί να οργανωθεί η ανθρώπινη δραστηριότητα (Weber, 1968). Ωστόσο, σε ένα πλαίσιο προσανατολισμένο στη διαδικασία, αυτή η αποτελεσματικότητα έχει

συχνά διφορούμενα αποτελέσματα. Η αυστηρή εστίαση στις διαδικασίες μπορεί να οδηγήσει σε μια άκαμπτη διοίκηση, όπου τα μέσα (διαδικασίες) γίνονται πιο σημαντικά από τα άκρα (αποτελέσματα) (Goodsell, 1985).

Μία από τις κύριες προκλήσεις σε ένα σύστημα προσανατολισμένο στη διαδικασία είναι η δυνατότητα μετατόπισης στόχων. Η μετατόπιση του στόχου συμβαίνει όταν οι αρχικοί στόχοι ενός οργανισμού καθίστανται δευτερεύουσες από την τήρηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Σε αντίθεση με τη διαχείριση προσανατολισμένη στη διαδικασία, οι προσεγγίσεις που προσανατολίζονται στο αποτέλεσμα δίνουν προτεραιότητα στα τελικά αποτελέσματα έναντι των μέσων. Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα σημαντική στο ταχύρυθμο, συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο των απαιτήσεων του κοινού, όπου η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα είναι βασικές. Η προσανατολισμένη στα αποτελέσματα διαχείριση υποστηρίζει την ευελιξία στις διαδικασίες για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων για το κοινό (Brown, 2022). Ωστόσο, η πλήρης αδιαφορία των διαδικασιών μπορεί να οδηγήσει σε ζητήματα λογοδοσίας και διαφάνειας. Επομένως, είναι απαραίτητη μια ισορροπία μεταξύ του προσανατολισμού στη διαδικασία και του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα.

2.3.Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα

Στο σημερινό δυναμικό τοπίο ιδιωτικών και δημόσιων επιχειρήσεων, η σημασία του προσανατολισμού των οργανισμών προς στόχους και όχι στις διαδικασίες δεν μπορεί να υποεκτιμηθεί. Αυτή η αλλαγή εστίασης είναι καθοριστικής σημασίας για την ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους και την ενίσχυση της εξυπηρέτησης πελατών, καθοριστικό παράγοντα της μακροπρόθεσμης επιτυχίας.

Με την ευθυγράμμιση των οργανωτικών προσπαθειών προς τους στρατηγικούς στόχους, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν ότι κάθε ενέργεια που αναλαμβάνεται καθοδηγείται από το σκοπό και συμβάλλει άμεσα στο γενικότερο όραμα. Αυτή η νοοτροπία με επίκεντρο τον στόχο ενθαρρύνει την ευελιξία και τη δημιουργικότητα, επιτρέποντας στους οργανισμούς να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες σε ένα περιβάλλον με γρήγορο ρυθμό.

Επιπλέον, ένα πλαίσιο προσανατολισμένο στο στόχο ενδυναμώνει τους εργαζόμενους, δίνοντάς τους μια σαφέστερη αίσθηση του σκοπού και της κατεύθυνσης.

Όταν τα μέλη της ομάδας κατανοούν πώς οι ρόλοι τους συμβάλλουν σε ευρύτερους οργανωτικούς στόχους, είναι πιο παρακινημένα, αφοσιωμένα και παραγωγικά. Αυτό όχι μόνο επιταχύνει την πρόοδο προς τους στρατηγικούς στόχους, αλλά ενθαρρύνει επίσης ένα πιο συνεκτικό και συνεργατικό περιβάλλον εργασίας. Στην ουσία, η περιστροφή από ένα μοντέλο που βασίζεται στη διαδικασία σε ένα μοντέλο με γνώμονα το στόχο δεν είναι απλώς μια δομική αλλαγή. αντιπροσωπεύει μια θεμελιώδη αλλαγή στην οργανωτική φιλοσοφία που μπορεί να ωθήσει τις επιχειρήσεις προς μεγαλύτερη ευελιξία, ικανοποίηση πελατών και βιώσιμη ανάπτυξη.

Παραδοσιακά, οι οργανισμοί δίνουν έμφαση στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, στον εξορθολογισμό των ροών εργασίας για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και τη μείωση του κόστους. Αν και αυτές είναι αναμφίβολα σημαντικές πτυχές, αυτή η προσέγγιση οδηγεί συχνά τους οργανισμούς σε μια διαδικαστική ακαμψία που μπορεί να καταπνίξει την καινοτομία και την ανταπόκριση.

Αντίθετα, ένα πρότυπο προσανατολισμένο στο στόχο δίνει προτεραιότητα στους τελικούς στόχους, ενισχύοντας μια πιο ευέλικτη και προσαρμοστική οργανωτική κουλτούρα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε μια εποχή όπου οι προσδοκίες των πελατών εξελίσσονται γρήγορα και οι αγορές είναι ολοένα και πιο ασταθείς.

Μία μελέτη των Verbeeten & Speklé (2015) εμβαθύνει στην πολυπλοκότητα του ελέγχου και στον κεντρικό ρόλο της καλλιέργειας μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στα αποτελέσματα εντός του δημόσιου τομέα. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τα συστήματα ελέγχου είναι ζωτικής σημασίας για την καθοδήγηση των οργανισμών του δημόσιου τομέα προκειμένου τα αποτελέσματα να ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς τους στόχους (Verbeeten & Speklé, 2015). Αυτά τα συστήματα, όταν εφαρμοστούν αποτελεσματικά, μπορούν να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ των οργανωτικών στόχων και των μεμονωμένων ενεργειών των εργαζομένων (Verbeeten & Speklé, 2015).

Κεντρική θέση είναι η έννοια μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στα αποτελέσματα. Αυτή η πτυχή της οργανωσιακής κουλτούρας δίνει έμφαση στη λογοδοσία και στα αποτελέσματα σε διαδικασίες και εισροές. Οι Verbeeten και Speklé (2015) ισχυρίζονται πως μία κουλτούρα από ισχυρά συστήματα ελέγχου διαχείρισης, μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση στον δημόσιο τομέα (Verbeeten & Speklé, 2015), χωρίς αυτό να υποτιμά τις προκλήσεις της μετάβασης από μια παραδοσιακή γραφειοκρατική

κουλτούρα, η οποία συχνά δίνει προτεραιότητα στην τήρηση της διαδικασίας, σε μια πιο δυναμική προσέγγιση εστιασμένη στο αποτέλεσμα.

Υποστηρίζεται ότι υιοθέτηση στρατηγικών προσανατολισμένων στην αγορά στις δημόσιες υπηρεσίες είναι ένα βασικό δόγμα του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, του μεταρρυθμιστικού κινήματος αυτού που υποστηρίζει πρακτικές διαχείρισης τύπου ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο τομέα. Αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στον πελάτη, τον προσανατολισμό στον ανταγωνιστή και τον συντονισμό μεταξύ των διαφορετικών λειτουργιών του οργανισμού (Walker, et.al., 2011). Σχετικά με το παραπάνω προκύπτει η ανάγκη αξιολόγησης για τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι πρακτικές προσανατολισμένες στην αγορά επηρεάζουν την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ανταπόκριση των δημόσιων υπηρεσιών.

Για την αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα, οι σχετικές έρευνες που αναφέρθηκαν παραπάνω διερευνούν την πολύπλευρη φύση της απόδοσης σε αυτό το πλαίσιο, λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο την αποδοτικότητα και τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας, αλλά και παράγοντες όπως η ποιότητα των υπηρεσιών, η ικανοποίηση των πολιτών και η ηθική διακυβέρνηση. Μία συνολική κουλτούρα προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, που διευκολύνεται από τον αποτελεσματικό έλεγχο της διοίκησης, επηρεάζει θετικά αυτές τις διαστάσεις απόδοσης (Verbeeten & Speklé, 2015).

Σίγουρα υπάρχουν και προκλήσεις και πιθανά μειονεκτήματα της εφαρμογής των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στον δημόσιο τομέα. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν τον κίνδυνο υπερβολικής έμφασης σε ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα σε βάρος των ποιοτικών πτυχών της δημόσιας υπηρεσίας, της δυνατότητας τυχερών παιχνιδιών ή χειραγώγησης των δεικτών απόδοσης και της ανάγκης εξισορρόπησης της ευελιξίας και του ελέγχου στις πρακτικές διαχείρισης (Verbeeten & Speklé, 2015).

Μία μελέτη του 2011 των Walker et al. εξετάζει κριτικά την επίδραση του προσανατολισμού προς την αγορά στην απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών, αμφισβητώντας τα άκρα των ιδεολογιών του νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ. Το άρθρο πιθανώς διερευνά τον βαθμό στον οποίο οι αρχές που παραδοσιακά συνδέονται με τον προσανατολισμό της αγοράς στον ιδιωτικό τομέα μπορούν να εφαρμοστούν στις δημόσιες υπηρεσίες και τις επιπτώσεις μιας τέτοιας αλλαγής στη συνολική απόδοση και την παροχή υπηρεσιών (Walker, et.al., 2011).

Κεντρική θέση στην ανάλυσή στην ίδια έρευνα είναι η διερεύνηση των πιθανών πλεονεκτημάτων και παγίδων από την εφαρμογή των αρχών της αγοράς σε ένα πλαίσιο δημόσιας υπηρεσίας, πως δηλαδή ο προσανατολισμός προς την αγορά θα μπορούσε να οδηγήσει σε πιο καινοτόμες και ανταποκρινόμενες δημόσιες υπηρεσίες, κάνοντας παραλληλισμούς με την ανταγωνιστική, πελατοκεντρική προσέγγιση του ιδιωτικού τομέα. (Walker, et.al., 2011). Ωστόσο και εδώ εντοπίζεται η ανάγκη από τους συγγραφείς να διερευνήσουν τους κινδύνους από την ιεράρχηση των αρχών της αγοράς έναντι των παραδοσιακών αξιών της δημόσιας υπηρεσίας, όπως η ισότητα, η προσβασιμότητα και η δημόσια λογοδοσία. Επιπρόσθετα αναφέρεται ότι η υπερβολική έμφαση στον προσανατολισμό προς την αγορά μπορεί να οδηγήσει σε στρέβλωση των στόχων της δημόσιας υπηρεσίας, ευνοώντας πιθανώς την αποτελεσματικότητα και τη μείωση του κόστους σε βάρος της ποιότητας των υπηρεσιών και της κοινωνικής ισότητας. (Walker, et.al., 2011)

Εκτός από τις θετικές και αρνητικές ευρύτερες επιπτώσεις της υιοθέτησης του προσανατολισμού προς την αγορά στον δημόσιο τομέα ελέγχεται το πως ένας τέτοιος προσανατολισμός επηρεάζει τα κίνητρα των εργαζομένων, την ικανοποίηση των πολιτών και τη συνολική εμπιστοσύνη του κοινού στις κρατικές υπηρεσίες.

Μία μελέτη των García-Juan, Escrig-Tena και Roca-Puig διερευνά την έννοια της ενδυνάμωσης στο δημόσιο τομέα, εξετάζοντας τον συντονιστικό ρόλο του προσανατολισμού στο στόχο στη σχέση μεταξύ δομικής και ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Η ενδυνάμωση έχει αναγνωριστεί ως ζωτικής σημασίας στην εποχή του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ανταπόκρισης στις δημόσιες υπηρεσίες. (García-Juan et al., 2019).

Η ίδια μελέτη των García-Juan et al. (2019) παρέχει μια εμπειρική ανάλυση της αλληλεπίδρασης μεταξύ της δομικής ενδυνάμωσης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στον δημόσιο τομέα, εξετάζοντας ιδιαίτερα τον ρόλο των στόχων των εργαζομένων. Η έρευνα βασίστηκε στην προϋπόθεση ότι ενώ η δομική ενδυνάμωση, δηλαδή πρακτικές που δίνουν στους εργαζόμενους έλεγχο και εξουσία λήψης αποφάσεων, επηρεάζει τις ψυχολογικές καταστάσεις των εργαζομένων, ειδικά υπό το πρίσμα των στόχων τους (García-Juan et al., 2019).

Στην έρευνά τους, οι συγγραφείς εξέτασαν συγκεκριμένα τρεις τύπους προσανατολισμού στο στόχο: μάθηση, απόδειξη-απόδοση και αποφυγή-απόδοση. Ο

προσανατολισμός μαθησιακού στόχου αναφέρεται στην επιθυμία ενός ατόμου να αναπτύξει ικανότητες μέσω της απόκτησης νέων δεξιοτήτων και του ελέγχου νέων καταστάσεων. Ο προσανατολισμός στόχου απόδειξης-απόδοσης αφορά την επίδειξη της ικανότητας κάποιου να λαμβάνει ευνοϊκές κρίσεις από άλλους. Ο προσανατολισμός στόχου αποφυγής απόδοσης περιλαμβάνει εστίαση στην αποφυγή αρνητικών κρίσεων σχετικά με τις ικανότητές του (García-Juan et al., 2019). Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης δεν παρατήρησαν σχέση μεταξύ δομικής και ψυχολογικής ενδυνάμωσης, δεδομένο που υποδηλώνει ότι η απλή εφαρμογή πρακτικών δομικής ενδυνάμωσης μπορεί να μην αρκεί για την ενίσχυση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (García-Juan et al., 2019). Τα αποτελέσματα αυτά αναδεικνύουν την πολυπλοκότητα της φύσης της στοχοθεσίας και της ενδυνάμωσης και οδηγούν στην διαμόρφωση καταλληλότερων συνθηκών για αποτελεσματική εφαρμογή της στοχοθεσίας.

Οι συγγραφείς υποθέτουν μια θετική σχέση μεταξύ της δομικής ενδυνάμωσης και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης εξετάζοντας τη σχέση αυτή μέσω μιας εμπειρικής μελέτης που διεξήχθη σε ισπανικούς υπαλλήλους τοπικής αυτοδιοίκησης, με τα ευρήματα να υποδηλώνουν ότι ενώ οι πρακτικές δομικής ενδυνάμωσης είναι απαραίτητες, πρέπει να συμπληρώνονται με στρατηγικές που ενθαρρύνουν την ψυχολογική ενδυνάμωση για να είναι αποτελεσματικές. Επιπλέον, η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία της ευθυγράμμισης των πρακτικών ενδυνάμωσης με τους ατομικούς στόχους των εργαζομένων για να μεγιστοποιηθεί ο αντίκτυπός τους (García-Juan et al., 2019).

Είναι ενδιαφέρον όμως ότι στην ίδια μελέτη ο προσανατολισμός μαθησιακού στόχου αναδείχθηκε ως σημαντικός καθώς τα άτομα με προσανατολισμό υψηλού μαθησιακού στόχου αισθάνονταν πιο ψυχολογικά ενδυναμωμένα όταν υπήρχαν πρακτικές δομικής ενδυνάμωσης. Αυτό δείχνει ότι η αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών δομικής ενδυνάμωσης μπορεί να βελτιωθεί όταν ευθυγραμμιστεί με την τάση των ατόμων για μάθηση και ανάπτυξη (García-Juan et al., 2019).

Συνολικά, η έρευνα υπογραμμίζει την κρίσιμη σημασία της εξέτασης των ατομικών διαφορών στον προσανατολισμό των στόχων κατά την εφαρμογή πρακτικών δομικής ενδυνάμωσης στον δημόσιο τομέα. Αμφισβητεί την προσέγγιση που ταιριάζει σε όλους και υποστηρίζει μια πιο προσαρμοσμένη και ψυχολογικά ενημερωμένη εφαρμογή των στρατηγικών ενδυνάμωσης για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και την ικανοποίηση των εργαζομένων. (García-Juan et al., 2019)

Επιστρέφοντας στην αναγνώριση των παραδόξων, έχει βρεθεί πως οι μεταρρυθμίσεις του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ μπορούν να οδηγήσουν σε απροσδόκητα αποτελέσματα, όπως η αυξημένη πολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης και η εμμονή των παραδοσιακών γραφειοκρατικών πρακτικών παρά τις μεταρρυθμίσεις που στοχεύουν στην αλλαγή. Οι πολιτιστικές θεωρίες υπογραμμίζουν πώς διαφορετικές πολιτισμικές προοπτικές μπορούν να οδηγήσουν σε ποικίλες ερμηνείες. Οι ασυνέχειες και οι μη γραμμικότητες του συστήματος υποδηλώνουν ότι μεγάλης κλίμακας μεταρρυθμίσεις Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ μπορούν να παράγουν απροσδόκητες και πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις (Hood & Peters, 2004).

2.4.Η εμπειρία του πολίτη / πελάτη

Ο προσανατολισμός στους στόχους εκτός από την ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού, μετατοπίζει την έμφαση από τις εσωτερικές διαδικασίες στον πελάτη, τοποθετώντας τις ανάγκες και τις εμπειρίες του στην πρώτη γραμμή της επιχειρηματικής στρατηγικής. Αυτή η πελατοκεντρική προσέγγιση όχι μόνο καλλιεργεί την αφοσίωση, αλλά οδηγεί επίσης στην καινοτομία, καθώς οι επιχειρήσεις είναι πιο προσαρμοσμένες στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς και τις προτιμήσεις των πελατών.

Ένα μοντέλο υπηρεσιών που προτείνουν οι Denhardt & Dehardt (2000) αναδύεται ως ενισχυτική λύση τόσο στην παλιά δημόσια διοίκηση όσο και στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Βασίζεται στη σύγχρονη πολιτική και κοινωνική θεωρία, εστιάζοντας στη δημοκρατική ιδιότητα του πολίτη, την κοινότητα, την κοινωνία των πολιτών και τον οργανωτικό ανθρωπισμό. Το συγκεκριμένο μοντέλο υποστηρίζει μια δημόσια διοίκηση που είναι βαθιά ενσωματωμένη στις δημοκρατικές αξίες και πρακτικές. Προτείνει μια αλλαγή της εστίασης από την εξυπηρέτηση των πελατών ή την καθοδήγηση της κοινωνίας προς την εξυπηρέτηση των πολιτών και την προώθηση της δημοκρατικής συμμετοχής (Denhardt & Denhardt, 2000).

Το μοντέλο αυτό τονίζει τη σημασία της δημοκρατικής ιδιότητας του πολίτη, της κοινότητας και της κοινωνίας των πολιτών και του οργανωτικού ανθρωπισμού στη δημόσια διοίκηση. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το Νέο Μοντέλο Δημόσιων Υπηρεσιών προσφέρει μια πιο δημοκρατική και με επίκεντρο τον πολίτη προσέγγιση της δημόσιας υπηρεσίας (Denhardt & Denhardt, 2000).

Στον πυρήνα του μοντέλου του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ βρίσκεται η έννοια της δημοκρατικής ιδιότητας του πολίτη και στην κοινότητα. Αυτή η προσέγγιση αντιμετωπίζει

τους δημόσιους υπαλλήλους ως διευκολυντές των κοινοτικών συμφερόντων, ενισχύοντας μια συλλογική αίσθηση του δημόσιου συμφέροντος. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την ατομικιστική εστίαση της νέας δημόσιας διοίκησης, υποστηρίζοντας την ικανοποίηση των δημόσιων αναγκών μέσω συνεργατικών προσπαθειών (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014).

Η λογοδοσία στη δημόσια υπηρεσία, σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, είναι πολύπλευρη. Ξεπερνά τα μοντέλα που βασίζονται στην αγορά και περιλαμβάνει νομικά, κοινοτικά, πολιτικά και επαγγελματικά πρότυπα. Αυτή η προσέγγιση εκτιμά τους ανθρώπους και τη συνεργασία έναντι της παραγωγικότητας και δίνει προτεραιότητα στα κίνητρα δημόσιας υπηρεσίας έναντι της διαχείρισης επιχειρήσεων. Υπογραμμίζει τη σημασία της κοινής ηγεσίας και του σεβασμού για τα άτομα στους δημόσιους οργανισμούς (Bovaird & Löffler, 2015).

Η στροφή προς μια πιο δημοκρατική και πολιτοκεντρική προσέγγιση απαιτεί επανεξέταση των ρόλων και των ευθυνών των δημόσιων υπαλλήλων. Απαιτεί να δοθεί έμφαση στη δημοκρατική δέσμευση, την ηθική διαχείριση και την οικοδόμηση της κοινότητας. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να αναπτύξουν νέες ικανότητες, όπως η συνεργατική ηγεσία και η ηθική λήψη αποφάσεων, ευθυγραμμίζοντας τη δημόσια διοίκηση με τις δημοκρατικές αρχές (Perry & Christensen, 2015).

Η έννοια της εξυπηρέτησης έναντι της καθοδήγησης υποστηρίζει μια συλλογική προσέγγιση όπου οι δημόσιοι υπάλληλοι βοηθούν στην άρθρωση και την ικανοποίηση κοινών συμφερόντων της κοινότητας αντί να ελέγχουν ή να κατευθύνουν την κοινωνία σε νέες κατευθύνσεις. (Denhardt & Denhardt, 2000). Ο στόχος είναι το δημόσιο συμφέρον και δίνει έμφαση στην οικοδόμηση μιας συλλογικής έννοιας δημόσιου συμφέροντος μέσω του διαλόγου και των κοινών αξιών, σε αντίθεση με την ατομικιστική εστίαση του γενικού Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Denhardt & Denhardt, 2000). Οι δημόσιες ανάγκες καλύπτονται καλύτερα μέσω συλλογικών προσπαθειών και συνεργατικών διαδικασιών και η εξυπηρέτηση των πολιτών και όχι πελατών εστιάζει στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους πολίτες, αντί να τους βλέπει απλώς ως πελάτες. (Denhardt & Denhardt, 2000).

Το συγκεκριμένο μοντέλο αναγνωρίζει ότι η λογοδοσία στη δημόσια υπηρεσία είναι πολύπλευρη, εκτείνεται πέρα από τα μοντέλα που βασίζονται στην αγορά και περιλαμβάνει νομικά, κοινοτικά, πολιτικά και επαγγελματικά πρότυπα (Denhardt & Denhardt, 2000).

Επιπρόσθετα εκτιμά τους ανθρώπους έναντι της παραγωγικότητας αφού υπογραμμίζει τη σημασία της συνεργασίας, της κοινής ηγεσίας και του σεβασμού για τα άτομα εντός των δημοσίων οργανισμών και των κοινοτήτων που εξυπηρετούν (Denhardt & Denhardt, 2000) και δίνει προτεραιότητα στα κίνητρα δημόσιας υπηρεσίας και τη διαχείριση έναντι της επιχειρηματικής διαχείρισης. (Denhardt & Denhardt, 2000).

Το μοντέλο της Νέας Δημόσιας Υπηρεσίας προσφέρει μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο εννοιολόγησης και πρακτικής της δημόσιας διοίκησης. Επιδιώκει να ευθυγραμμίσει εκ νέου τη δημόσια διοίκηση με τις δημοκρατικές αρχές και τη συμμετοχή των πολιτών. Το μοντέλο ως επέκταση του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ αναγνωρίζει την πολυπλοκότητα και την αλληλεξάρτηση στη διακυβέρνηση και τονίζει τον ρόλο των δημοσίων υπαλλήλων στη διευκόλυνση του δημόσιου λόγου και στην οικοδόμηση της κοινότητας (Denhardt & Denhardt, 2000).

Αυτή η προσέγγιση απαιτεί επανεκτίμηση των ρόλων, των δεξιοτήτων και των ευθυνών των δημοσίων υπαλλήλων, δίνοντας έμφαση στη σημασία της δημοκρατικής δέσμευσης, της ηθικής διαχείρισης και της οικοδόμησης της κοινότητας έναντι της αποτελεσματικότητας με γνώμονα την αγορά και της ατομικής εξυπηρέτησης πελατών (Denhardt & Denhardt, 2000), τοποθετώντας όμως τον προσανατολισμό στους στόχους στο επίκεντρο με ελαφρώς διαφοροποιημένο περιεχόμενο.

3. Μεθοδολογία Έρευνας

3.1.Σχεδιασμός και Επισκόπηση Μεθοδολογίας

Το αρχικό βήμα περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την επιλογή σχετικής βιβλιογραφίας από διάφορες πηγές, όπως ακαδημαϊκές βάσεις δεδομένων, βιβλιοθήκες και αξιόπιστες διαδικτυακές πλατφόρμες. Λέξεις-κλειδιά και όροι αναζήτησης που σχετίζονται με τον προσανατολισμό στόχων στην διαδικασία, τη νέα δημόσια διαχείριση, τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, την εμπειρία πελατών και τον δημόσιο τομέα θα χρησιμοποιηθούν για τη διεξαγωγή μιας ολοκληρωμένης αναζήτησης. Η αναζήτηση πραγματοποιείται σε μεγάλο βαθμό στα αγγλικά.

Προκειμένου να εξεταστεί ο πιο γόνιμος τρόπος για την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στην επιχειρηματική έρευνα, τονίζοντας τον γρήγορο ρυθμό παραγωγής γνώσης και της διεπιστημονικής φύσης του πεδίου αναζητήθηκαν σχετικές έρευνες που προτείνουν μεθοδολογίες. Οι βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις, όταν διεξάγονται αυστηρά,

παρέχουν μια ολοκληρωμένη σύνθεση της υπάρχουσας έρευνας, προσφέροντας γνώσεις που μεμονωμένες μελέτες από μόνες τους δεν μπορούν. **Οι μεθοδολογίες που εντοπίστηκαν αναφέρονται παρακάτω και παρέχονται κατευθυντήριες γραμμές για καθεμία**, τονίζοντας τη σημασία των μεθοδολογικών και διαφανών διαδικασιών (Snyder, 2019), προκειμένου να καταλήξουμε σε εκείνη που επιλέχθηκε.

Οι λόγοι για τους οποίους υφίσταται ανάγκη μεθοδολογικής προσέγγισης είναι αρχικά το ίδιο το πεδίο της επιχειρηματικής έρευνας χαρακτηρίζεται από ταχεία παραγωγή γνώσης και διεπιστημονικές προσεγγίσεις. Αυτή η πολυπλοκότητα καθιστά δύσκολη την παρακολούθηση της τελευταίας έρευνας και την αξιολόγηση συλλογικών στοιχείων σε συγκεκριμένους τομείς (Snyder, 2019). Ακόμη οι βιβλιογραφικές κριτικές είναι απαραίτητες για τη σύνθεση αποσπασματικής έρευνας, προσφέροντας μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση ενός θέματος στον βαθμό που είναι εφικτό να εντοπιστούν. Διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην προώθηση της γνώσης και της ανάπτυξης θεωρίας ενσωματώνοντας ευρήματα από διάφορες μελέτες (Snyder, 2019).

Για να καταληχθεί το είδος της επισκόπησης που ακολουθήθηκε, ήταν σημαντικό να εξεταστούν οι διαθέσιμες προσεγγίσεις. Υπάρχουν οι συστηματικές αναθεωρήσεις που ακολουθούν ένα αυστηρό πρωτόκολλο για την επιλογή άρθρων και τη συλλογή δεδομένων. Είναι επωφελής για τη σύνθεση αποδεικτικών στοιχείων και την πληροφόρηση της πολιτικής και της πρακτικής, ειδικά όπου πρέπει να αντιμετωπιστούν συγκεκριμένα ερωτήματα ή υποθέσεις (Snyder, 2019). Ακόμη υφίστανται οι ημισυστηματικές αναθεωρήσεις οι οποίες κρίνονται κατάλληλες για ευρύτερα θέματα που συλλαμβάνονται διαφορετικά μεταξύ των επιστημών. Βοηθούν στη χαρτογράφηση θεωρητικών προσεγγίσεων ή θεμάτων και στον εντοπισμό κενών γνώσης. (Snyder, 2019). Επιπρόσθετα υπάρχουν οι αναθεωρήσεις που ενσωματώνουν χρήσιμες κριτικές για δημιουργική συλλογή δεδομένων, οι ολοκληρωμένες κριτικές δεν επικεντρώνονται στην κάλυψη όλων των δημοσιευμένων άρθρων αλλά στο συνδυασμό προοπτικών για τη δημιουργία νέων θεωρητικών μοντέλων. Συνήθως αφορούν ιδιαίτερα σημαντικά για ώριμα ή αναδυόμενα ερευνητικά θέματα (Snyder, 2019).

Στην προκείμενη περίπτωση ακολουθείται μία ημισυστηματική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία δημιουργείται ένα σύνολο κριτηρίων ένταξης και αποκλεισμού για να διασφαλιστεί η επιλογή της βιβλιογραφίας που ευθυγραμμίζεται με την εστίαση της έρευνας. Η αρχική φάση της προσέγγισης περιλαμβάνει τον καθορισμό του σκοπού, του

πεδίου και των ερευνητικών ερωτημάτων της ανασκόπησης και τον καθορισμό της κατάλληλης μεθοδολογίας ανασκόπησης (Snyder, 2019). Τα κριτήρια συμπερίληψης μπορεί να περιλαμβάνουν τη συνάφεια της δημοσίευσης με το ερευνητικό θέμα, την ημερομηνία δημοσίευσής της και την επιστημονική της αξιοπιστία. Τα κριτήρια αποκλεισμού να περιλαμβάνουν την εξάλειψη δημοσιεύσεων που είναι ξεπερασμένες, ή στερούνται συνάφειας με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Μια ποιοτική βιβλιογραφική ανασκόπηση πρέπει να καταδεικνύει μια διεξοδική και μεθοδική προσέγγιση στην επιλογή και την ανάλυση της βιβλιογραφίας (Snyder, 2019), προσφέροντας στην ευρύτερη επιστημονική κοινότητα δυνατότητα αναπαραγωγής, **άρα οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην ανασκόπηση πρέπει να είναι αρκετά σαφείς ώστε να επιτρέπουν την αναπαραγωγή από άλλους ερευνητές** (Snyder, 2019). Τέλος η ανασκόπηση οφείλει να είναι χρήσιμη και να συμβάλλει τόσο στην επιστημονική κατανόηση όσο και στην πρακτική εφαρμογή στο πεδίο. (Snyder, 2019). Προκειμένου να εντοπιστεί η κατάλληλη βιβλιογραφία πρέπει **να γίνει σαφής η σκέψη πίσω από την αναζήτηση αυτής**. Στην παρούσα εργασία ενδιαφέρει να εντοπίσουμε πως ο προσανατολισμός των δημοσίων οργανισμών στο να θέτουν συγκεκριμένους στόχους έναντι διαδικασιών και να αξιολογούν το προσωπικό τους για αυτό επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των οργανισμών του δημόσιου τομέα στο πλαίσιο της νέας δημόσιας διοίκησης, ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν τελικά έναν καλά καθορισμένο στόχο απέναντι στον πολίτη και πως αυτή η μεταστροφή ενισχύει την εμπειρία και την ικανοποίηση των πολιτών.

Αρχικά αναζητείται γενική βιβλιογραφία που να μπορεί να αποδείξει πως ανεξαρτήτως παραδείγματος υπάρχει ουσιαστική διαφορά από την εφαρμογή στην πράξη της στοχοθεσίας στο αποτέλεσμα έναντι των διαδικασιών. Η μεθοδολογική προσέγγιση επιδιώκεται να είναι στοχαστική και προσαρμοστική. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ποικιλομορφία των περιβαλλόντων του δημόσιου τομέα σε διαφορετικές γεωγραφίες και πολιτισμούς. Μια τέτοια στοχαστική προσέγγιση διασφαλίζει ότι οι επιλεγμένες μελέτες παρέχουν μια ολιστική άποψη του προσανατολισμού των στόχων του δημόσιου τομέα και του προσανατολισμού προς τη διαδικασία, που είναι κεντρικής σημασίας για την κατανόηση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ.

Η φάση εκτέλεσης περιλαμβάνει μια συστηματική αναζήτηση των επιλεγμένων βάσεων δεδομένων χρησιμοποιώντας τις αναπτυγμένες λέξεις-κλειδιά. Η ανασκόπηση περιλαμβάνει κυρίως άρθρα με κριτές, κυβερνητικές εκθέσεις και έγκριτες εκπαιδευτικές

μελέτες. Κάθε έγγραφο ελέγχθηκε ως προς τη συνάφεια και όσα χρησιμοποιήθηκαν τηρούνται σε ένα αρχείο για τη διαχείριση των παραπομπών. Στο σημείο αυτό αναζητούνται έρευνες με γενικές λέξεις κλειδιά.

Keywords	Τελεστές
Public management outcome-oriented goals	OR
Customer satisfaction from goal orientation in public sector	OR
Public management and process orientation	OR
New Public Management	AND/OR
Outcome-oriented goals	AND/OR
Goals based on process	OR
Customer satisfaction and processes in public sector	OR

Οι παραπάνω λέξεις κλειδιά βοηθούν την συγκέντρωση βιβλιογραφίας γενικής φύσης για το δημόσιο μάνατζμεντ και τις πρακτικές του με εστίαση στους στόχους προσανατολισμού έναντι διαδικασίας αλλά και στο αποτέλεσμα που έχει η εφαρμογή της μίας και της άλλης περίπτωσης. Η βιβλιογραφία αυτή αποτελεί το πρώτο σημείο αναφοράς της βιβλιογραφίας που δείχνει την ιστορική μετεξέλιξη προς αυτή την κατεύθυνση του προσανατολισμού του δημοσίου τομέα προς τους στόχους για αποτέλεσμα έναντι της προσκόλλησης στη διαδικασία και της μη ελαστικότητας απέναντι σε αυτή.

Όμως η συγκεκριμένη έρευνα έχει σκοπό να αναδείξει τις τάσεις της βιβλιογραφίας μέσα από παραδείγματα δημοσίων οργανισμών όπως είναι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και να συνδέσει ανάλογη έρευνα πεδίου και βιβλιογραφική έρευνα πάνω στην φύση και στον τρόπο λειτουργίας αυτών των ιδρυμάτων με το ίδιο το δημόσιο μάνατζμεντ, αρχές του οποίου ακολουθούν τα ιδρύματα.

Προκειμένου να επιλεγούν κατάλληλα παραδείγματα έγινε μια αναζήτηση για εκπαιδευτικά ιδρύματα και διαδικασίες, εκπαιδευτικά ιδρύματα και αποτελέσματα, εκπαιδευτικά ιδρύματα και στοχοθεσία και μένοντας στην περιοχή της Ευρώπης.. Προχωρήσαμε την αναζήτηση των παρακάτω όρων

Keywords	Τελεστές
Educational systems and New Public Management	OR
Educational systems and Goal Orientation	OR

Keywords	Τελεστές
Educational systems and Processes	

Στο σημείο αυτό διαπιστώθηκε ότι πολλά άρθρα έκαναν αναφορά στο εκπαιδευτικό σύστημα της Φινλανδίας, το οποίο φημίζεται για τα αξιόλογα αποτελέσματα του και αρκετά έκαναν αναφορές στο Γαλλικό, στο Ισπανικό και στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, ως περισσότερο δυσκίνητα εκπαιδευτικά συστήματα τα οποία απαιτούν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους προκειμένου να γίνουν περισσότερο ελαστικά, ικανά να ανταποκριθούν στις συνθήκες του περιβάλλοντος που συνεχώς εξελίσσονται.

Επιλέχθηκαν δύο παραδείγματα εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, εκείνο της Ελλάδας και εκείνο της Φινλανδίας ως δύο περιπτώσεις που πρεσβεύουν τις δύο διαφορετικές πλευρές του δημοσίου μάνατζμεντ, αφενός τον προσανατολισμό στις διαδικασίες και αφετέρου τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα μέσω των στόχων, για τις οποίες υπάρχει αρκετό υλικό. Ακολούθησε επισταμένη αναζήτηση στις δύο αυτές περιοχές με άξονα τα ερευνητικά ερωτήματα. Οπότε οι όροι που τέθηκαν προς αναζήτηση εκτός από τα συστήματα γενικότερα για τα οποία είναι γόνιμο να αντληθούν μέχρι και ιστορικά στοιχεία είναι πως εκείνα συνδέονται με στόχους, τους παράγοντες που επιδρούν και την ικανοποίηση των πολιτών. Οι λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτό το σημείο είναι:

Keywords	Τελεστές
Finland education management	AND/OR
Greece education management	AND
Greece vs Finland education	OR
Finland education management and goal orientation	OR
Finland education management and process orientation	OR
Finland education management and customer satisfaction	OR
Finland education management and quality of education	OR
Finland education management and targets	OR
Finland education management and success factors	OR
Greek education management and goal orientation	OR
Greek education management and process orientation	OR
Greek education management and customer satisfaction	OR
Greek education management and quality of education	OR

Keywords	Τελεστές
Greek education management and targets	OR
Greek education management and success factors	

Καθώς κατά τη διερεύνηση του προσανατολισμού στόχου έναντι του προσανατολισμού της διαδικασίας εντός του δημόσιου τομέα, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης η μεθοδολογική προσέγγιση πρέπει να είναι **ισχυρή, συστηματική και σύγχρονη**. Η μεθοδολογική αφήγηση από την αυγή του 21ου αιώνα έχει σταδιακά μετατοπιστεί προς ένα τεκμηριωμένο, εμπειρικό ερευνητικό παράδειγμα που δίνει προτεραιότητα στην επικαιρότητα και τη συνάφεια. Στόχος είναι να αντικατοπτρίζονται οι **τελευταίες τάσεις και μετασχηματισμοί** στον δημόσιο τομέα, αναγνωρίζοντας τις σημαντικές αλλαγές μετά το **2000**. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η βιβλιογραφία που αναζητήθηκε περιορίστηκε σε κατά το δυνατό πιο πρόσφατες αναζητήσεις, ή περισσότερο σχετικές με τα ερωτήματα αναζητήσεις, ενώ δόθηκε έμφαση στον εντοπισμό ερευνών πεδίου κάτι που ήταν ιδιαίτερα δύσκολο καθώς η βιβλιογραφία ήταν περιορισμένη. Από τις περιλήψεις των άρθρων με συναφή τίτλο έγινε προσπάθεια αναγνώρισης της πραγματικά συναφούς με το θέμα βιβλιογραφίας και προσπάθεια άμεσης όπου ήταν εφικτό και έμμεσης όπου δεν ήταν της πρακτικής που φαίνεται να ακολουθεί το εκάστοτε εκπαιδευτικό σύστημα με την ανάλογη θεωρία του νέου δημοσίου μάνατζμεντ.

Ο πλούτος μιας μελέτης συχνά μετράται από την αποδοχή της ακαδημαϊκής κοινότητας, όπου οι αναφορές χρησιμεύουν ως επικυρώσεις. Έτσι, σε ευθυγράμμιση με το δεύτερο κριτήριο, η αναζήτηση επιστημονικών έργων εκτείνεται πέρα από την απλή ανακάλυψη. περιλαμβάνει τη χαρτογράφηση της επιρροής αυτών των έργων. Άρθρα με υψηλή αναφορά προτείνουν την επικύρωση των μεθοδολογιών, των ευρημάτων και των θεωρητικών συνεισφορών τους. Χρησιμεύουν περισσότερο, καθοδηγώντας τη μετέπειτα έρευνα και πρακτική στη δημόσια διοίκηση.

Παρά τη μεγάλη εξάρτηση από τις αναφορές ως δείκτες σημασίας, είναι επιτακτική ανάγκη να αναγνωριστεί η **αξία της αναπτυσσόμενης έρευνας**. Οι αναδυόμενες μελέτες, αν και ίσως δεν είναι ακόμη ευρέως αναγνωρισμένες μέσω εκτεταμένων παραπομπών σε αυτές, φέρνουν νέες προοπτικές και καινοτόμες μεθοδολογίες που αμφισβητούν τους καθιερωμένους κανόνες. Ως εκ τούτου, το τρίτο κριτήριο της προτίμησης των άρθρων περιοδικών έναντι των βιβλίων είναι πρακτικό, επιτρέποντας την αφομοίωση της έρευνας αιχμής εντός των χρονικών περιορισμών.

Ωστόσο, μια υπερβολική έμφαση στις μετρήσεις παραπομπών μπορεί να επισκιάσει την εκκολαπτόμενη αλλά πρωτοποριακή έρευνα. Συνεπώς, ενώ οι παραπομπές χρησιμεύουν ως ένα μέτρο του επιστημονικού αντίκτυπου, το τέταρτο κριτήριο διασφαλίζει ότι ακόμη και οι λιγότερο αναφερόμενες, πρόσφατες μελέτες δεν αποκλείονται. Αυτή η συμπερίληψη είναι ζωτικής σημασίας, καθώς μπορεί να προσφέρουν γνώσεις σχετικά με τον προσανατολισμό στο στόχο έναντι του προσανατολισμού στη διαδικασία, ειδικά καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις εξελισσόμενες απαιτήσεις του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ.

Στην προκείμενη περίπτωση λόγω των περιορισμένων ερευνών πεδίου δεν ήταν ιδιαίτερα εύκολο να επιλεγεί αποκλειστικά αρθρογραφία με πολλές αναφορές, και το κριτήριο της συνάφειας περιεχομένου έπαιζε περισσότερο καθοριστικό ρόλο.

Η επιλεγμένη βιβλιογραφία αναλύεται διεξοδικά καθώς βασικές έννοιες, θεωρίες, μοντέλα και εμπειρικά ευρήματα που σχετίζονται με τον προσανατολισμό των στόχων στο δημόσιο τομέα, ειδικά στο πλαίσιο του νέου δημόσιου μάνατζμεντ, εξάγονται από τη βιβλιογραφία. Αυτή είναι η φάση της ανάλυσης που απαιτεί την αφαίρεση των σχετικών δεδομένων από επιλεγμένα άρθρα και τη χρήση κατάλληλων μεθόδων ανάλυσης για τη σύνθεση ευρημάτων (Snyder, 2019). Η ανάλυση περιλαμβάνει τον εντοπισμό κοινών θεμάτων, προτύπων και αποκλίσεων μεταξύ των πηγών της βιβλιογραφίας, ενώ στοχεύει στην σύγκριση μεταξύ χωρών. Αναζητήθηκαν τα σημεία εκείνα στα οποία τα δύο εκπαιδευτικά συστήματα φαίνεται ότι αντιπροσωπεύουν τις δύο περιοχές του δημοσίου μάνατζμεντ, τα αποτελέσματα που έχουν αυτά στην παροχή της υπηρεσίας της εκπαίδευσης και στον αντιλαμβανόμενο βαθμό ποιότητας υπηρεσίας από την πλευρά των πολιτών που είναι και οι τελικοί αποδέκτες της εκπαίδευσης αλλά και μέσα από αντικειμενικά σχεδιασμένους δείκτες. Στην συνέχεια αναζητήθηκαν οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν τους στόχους που θέτουν τα ιδρύματα, έγινε προσπάθεια αναγνώρισης του προσανατολισμού των στόχων καθώς και αναζητήθηκαν στοιχεία που επιβεβαιώνουν την αποτελεσματικότητα των δύο συστημάτων μέσα από έρευνες στα ιδρύματά τους.

Οι συνθετικές πληροφορίες οργανώνονται και ενσωματώνονται για να αναπτυχθεί μια συνεκτική αφήγηση που θα αντιμετωπίζει τα ερευνητικά ερωτήματα. Η βιβλιογραφία αξιολογείται κριτικά για να προσδιοριστούν τα πλεονεκτήματα και οι περιορισμοί της υπάρχουσας γνώσης σε αυτόν τον τομέα. Επιχειρείται η σύνθεση της παραπάνω πληροφορίας, σε κάθε βήμα ανάπτυξής της με τα ίδια τα ερευνητικά ερωτήματα όπως περιγράφηκε παραπάνω. Αφού αναγνωρίζεται η συνεισφορά της κάθε έρευνας,

τοποθετείται στον χάρτη απαντήσεων των ερευνητικών ερωτημάτων. Ο στόχος δεν είναι να συνταχθεί μια εξαντλητική λίστα μελετών, αλλά να συνδυάσουμε μια συνεκτική αφήγηση που διευκρινίζει τη σύνθετη δυναμική μεταξύ του προσανατολισμού στόχου και του προσανατολισμού της διαδικασίας. Αυτή η αφήγηση πρέπει να ρίξει φως στον τρόπο με τον οποίο οι αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ εκδηλώνονται στο ήθος του δημόσιου τομέα και πώς ευθυγραμμίζονται με τους πρωταρχικούς στόχους του τομέα. Με τους στόχους που περιγράφονται, το ερευνητικό πλαίσιο δημιουργήθηκε για να ευθυγραμμιστεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση με τα βασικά ερωτήματα. Αυτό το πλαίσιο καθοδηγεί τον προσδιορισμό θεμάτων, όπως η επιρροή του νέου δημοσίου μάνατζμεντ στις εκπαιδευτικές πρακτικές και η διχοτόμηση μεταξύ προσανατολισμού στο αποτέλεσμα και προσανατολισμού διαδικασίας στην εκπαιδευτική διαχείριση.

Η σύνθεση της συλλεγόμενης βιβλιογραφίας **περιλαμβάνει τον εντοπισμό κοινών ευρημάτων, την αντίθεση προοπτικών και την επισήμανση τυχόν εμφανών κενών** στη βιβλιογραφία. Αυτή η διαδικασία θα απαιτήσει κριτική σκέψη για να διακρίνει τις διάφορες αποχρώσεις που παρουσιάζονται από διαφορετικούς συγγραφείς, ιδιαίτερα όσον αφορά τα στυλ διαχείρισης στα φινλανδικά έναντι των ελληνικών εκπαιδευτικών συστημάτων.

Η φάση σύνταξης επιχείρησε τη συγγραφή μιας συνεκτικής αφήγησης που συνδυάζει τα ευρήματα από τη βιβλιογραφία σε μια ολοκληρωμένη ανάλυση. Αυτή η ανάλυση θα απαντά τα ερευνητικά ερωτήματα και θα παρέχει πληροφορίες για τον αντίκτυπο του νέου δημοσίου μάνατζμεντ στην εκπαιδευτική διαχείριση στη Φινλανδία και την Ελλάδα.

Τα ευρήματα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας τίθενται υπό συζήτηση οργανωμένα από την κατεύθυνση που δίνουν τα ερευνητικά ερωτήματα. Η συζήτηση επισημαίνει τη συμβολή της βιβλιογραφίας στην κατανόηση της σημασίας της αλλαγής του προσανατολισμού των στόχων στον δημόσιο τομέα. Το συμπέρασμα συνοψίζει τις βασικές γνώσεις που αποκτήθηκαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και αποτελεί τη βάση για μελλοντική έρευνα και εμπειρικές έρευνες.

Οι βιβλιογραφικές **ανασκοπήσεις δεν συνθέτουν μόνο την υπάρχουσα έρευνα αλλά και καθοδηγούν μελλοντικές μελέτες και θεωρητική ανάπτυξη**. Οι οδηγίες της μεθοδολογίας στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας και του αντίκτυπου των ανασκοπήσεων της βιβλιογραφίας, ενισχύοντας έτσι τη συνολική αυστηρότητα και τη συνάφεια της επιχειρηματικής έρευνας (Snyder, 2019).

Το πλαίσιο για την ανάλυση του προσανατολισμού των στόχων και του προσανατολισμού της διαδικασίας στον δημόσιο τομέα αφορά τόσο την ευρωστία του σχεδιασμού της έρευνας όσο και την ευελιξία προσαρμογής σε νέες ιδέες. Πρόκειται για την εγκαθίδρυση ενός διαλόγου μεταξύ των διαρκών κληρονομιών της προηγούμενης έρευνας και των αναδυόμενων φωνών που επιδιώκουν να επαναπροσδιορίσουν το μέλλον του δημόσιου τομέα. Το αποτέλεσμα είναι μια πλούσια σύνθεση γνώσης που, όταν συνδυάζεται με ακρίβεια, προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα του ταξιδιού του δημόσιου τομέα στο τοπίο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης.

Η ανασκόπηση ολοκληρώνεται με μια σύνοψη των βασικών ευρημάτων, των επιπτώσεων για την εκπαιδευτική πολιτική και πρακτική και συστάσεις για μελλοντική έρευνα. Θα παρέχει έναν στοχαστικό σχολιασμό σχετικά με την επιρροή του νέου δημοσίου μάνατζμεντ στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα και τις διαδικασίες και στις δύο χώρες, με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν μέσω της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας.

Αυτή η ολοκληρωμένη μεθοδολογία εξασφαλίζει μια ισορροπημένη, ενδελεχή και διορατική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ικανή να παρέχει μια βαθιά κατανόηση της εκπαιδευτικής διαχείρισης στο φινλανδικό και ελληνικό πλαίσιο.

3.2.Περιορισμοί της μεθοδολογίας

Η έρευνα στην εκπαίδευση συχνά αντιμετωπίζει τον **περιορισμό της μη θεωρητικής σύνδεσης με τη θεωρία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ**. Πολλές φορές, η έρευνα πεδίου είναι περιορισμένη, κάτι που ενδέχεται να οδηγεί σε ελλείψεις στην πρακτική εφαρμογή και την κριτική αξιολόγηση των μεθόδων διαχείρισης στην εκπαίδευση.

Επιπλέον, οι **μελέτες πεδίου είναι συχνά λιγοστές** και η βαρύτητα δίνεται στις ανασκοπήσεις της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Αυτό μπορεί να προκύψει από πολλούς παράγοντες, όπως ο περιορισμένος χρηματοδοτικός προϋπολογισμός για την έρευνα, η δυσκολία πρόσβασης σε εκπαιδευτικά δεδομένα ή η αντίσταση σε μεθοδολογικές αλλαγές.

Τα παραδείγματα **που αφορούν αμφότερες τις χώρες είναι περιορισμένα,** γεγονός που δυσχεραίνει την εκτίμηση της επίδρασης των διοικητικών πολιτικών στα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

4. Ανάλυση Αποτελεσμάτων με Εξειδίκευση στο παράδειγμα της Εκπαίδευσης μεταξύ Ελλάδας και Φινλανδίας.

4.1.Εισαγωγή

Το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της κοινωνικής ανάπτυξης και της ευημερίας και έναν από τους βασικότερους τομείς δραστηριότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Ανάμεσα στα διαφορετικά εκπαιδευτικά συστήματα παγκοσμίως, αυτά της Ελλάδας και της Φινλανδίας ξεχωρίζουν, όχι μόνο για τα ξεχωριστά ιστορικά και πολιτιστικά τους πλαίσια αλλά και για τις ιδιαίτερες προσεγγίσεις τους κατά την εφαρμογή δημοσίου μάνατζμεντ και στους στόχους του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, με τις ρίζες του σε μια πλούσια ιστορική παράδοση που χρονολογείται από τους αρχαίους φιλοσόφους, έχει εξελιχθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια των αιώνων. Αντίθετα, η Φινλανδία, ένα σχετικά νεότερο έθνος, έχει αναδειχθεί ως παγκόσμια εκπαιδευτική δύναμη, συχνά επικαλύπτοντας τις διεθνείς βαθμολογίες. Οι έντονες διαφορές μεταξύ αυτών των δύο συστημάτων παρέχουν ένα πρόσφορο έδαφος για ανάλυση, ειδικά κατά την εξέταση των στόχων που θέτουν και των στυλ διαχείρισης που χρησιμοποιούν.

Τα εκπαιδευτικά συστήματα παγκοσμίως αντικατοπτρίζουν δύο διαφορετικούς προσανατολισμούς όσον αφορά τους στόχους που θέτουν στο προσωπικό που τους απαρτίζει. Οι στόχοι είναι είτε κυρίως προσανατολισμένοι στη διαδικασία είτε προσανατολισμένοι στα αποτελέσματα.

Το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας παραδοσιακά στράφηκε προς μια προσέγγιση προσανατολισμένη στη διαδικασία, με μεγάλη έμφαση στην κλασική εκπαίδευση και την ευρεία μάθηση. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, υπήρξε μια στροφή η οποία υποδηλώνει γραφειοκρατική τάση, εν μέρει επηρεασμένη από οικονομικούς παράγοντες και παγκόσμιες εκπαιδευτικές τάσεις. Αυτή η αλλαγή εγείρει ερωτήματα σχετικά με την ισορροπία μεταξύ της διατήρησης της ουσίας της ελληνικής εκπαιδευτικής παράδοσης και της προσαρμογής σε ένα πιο ανταγωνιστικό και εστιασμένο στο αποτέλεσμα παγκόσμιο εκπαιδευτικό τοπίο.

Η Φινλανδία, αντίθετα, φημίζεται για την προσέγγισή της με επίκεντρο τον μαθητή, προσανατολισμένη σε στόχους των εκπαιδευτών στα αποτελέσματα. Το φινλανδικό σύστημα δίνει μεγάλη αξία στις ατομικές ανάγκες των μαθητών, στην αυτονομία των εκπαιδευτικών και σε ένα λιγότερο δομημένο και πιο δημιουργικό περιβάλλον μάθησης. Αυτή η προσέγγιση

έχει επαινεθεί για την παραγωγή όχι μόνο υψηλών ακαδημαϊκών επιτευγμάτων αλλά και καλά στρογγυλεμένων ατόμων. Η Φινλανδία αντιμετωπίζει επίσης την πρόκληση να διατηρήσει το μοναδικό της εκπαιδευτικό ήθος ενώ παραμένει συναφής σε έναν κόσμο περισσότερο προσανατολισμένο σε στόχους διαδικασίας.

Η έννοια του παλαιού δημοσίου μανατζμεντ στην εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από μια κεντρική, γραφειοκρατική και βασισμένη σε κανόνες προσέγγιση. Συχνά περιλαμβάνει αυστηρό κυβερνητικό έλεγχο, τυποποιημένα προγράμματα σπουδών και μια ενιαία μεθοδολογία που ταιριάζει σε όλους. Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ, εισάγει τις αρχές της διαχείρισης και της αποτελεσματικότητας βάσει της αγοράς στη δημόσια εκπαίδευση. Δίνει έμφαση στη λογοδοσία, τις μετρήσεις απόδοσης, την αποκέντρωση και συχνά περιλαμβάνει στοιχεία όπως η επιλογή του σχολείου και ο ανταγωνισμός.

Το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας, με την κεντρική του δομή και το ενιαίο πρόγραμμα σπουδών, είναι ενδεικτικό του παλαιού δημοσίου μάνατζμεντ. Αυτό το μοντέλο, ενώ παρέχει ένα συνεπές εκπαιδευτικό πρότυπο, συχνά δέχεται κριτική για την έλλειψη ευελιξίας και ανταπόκρισης στις τοπικές ανάγκες. Οι προσπάθειες της ελληνικής κυβέρνησης να εισαγάγει στοιχεία του νέου δημοσίου μάνατζμεντ, όπως η χρηματοδότηση βάσει απόδοσης και η αυτονομία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, σηματοδοτούν μια μετάβαση, αν και σταδιακή και όχι χωρίς προκλήσεις.

Το εκπαιδευτικό σύστημα της Φινλανδίας, που αναγνωρίζεται για την αποκεντρωμένη δομή, την αυτονομία σε τοπικό επίπεδο και την ανεξαρτησία των εκπαιδευτικών, ευθυγραμμίζεται περισσότερο με τις αρχές του νέου δημοσίου μάναταζμεντ. Ωστόσο, σε αντίθεση με τις πτυχές του ανταγωνισμού και της αγοράς που συνδέονται συνήθως με το νέο δημόσιο μάνατζμεντ, η Φινλανδία κατάφερε να ενσωματώσει αυτές τις αρχές σε ένα πλαίσιο που εξακολουθεί να δίνει έμφαση στην ισότητα και τη συμπερίληψη. Αυτό το μοναδικό μείγμα εγείρει ενδιαφέροντα ερωτήματα σχετικά με την εφαρμοσιμότητα και την προσαρμοστικότητα των αρχών του νέου δημοσίου μάνατζμεντ σε διαφορετικά πολιτιστικά και κοινωνικά πλαίσια.

Η σύγκριση μεταξύ του ελληνικού και του φινλανδικού εκπαιδευτικού συστήματος, ως προς τον προσανατολισμό τους προς τους εκπαιδευτικούς στόχους και τα στυλ δημόσιας διοίκησης, παρέχει όχι μόνο μια εικόνα δύο διακριτών μεθοδολογιών αλλά αντικατοπτρίζει και ευρύτερα θέματα στην εκπαίδευση του δημόσιου τομέα. Αυτά τα θέματα περιλαμβάνουν την ισορροπία μεταξύ παράδοσης και νεωτερικότητας, τον ρόλο της κυβέρνησης στην

εκπαίδευση, τον αντίκτυπο της παγκοσμιοποίησης στις εθνικές εκπαιδευτικές πολιτικές και τη συνεχιζόμενη συζήτηση μεταξύ των εγγενών και εξωτερικών αξιών της εκπαίδευσης.

Καθώς προχωρά η παρούσα έρευνα, θα διερευνήσει αυτά τα θέματα, αναλύοντας τον τρόπο με τον οποίο η Ελλάδα και η Φινλανδία περιηγούνται στο πολύπλοκο πεδίο των εκπαιδευτικών στόχων και της δημόσιας διαχείρισης. Η ανάλυση στοχεύει όχι μόνο να επισημάνει τις διαφορές και τις ομοιότητες μεταξύ αυτών των δύο συστημάτων αναφορικά με τους στόχους του προσωπικού, αλλά και να αντλήσει διδάγματα και ιδέες που θα μπορούσαν να ενημερώσουν τις μελλοντικές εκπαιδευτικές πολιτικές και πρακτικές.

Η σύγκριση του ελληνικού και του φινλανδικού εκπαιδευτικού συστήματος, στο πλαίσιο στόχων διαδικασίας έναντι αποτελεσμάτων και του ρόλου της παλαιάς έναντι της νέας δημόσιας διοίκησης, είναι ένα ενδεικτικό παράδειγμα του θέματος που πραγματεύεται η παρούσα εργασία.

Το φινλανδικό μοντέλο δίνει έμφαση στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα, αλλά το κάνει μέσω μιας μαθητοκεντρικής προσέγγισης που εκτιμά τη δημιουργικότητα, την επίλυση προβλημάτων και την ολιστική ανάπτυξη κάθε μαθητή. Αυτή η προσέγγιση έχει οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης και διεθνή αναγνώριση. Το φινλανδικό σύστημα δείχνει πώς οι αρχές του νέου δημοσίου μάνατζμεντ μπορούν να ενσωματωθούν στη δημόσια εκπαίδευση με τρόπο που δίνει έμφαση στην ποιότητα, την καινοτομία και την αποτελεσματικότητα χωρίς να θυσιάζεται η ισότητα και η ένταξη.

Στην Ελλάδα, το κυρίαρχο μοντέλο της γραφειοκρατίας στους δημόσιους οργανισμούς, παρά τις πρόσφατες μετατοπίσεις του προς το νέο δημόσιο μάνατζμεντ, έχει επιπτώσεις στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Ο κεντρικός έλεγχος μπορεί να οδηγήσει σε ομοιομορφία στα εκπαιδευτικά πρότυπα, αλλά μπορεί επίσης να καταπνίξει την καινοτομία και την τοπική ανταπόκριση. Η αργή ενσωμάτωση των αρχών του νέου δημοσίου μάνατζμεντ οδηγεί σε ένα σύστημα που επιδιώκει να εξισορροπήσει τις παραδοσιακές αξίες με την ανάγκη για εκσυγχρονισμό και αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν προκλήσεις όπως η γραφειοκρατική αντίσταση και η ανάγκη για μια πιο εστιασμένη στα αποτελέσματα προσέγγιση.

Στη Φινλανδία, η υιοθέτηση του νέου δημοσίου μάνατζμεντ είχε σημαντικές θετικές επιπτώσεις. Η εστίαση του συστήματος στην αυτονομία, τον επαγγελματισμό των δασκάλων και τη μαθητοκεντρική μάθηση έχει οδηγήσει σε σταθερά υψηλές επιδόσεις στις διεθνείς

εκπαιδευτικές αξιολογήσεις. Το φινλανδικό μοντέλο δείχνει ότι όταν το νέο δημόσιο μάνατζμεντ, όταν εφαρμόζεται με έμφαση στην ποιότητα και την ισότητα, μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετικά εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

Η σύγκριση Ελλάδας και Φινλανδίας υπογραμμίζει πώς διαφορετικές προσεγγίσεις στη δημόσια διοίκηση στην εκπαίδευση μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικά αποτελέσματα. Ενώ το σύστημα της Ελλάδας καταδεικνύει τις προκλήσεις και τις δυνατότητες μετάβασης από το παλαιό δημόσιο μάνατζμεντ στο νέο δημόσιο μάνατζμεντ, η Φινλανδία χρησιμεύει ως παράδειγμα επιτυχούς εφαρμογής των αρχών του νέου δημοσίου μάνατζμεντ στην εκπαίδευση. Οι δύο περιπτώσεις δείχνουν ότι η επιλογή του στυλ διαχείρισης στην εκπαίδευση έχει εκτεταμένες επιπτώσεις στην ποιότητα της εκπαίδευσης, την ισότητα και τη συνολική αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος.

Σε μελέτη του Breakspear (2012), διερευνάται πώς η συγκριτική αξιολόγηση επηρεάζει τα εκπαιδευτικά συστήματα, διαμορφώνοντας τα εκπαιδευτικά πρότυπα και τις πολιτικές παγκοσμίως. Ερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι διεθνείς συγκρίσεις και ταξινομήσεις οδηγούν τις πολιτικές αποφάσεις και τις μεταρρυθμίσεις στην εκπαίδευση. Αυτή η έρευνα είναι σημαντική για την κατανόηση των ευρύτερων επιπτώσεων των παγκόσμιων εκπαιδευτικών αξιολογήσεων στις εθνικές εκπαιδευτικές πολιτικές και πρακτικές καθώς τονίζει ότι οι διεθνείς ταξινομήσεις και συγκρίσεις δημιουργούν πιέσεις για αλλαγή πολιτικής στις χώρες, οδηγώντας συχνά σε μεταρρυθμίσεις που στοχεύουν στη βελτίωση των εθνικών εκπαιδευτικών προτύπων και πρακτικών (Breakspear, 2012).

4.2.Αποτελέσματα της Έρευνας

Η έρευνα των Gokce και Celep (2011) παρέχει μια συγκριτική ανάλυση των εκπαιδευτικών συστημάτων σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας και τη Φινλανδίας. Παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη εικόνα του πώς το εκπαιδευτικό σύστημα κάθε χώρας αντανακλά τα ευρύτερα κοινωνικά πρότυπα, τις οικονομικές συνθήκες και τις πολιτιστικές αξίες της, με την Ελλάδα και τη Φινλανδία να χρησιμεύουν ως κύρια παραδείγματα αυτής της περίπλοκης σχέσης. Εξετάζει τις δομικές διαφορές στην εκπαιδευτική διαχείριση σε διάφορα διοικητικά επίπεδα, υπογραμμίζοντας την αλληλεπίδραση μεταξύ εθνικής πολιτικής και τοπικής αυτονομίας. Οι οικονομικοί μηχανισμοί στους οποίους στηρίζονται αυτά τα συστήματα συζητούνται επίσης, αποκαλύπτοντας αποκλίσεις στις χρηματοδοτικές αρμοδιότητες μεταξύ της κυβέρνησης και των τοπικών φορέων (Gokce, & Celep, 2011). Η παραπάνω έρευνα συνεισφέρει στην

κατανόηση του τοπίου των εκπαιδευτικών συστημάτων αναφορικά με τον τρόπο διοίκησης αυτών και των μεταβλητών που τα επηρεάζουν ενώ προσφέρει άμεση σύγκριση των δύο χωρών που έχουν επιλεγεί προς διερεύνηση.

Στην ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών, η μελέτη αντιπαραβάλλει την κεντρική προσέγγιση ορισμένων εθνών με τις αποκεντρωμένες στρατηγικές που επιτρέπουν μεγαλύτερη τοπική επιρροή. Αυτό επεκτείνεται στους στόχους της εκπαίδευσης, όπου οι μοναδικές πολιτιστικές και κοινωνικές αξίες κάθε χώρας διαμορφώνουν τους εκπαιδευτικούς στόχους, ιδιαίτερα στο προσχολικό και υποχρεωτικό επίπεδο (Gokce, & Celep, 2011). Ιδιαίτερα, μέσα από την μελέτη αναδεικνύεται πως η στοχοθεσία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων καθορίζει τα αποτελέσματα των παρεχόμενων υπηρεσιών και γίνεται αντιληπτό ποιο σύστημα δημόσιας διοίκησης αναφορικά με τον προσανατολισμό στον στόχο εφαρμόζει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό το εκάστοτε εκπαιδευτικό σύστημα.

Για την Ελλάδα, δίδεται έμφαση στην ηθική και θρησκευτική εκπαίδευση, που αντικατοπτρίζει το πολιτιστικό της πλαίσιο. Επόμενο αναφορικά με τους στόχους που θέτει στο προσωπικό εκπαίδευσης είναι ο προσανατολισμός τους στην βελτιστοποίηση διαδικασιών και όχι στο αποτέλεσμα αυτό καθεαυτό (Gokce, & Celep, 2011). Η Φινλανδία, από την άλλη πλευρά, δίνει προτεραιότητα στην προώθηση της υπευθυνότητας και της δημιουργικότητας, αντανακλώντας την εκπαιδευτική της φιλοσοφία που εκτιμά την ανεξαρτησία και την κοινωνική συνεισφορά κάνοντας το αποτέλεσμα το κύριο μέλημα των στόχων εκπαίδευσης (Gokce, & Celep, 2011). Στο σημείο αυτό εξειδικεύεται η διασύνδεση του συστήματος κάθε χώρα με τον τρόπο διοίκησης.

Σε μία μελέτη του Andere (2015) που αφορά μία σειρά χώρες συμπεριλαμβανομένης της Φινλανδίας αμφισβητείται η υπόθεση ότι η διάρκεια και η αυστηρότητα των προϋπηρεσιακών προγραμμάτων κατάρτισης εκπαιδευτικών συσχετίζονται άμεσα με την ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών. Τα δεδομένα από χώρες με διαφορετικές χρονικές περιόδους και τύπους προγραμμάτων κατάρτισης εκπαιδευτικών δεν δείχνουν σταθερή σχέση με τις επιδόσεις των μαθητών σε τυποποιημένα τεστ (Andere, 2015). Η Ελλάδα είναι μία χώρα που έχει υψηλά στους στόχους αξιολόγησης προσωπικού τα έτη προϋπηρεσίας, τόσο κατά την πρόσληψη όσο και κατά την εκπαιδευτική θητεία. Σε αυτό το σημείο αναδεικνύεται η αποσύνδεση του εκπαιδευτικού συστήματος της Φινλανδίας από τις διαδικασίες καθώς ο προσανατολισμός της στοχοθεσίας με αυτόν τον τρόπο φαίνεται άκαρπος όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα στα αποτελέσματα,

όπως για παράδειγμα η επίδοση των μαθητών, ενώ για την πλευρά της Ελλάδας αναδεικνύεται η διασύνδεση στόχων του ιδρύματος με μία σειρά τυπικά κριτήρια βασισμένα σε διαδικασίες.

Επιστρέφοντας στην μελέτη των Gokce, & Celep, (2011) εμβαθύνει επίσης στα κριτήρια εγγραφής και αποφοίτησης, απεικονίζοντας ένα φάσμα προσεγγίσεων που κυμαίνονται από άκαμπτες εθνικές εξετάσεις έως πιο ευέλικτες, τοπικά καθορισμένες αξιολογήσεις. Αφορά τους στόχους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, υπογραμμίζοντας τους στρατηγικούς στόχους των πανεπιστημίων και τον τρόπο ευθυγράμμισής τους με τις εθνικές και πολιτιστικές προτεραιότητες (Gokce, & Celep, 2011).

Η μεθοδολογία της μελέτης περιελάμβανε συγκριτική ανάλυση διαφορετικών εκπαιδευτικών συστημάτων, και τα ευρήματα της μελέτης υπογραμμίζουν την ποικιλομορφία στους εκπαιδευτικούς στόχους, τις δομές και τις διοικητικές πρακτικές μεταξύ των χωρών, προσφέροντας γνώσεις για την πολυπλοκότητα της εκπαιδευτικής διαχείρισης και πολιτικής σε διάφορα κοινωνικοπολιτιστικά περιβάλλοντα (Gokce, & Celep, 2011).

Τα αποτελέσματα των μελετών των García-Juan et al (2019) υπογραμμίζουν την πολυπλοκότητα της δυναμικής ενδυνάμωσης στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα και υπογραμμίζουν την ανάγκη για μια διαφοροποιημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό. Οι διευθυντές του δημόσιου τομέα που θέλουν να ενισχύσουν ένα περιβάλλον ενδυνάμωσης μπορεί να χρειαστεί να λάβουν υπόψη τους μεμονωμένους στόχους προσανατολισμού των υπαλλήλων τους για να προσαρμόσουν αποτελεσματικά τις στρατηγικές ενδυνάμωσης. Αυτό θα μπορούσε να συνεπάγεται εξατομικευμένα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης που ευθυγραμμίζονται με τους μαθησιακούς στόχους του ατόμου, ενθαρρύνοντας ένα πιο αφοσιωμένο και ενδυναμωμένο εργατικό δυναμικό (García-Juan et al., 2019). Στη συγκεκριμένη έρευνα αναδεικνύεται η ανάγκη διασύνδεσης των στόχων στο αποτέλεσμα με την ενδυνάμωση του προσωπικού.

Μία σειρά από εκπαιδευτικά συστήματα μελέτησε και η ερευνητική ομάδα του Andere (2015) σε διάφορες χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Φινλανδίας, της Φλάνδρας, του Μεξικού και άλλων, προσφέροντας μια συγκριτική προοπτική. Η μελέτη αμφισβητεί την ιδέα ότι η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών από μόνη της μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την επίδοση των μαθητών, υποστηρίζοντας μια πιο ολιστική κατανόηση της εκπαιδευτικής επιτυχίας που λαμβάνει υπόψη τις πολιτιστικές, τα συμφραζόμενα και τις ποιοτικές πτυχές της διδασκαλίας και της μάθησης (Andere, 2015). Τα αποτελέσματα στην ικανοποίηση των

πολιτών φαίνεται να είναι αυξημένα όταν κατά τον διοικητικό σχεδιασμό δίνεται ευρύτερη έμφαση στο ίδιο το αποτέλεσμα μέσα από μία ολιστική προσέγγιση.

Η μελέτη των των Gokce και Celep (2011) μεταξύ άλλων παρατηρεί σημαντικές διαφορές στον αριθμό των ωρών εκπαίδευσης μεταξύ χωρών όπως το Μεξικό και η Φινλανδία. Ωστόσο, προτείνει ότι παράγοντες πέρα από την ποσότητα της κατάρτισης, όπως η ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης σε κάθε μάθημα, μπορεί να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο. Το άρθρο δίνει έμφαση στην ποικιλομορφία των εκπαιδευτικών συστημάτων και των προγραμμάτων κατάρτισης εκπαιδευτικών παγκοσμίως, προειδοποιώντας για τη γενίκευση των ευρημάτων από το ένα πλαίσιο στο άλλο. Η μελέτη υπογραμμίζει ότι χώρες με διαφορετικές εκπαιδευτικές πολιτικές και πρακτικές, όπως η Ολλανδία, η Φλάνδρα και η Πολωνία, μπορούν να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις μαθητών, αμφισβητώντας την ιδέα μιας προσέγγισης που ταιριάζει σε όλους στην κατάρτιση των εκπαιδευτικών (Gokce, & Celep, 2011). Η μελέτη αναδεικνύει την προσωποποίηση ως την τάση

Η μεθοδολογία που έχει ακολουθηθεί περιλαμβάνει μια συγκριτική ανάλυση διαφορετικών εκπαιδευτικών συστημάτων, αντιπαραβάλλοντας τα προγράμματα κατάρτισης των εκπαιδευτικών και τις αντίστοιχες επιδόσεις των μαθητών. Αυτή η προσέγγιση παρέχει μια ευρύτερη κατανόηση του αντίκτυπου της κατάρτισης των εκπαιδευτικών στις επιδόσεις των μαθητών (Gokce, & Celep, 2011).

Λαμβάνει επίσης υπόψη τις ποιοτικές πτυχές της κατάρτισης των εκπαιδευτικών, όπως το βάθος και η ποικιλία των διδασκόμενων θεμάτων, τα πρακτικά και ερευνητικά προσανατολισμένα μαθήματα και η συνολική ποιότητα των πανεπιστημίων που προσφέρουν αυτά τα προγράμματα (Gokce, & Celep, 2011). Υποδηλώνει ότι άλλοι παράγοντες, που πιθανώς σχετίζονται με την κουλτούρα, τα επίπεδα εκπαίδευσης των γονέων και την αξία που δίνεται στην εκπαίδευση, ενδέχεται να επηρεάσουν σημαντικά την απόδοση των μαθητών (Gokce, & Celep, 2011).

Η ανάλυση αποκαλύπτει ότι χώρες με διαφορετικές προσεγγίσεις στην κατάρτιση και την προσέλκυση εκπαιδευτικών μπορούν να επιτύχουν παρόμοια ή ακόμα καλύτερα αποτελέσματα μαθητών σε σύγκριση με χώρες όπως η Φινλανδία, γνωστή για τα επιλεκτικά και αυστηρά προγράμματα κατάρτισης (Gokce, & Celep, 2011).

Το άρθρο καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα των εκπαιδευτικών, όπως τα κίνητρα, οι στάσεις και η συνεργασία, είναι κρίσιμοι

αλλά δύσκολο να μετρηθούν. Υποδηλώνει ότι αυτά τα στοιχεία, μαζί με ευρύτερους εκπαιδευτικούς, κοινωνικούς και πολιτιστικούς παράγοντες, συμβάλλουν στην απόδοση των μαθητών (Gokce, & Celep, 2011). Η έρευνα αυτή επί της ουσίας έρχεται να δώσει μερική απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που ελέγχει τους παράγοντες επιτυχίας της στοχοθεσίας αναδεικνύοντας ότι ζητήματα κινήτρων, στάσεων και συνεργασίας που μπορούν να αποτελέσουν μόνο μέρος μιας στοχοθεσίας προσανατολισμού στο αποτέλεσμα καθορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σε μελέτη των Tarhan, et al. (2019) διερευνώνται τα χαρακτηριστικά του μοντέλου αξιολόγησης εκπαιδευτικών στη Φινλανδία και αναδεικνύεται ο προσανατολισμός των στόχων των εκπαιδευτών στο αποτέλεσμα. Αναδεικνύοντας τις ιδιότητες της φινλανδικής περίπτωσης, συγκρίνονται οι πρακτικές αξιολόγησης εκπαιδευτικών με ένα εφαρμοσμένο μοντέλο προστιθέμενης αξίας για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών σε ολόκληρο τον κόσμο. Η ανάλυσή αποκαλύπτει ότι το Φινλανδικό Μοντέλο δίνει προτεραιότητα στην ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και την επαγγελματική ανάπτυξη με τη διεξαγωγή πρακτικών αξιολόγησης από κάτω προς τα πάνω. Με σαφή εστίαση στην ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και την επαγγελματική ανάπτυξη, αυτό το πλαίσιο διαφέρει ουσιαστικά από τα μέτρα λογοδοσίας, τα οποία δίνουν έμφαση στις άκαμπτες διαδικασίες συλλογής δεδομένων και στη χρήση τυποποιημένων βαθμολογιών τεστ για να λογοδοτήσουν οι εκπαιδευτικοί με βάση την ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών τους. Αυτή η μελέτη αποκάλυψε επίσης ότι οι προσπάθειες επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών επισημαίνονται ως βασικά στοιχεία στην αξιολόγηση των Φινλανδών εκπαιδευτικών. Οι συνεχείς αναλύσεις αναγκών για επαγγελματική ανάπτυξη αποτελούν επίσης τη βάση για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών στη Φινλανδία (Tarhan, et al., 2019). Η διαφορετική προσέγγιση στην αξιολόγηση προϋποθέτει και διαφορετική προσέγγιση στην στοχοθεσία και φαίνεται να προσπερνά για την πλευρά της Φινλανδίας άκαμπτες διαδικασίες.

Στην έρευνα των Saarivirta και Kumpulainen (2016) η συνολική σχολική μεταρρύθμιση της δεκαετίας του 1970 στην Φινλανδία αναγνωρίζεται ως μια κομβική στιγμή, διαμορφώνοντας το σημερινό σύστημα όπου η εκπαίδευση είναι δωρεάν για όλα τα παιδιά και έχει δημόσιο χαρακτήρα. Προκύπτουν ανησυχίες σχετικά με την προσαρμοστικότητα του συστήματος σε νέες προκλήσεις και την ανάγκη για καινοτομία να συμβαδίζει με τις κοινωνικές αλλαγές. Η μελέτη διερευνά τη φινλανδική σχολική ηγεσία, ιδιαίτερα την επίδραση της σχολικής αυτονομίας στις επιδόσεις των μαθητών. Παρά τη

συγκέντρωση στη δεκαετία του 1970, υπάρχει μια στροφή προς τη δημοτική διαχείριση με αυξημένη τοπική λήψη αποφάσεων. Η μελέτη αναγνωρίζει την ανάγκη για βελτιωμένη κατάρτιση διευθυντών και εξετάζει την επιρροή της σχολικής ηγεσίας στα μαθησιακά αποτελέσματα, επισημαίνοντας την έλλειψη μελετών που συνδέουν άμεσα τη σχολική ηγεσία με την απόδοση των μαθητών. Η εργασία καταλήγει τονίζοντας την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα σχετικά με το πώς η αυτονομία και η ηγεσία μπορούν να ενισχύσουν τις επιδόσεις των μαθητών στο εξελισσόμενο εκπαιδευτικό τοπίο της Φινλανδίας (Saarivirta και Kumpulainen, 2016).

Η σχέση μεταξύ των στόχων των εκπαιδευτικών και της εστίασης στη διαδικασία ή τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα μπορεί να επηρεαστεί από τα ευρήματα από την προσέγγιση του φινλανδικού εκπαιδευτικού συστήματος. Δεδομένης της στροφής του συστήματος προς μεγαλύτερη αυτονομία και τον ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων, οι στόχοι των εκπαιδευτικών μπορεί να ωφεληθούν από μια ισορροπία προσανατολισμού τόσο στη διαδικασία όσο και στο αποτέλεσμα (Saarivirta και Kumpulainen, 2016). Η διατήρηση μιας προσέγγισης προσανατολισμένης στα αποτελέσματα εξασφαλίζει υπευθυνότητα και μετρήσιμα επιτεύγματα των μαθητών, ευθυγραμμισμένα με τους πρωταρχικούς στόχους του εκπαιδευτικού συστήματος. Στην έρευνα αυτή δεν απορρίπτεται η ανάγκη για στόχους προσανατολισμένους στην διαδικασία αλλά επιδιώκεται εμφανής μετρίαση τους στο σύνολο της στοχοθεσίας.

Ακόμη το έργο του Laukkanen (2008) παρέχει μια εις βάθος ανάλυση του εκπαιδευτικού συστήματος της Φινλανδίας και υπογραμμίζει πώς η προσέγγιση της Φινλανδίας έχει στόχο στην επιλογή εκπαιδευτικών, με μόνο τους πιο ταλαντούχους υποψήφιους να γίνονται δάσκαλοι της. Επιπλέον, υπογραμμίζει την κουλτούρα εμπιστοσύνης στα φινλανδικά σχολεία, όπου οι δάσκαλοι θεωρούνται ως επαγγελματίες με βαθιά γνώση των αναγκών των μαθητών τους, όντας προσανατολισμένοι στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Αυτό το περιβάλλον, σε συνδυασμό με ένα αποκεντρωμένο εκπαιδευτικό σύστημα που ενθαρρύνει την τοπική δημιουργικότητα, συνέβαλε καθοριστικά στην επίτευξη υψηλών εκπαιδευτικών προτύπων και ισότητας στη Φινλανδία. Η ίδια μελέτη του Laukkanen για το φινλανδικό εκπαιδευτικό σύστημα συζητά επίσης τη στρατηγική προσέγγιση της Φινλανδίας στην εκπαίδευση υψηλού επιπέδου για όλους. Τονίζει τη σημασία των αυστηρών προγραμμάτων κατάρτισης εκπαιδευτικών της χώρας και την υψηλή θέση της διδασκαλίας ως επαγγέλματος. Η μελέτη υπογραμμίζει περαιτέρω τη μοναδική εκπαιδευτική κουλτούρα

της Φινλανδίας, η οποία εκτιμά την εμπιστοσύνη, την αυτονομία και την προσέγγιση με επίκεντρο τον μαθητή, συμβάλλοντας στην αξιοσημείωτη επιτυχία της στις διεθνείς εκπαιδευτικές αξιολογήσεις (Laukkanen, 2008). Η μελέτη αναδεικνύει κυρίως το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αναφορικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επιπρόσθετα, η μεταφορά των εκπαιδευτικών καινοτομιών σε διαφορετικά εθνικά πλαίσια είναι ζωτικής σημασίας για την ανανέωση των μεθοδολογιών διδασκαλίας στην Ευρώπη. Σε μελέτη της Spyrtou (2018) ήταν η εξέταση της πρακτικότητας εφαρμογής μιας καινοτόμου προσέγγισης στη διδασκαλία των φυσικών επιστημών, δίνοντας έμφαση στην ενεργό συμμετοχή των μαθητών στη μάθηση μέσω της έρευνας σε διαφορετικά εθνικά εκπαιδευτικά πλαίσια, σε εκείνο της Ελλάδας και της Φινλανδίας.

Η μελέτη αναγνωρίζει τα διαφορετικά εκπαιδευτικά συστήματα της Ελλάδας και της Φινλανδίας, τονίζοντας τις προκλήσεις στη μεταφορά μεθοδολογιών διδασκαλίας μεταξύ χωρών με διαφορετικές εκπαιδευτικές κουλτούρες και πρακτικές. Χρησιμοποίησε έναν συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων έρευνας. Δημιουργήθηκαν δύο τοπικές ομάδες εργασίας, αποτελούμενες από ερευνητές και έμπειρους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από την Ελλάδα και τη Φινλανδία (Spyrtou, 2018).

Η εν λόγω έρευνα διαπίστωσε ότι ενώ ορισμένες πτυχές της εφαρμογής ήταν καινοτόμες και στις δύο χώρες, άλλες ήταν καινοτόμες μόνο για τα ελληνικά δεδομένα στο ελληνικό εκπαιδευτικό πλαίσιο. Τα αποτελέσματα έδειξαν βελτιώσεις στην κατανόηση των επιστημονικών εννοιών και των ερευνητικών δεξιοτήτων των μαθητών τόσο στην Ελλάδα όσο και στη Φινλανδία. Ωστόσο, ο βαθμός βελτίωσης διέφερε, αντανακλώντας τα διαφορετικά σημεία εκκίνησης και εκπαιδευτικά πλαίσια σε κάθε χώρα (Spyrtou, 2018). Σε αυτή την περίπτωση μελέτης ομοίως αναδεικνύεται κυρίως το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αναφορικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αυτή την φορά συγκριτικά για τις δύο χώρες.

Η μελέτη τονίζει τη σημασία της κατανόησης και του σεβασμού των μοναδικών εκπαιδευτικών πολιτισμών και πρακτικών διαφορετικών χωρών κατά τη μεταφορά εκπαιδευτικών καινοτομιών ενώ αναδεικνύει τη σημασία της αυτονομίας των εκπαιδευτικών και στο ρόλο των έμπειρων εκπαιδευτικών στην προσαρμογή και την εφαρμογή καινοτόμων μεθοδολογιών διδασκαλίας. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η διαδικασία προσαρμογής είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής μεταφοράς των εκπαιδευτικών

καινοτομιών (Spyrtou, 2018). Επίσης στο σημείο αυτόαναδεικνύονται παράγοντες αποτελεσματικότητας διαχείρισης των στόχων.

Η περίπτωση της Ελλάδας και της Φινλανδίας όσον αφορά τη μεταφορά των μαθησιακών ακολουθιών διδασκαλίας βάσει διερεύνησης προσφέρει πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τη διαδικασία προσαρμογής και εφαρμογής εκπαιδευτικών καινοτομιών σε διαφορετικά εθνικά πλαίσια. Η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία της ευελιξίας, της επικοινωνίας και της κατανόησης των τοπικών εκπαιδευτικών πολιτισμών στην επιτυχή μεταφορά των μεθοδολογιών διδασκαλίας. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο ενισχύει τη μαθησιακή εμπειρία για τους μαθητές, αλλά συμβάλλει επίσης στον ευρύτερο στόχο της εκπαιδευτικής καινοτομίας και ανανέωσης σε όλη την Ευρώπη (Spyrtou, 2018).

4.3.Σύνοψη Αποτελεσμάτων Έρευνας

Ερευνητές	Μεθοδολογία	Ευρήματα
Andere (2015)	Ανασκόπηση του εκπαιδευτικού τοπίου στη Φινλανδία, κριτική αξιολόγηση παραγόντων επιτυχίας εκπαιδευτικού συστήματος, τέλος, αμφισβήτηση υποθέσεων αντιπαραθέτοντας στοιχεία	– ο τρόπος επιλογής διδακτικού προσωπικού δεν καθορίζει το αποτέλεσμα παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών εκπαίδευσης – η προϋπηρεσία υψηλής εξειδίκευσης δεν καθορίζει το αποτέλεσμα παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών εκπαίδευσης – παράγοντες, που σχετίζονται με την κουλτούρα (αξία της εκπαίδευσης από τους γονείς και την κοινωνία), το πλαίσιο (επίπεδο εκπαίδευσης των γονέων), την ποιότητα της προπανεπιστημιακής εκπαίδευσης και τους στόχους αυτής φαίνεται να καθορίζουν το αποτέλεσμα της υψηλής ποιότητας υπηρεσιών εκπαίδευσης
Gokce & Celep (2011)	Συγκριτική ανάλυση εκπαιδευτικών συστημάτων Τουρκίας, Μάλτας, Ιρλανδίας, Ισπανίας, Σουηδίας, Πορτογαλίας, Φινλανδίας, Ελλάδας, Βελγίου, Ολλανδίας και Δανίας	– -Για την Ελλάδα, δίδεται έμφαση στην ηθική και θρησκευτική εκπαίδευση, που αντικατοπτρίζει το πολιτιστικό της πλαίσιο. Επόμενο αναφορικά με τους στόχους που θέτει στο προσωπικό εκπαίδευσης είναι ο προσανατολισμός τους στην βελτιστοποίηση διαδικασιών και όχι στο αποτέλεσμα αυτό καθεαυτό – -Η Φινλανδία, από την άλλη πλευρά, δίνει προτεραιότητα στην προώθηση της υπευθυνότητας και της δημιουργικότητας, αντανακλώντας την

Ερευνητές	Μεθοδολογία	Ευρήματα
		εκπαιδευτική της φιλοσοφία που εκτιμά την ανεξαρτησία και την κοινωνική συνεισφορά κάνοντας το αποτέλεσμα το κύριο μέλημα των στόχων εκπαίδευσης – Το εκπαιδευτικό σύστημα κάθε χώρας αντανακλά τα ευρύτερα κοινωνικά πρότυπα, τις οικονομικές συνθήκες και τις πολιτιστικές αξίες της
Saarivirta & Kumpulainen (2016)	Βιβλιογραφική ανασκόπηση των φινλανδικών σπουδών για τη σχολική αυτονομία και την ηγεσία.	– Υπάρχει έλλειψη μελετών που συνδέουν τη σχολική ηγεσία με τις επιδόσεις των μαθητών, λόγω της φύσης της εκπαίδευσης στη Φινλανδία, όπου τα δεδομένα που βασίζονται στο σχολείο δεν είναι ευρέως διαθέσιμα και η εκπαίδευση θεωρείται δημόσιο αγαθό. – Οι Φινλανδοί διευθυντές πιστεύουν ότι έχουν αυτονομία, αλλά περιορίζεται από οικονομικούς και γραφειοκρατικούς περιορισμούς. – Η έρευνα εντόπισε την ανάγκη για περαιτέρω μελέτη σχετικά με το πώς η αυξημένη αυτονομία και οι διαφορετικές μορφές ηγεσίας μπορεί να επηρεάσουν την επιτυχία των μαθητών.
Spyrtou A. et al. (2018)	Δύο τοπικές ομάδες εργασίας από δύο διαφορετικά Πανεπιστήμια, στο Η Φινλανδία και η Ελλάδα, δημιουργήθηκαν αποτελούμενες από ερευνητές και έμπειρους πρωτοβάθμιους δασκάλους. Συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας	– Πρωτοβουλίες που ήταν καινοτόμες μόνο για το ελληνικό εκπαιδευτικό πλαίσιο και άλλες που ήταν καινοτόμες και στα δύο συστήματα – η διαδικασία στοχοθεσίας και προσαρμογής είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής μεταφοράς των εκπαιδευτικών καινοτομιών – τη σημασία της ευελιξίας, της επικοινωνίας και της κατανόησης των τοπικών εκπαιδευτικών πολιτισμών στην επιτυχή μεταφορά των μεθοδολογιών διδασκαλίας.
Tarhan et al. (2019)	Ποιοτική Έρευνα - Ανάλυση Περιεχομένου	– - το φινλανδικό μοντέλο διαφέρει από την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών που βασίζεται στη λογοδοσία – - ότι οι δάσκαλοι στη Φινλανδία περνούν μια δυναμική και ευέλικτη

Ερευνητές	Μεθοδολογία	Ευρήματα
		διαδικασία αξιολόγησης συνήθως κατά τη διάρκεια συναντήσεων με διευθυντές ή συναδέλφους. – Το μοντέλο αξιολόγησης έχει στόχους προσανατολισμένους στο αποτέλεσμα, στην κατανόηση των επαγγελματικών αναγκών των εκπαιδευτικών, που ενισχύουν την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και υπογραμμίζουν και ενθαρρύνουν
Laukkanen (2008)	Βιβλιογραφική ανασκόπηση	– πώς η προσέγγιση της Φινλανδίας έχει στόχο στην επιλογή εκπαιδευτικών, με μόνο τους πιο ταλαντούχους υποψήφιους να γίνονται δάσκαλοι της. – υπογραμμίζει περαιτέρω τη μοναδική εκπαιδευτική κουλτούρα της Φινλανδίας, η οποία εκτιμά την εμπιστοσύνη, την αυτονομία και την προσέγγιση με επίκεντρο τον μαθητή, συμβάλλοντας στην αξιοσημείωτη επιτυχία της στις διεθνείς εκπαιδευτικές αξιολογήσεις
García-Juan et al (2019)	Έλεγχος μοντέλου σε δείγμα 521 υπαλλήλων της τοπικής αρχής της Ισπανίας.	– υπογραμμίζουν την πολυπλοκότητα της δυναμικής ενδυνάμωσης στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα και υπογραμμίζουν την ανάγκη για μια διαφοροποιημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό. – οι διευθυντές του δημόσιου τομέα που θέλουν να ενισχύσουν ένα περιβάλλον ενδυνάμωσης μπορεί να χρειαστεί να λάβουν υπόψη τους μεμονωμένους στόχους προσανατολισμού των υπαλλήλων τους για να προσαρμόσουν αποτελεσματικά τις στρατηγικές ενδυνάμωσης (εξατομικευμένα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του ατόμου)

4.4.Συμπεράσματα της Έρευνας

Στην παρούσα ενότητα επιχειρείται η σαφής διασύνδεση των ερευνητικών ερωτημάτων με τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη με την μορφή συμπερασμάτων.

Αρχικά επιδιώκεται να απαντηθεί πως η μετατόπιση του προσανατολισμού της στοχοθεσίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των οργανισμών του δημόσιου τομέα στο πλαίσιο της νέας δημόσιας διαχείρισης;

Στο πλαίσιο της φινλανδικής και ελληνικής εκπαίδευσης, η μετάβαση από στόχους προσανατολισμένους στη διαδικασία σε στόχους προσανατολισμένους στα αποτελέσματα σηματοδοτεί μια σημαντική μετάβαση στις εκπαιδευτικές στρατηγικές και την αποτελεσματικότητά τους. Η φινλανδική εκπαίδευση, γνωστή για τα υψηλής ποιότητας αποτελέσματα της, δίνει έμφαση στην ολιστική ανάπτυξη και στις προσεγγίσεις με επίκεντρο τον μαθητή. **Αυτό αντικατοπτρίζει μια ισορροπία μεταξύ στόχων προσανατολισμένων στο αποτέλεσμα χωρίς να απορρίπτει εντελώς τους στόχους που είναι προσανατολισμένοι στη διαδικασία**. Αντίθετα, η ελληνική εκπαίδευση είναι παραδοσιακά πιο εστιασμένη σχεδόν αποκλειστικά στις διαδικασίες, με τις πρόσφατες μεταρρυθμίσεις να στοχεύουν στην ενσωμάτωση περισσότερο προσανατολισμένων στο αποτέλεσμα στόχων χωρίς όμως προς το παρόν να έχουν σημειωθεί σημαντικά αποτελέσματα.

Ακόμη

Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και στις δύο χώρες επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την στοχοθεσία τους. Στη Φινλανδία, η προσέγγιση προσανατολισμένη στα αποτελέσματα δεν επισκιάζει τη σημασία της μαθησιακής διαδικασίας και οδηγεί σε ένα σύστημα όπου επιτυγχάνονται υψηλές επιδόσεις των μαθητών χωρίς να διακυβεύεται η ανάπτυξη βασικών δεξιοτήτων ζωής. Στην Ελλάδα, η αποδοτικότητα μετριέται ακόμη με όρους διαδικασίας παρά τις προσπάθειες προσανατολισμού σε στόχους αποτελέσματος. **Η προσαρμογή του εκπαιδευτικού της συστήματος ώστε να ενσωματώνει περισσότερους στόχους που βασίζονται στα αποτελέσματα χωρίς να χάνει την ουσία της ολιστικής εκπαίδευσης είναι ακόμη ζητούμενο αλλά αναδεικνύει ότι είναι ο δρόμος προς την υψηλότερη αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.**

Το δεύτερο ερώτημα που επιδιώκει να απαντήσει η παρούσα εργασία είναι ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή εφαρμογή ενός στόχου προσανατολισμένου στην εμπειρία του πελάτη/πολίτη στον δημόσιο τομέα στο πλαίσιο του νέου δημόσιου μάνατζμεντ; Ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχή υλοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων, είτε στη Φινλανδία είτε στην Ελλάδα, είναι **η ευθυγράμμιση αυτών των στόχων με ευρύτερες εκπαιδευτικές αξίες και κοινωνικές προσδοκίες**. Στη

Φινλανδία, η επιτυχία του εκπαιδευτικού συστήματος οφείλεται εν μέρει στην ευθυγράμμισή του με τις κοινωνικές αξίες που δίνουν έμφαση στην ισότητα, τη συνολική ανάπτυξη και τη δια βίου μάθηση. Αυτή η ευθυγράμμιση διασφαλίζει ότι το εκπαιδευτικό σύστημα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μαθητών του και της κοινωνίας γενικότερα. Στην Ελλάδα, η ευθυγράμμιση νέων στόχων προσανατολισμένων στα αποτελέσματα με την υπάρχουσα εκπαιδευτική κουλτούρα και τις κοινωνικές προσδοκίες είναι μια σημαντική πρόκληση, που απαιτεί επανεκτίμηση των παραδοσιακών προσεγγίσεων στην εκπαίδευση.

Ένας άλλος βασικός **παράγοντας είναι η υποδομή και οι διαθέσιμοι πόροι** για την υποστήριξη αυτών των στόχων. Η επένδυση της Φινλανδίας στην κατάρτιση εκπαιδευτικών, την ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών και τα συστήματα υποστήριξης μαθητών ήταν αναπόσπαστο μέρος της επιτυχούς υλοποίησης των εκπαιδευτικών της στόχων. Η Ελλάδα, που αντιμετωπίζει οικονομικούς περιορισμούς, πρέπει να σχεδιάσει στρατηγική για την υλοποίηση στόχων προσανατολισμένων στα αποτελέσματα με τρόπο εφικτό και βιώσιμο, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους της.

Ο τρίτος παράγοντας είναι η μέθοδος αξιολόγησης και αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της επίτευξης αυτών των στόχων. Η προσέγγιση της Φινλανδίας στην αξιολόγηση είναι συχνά διαμορφωτική και λιγότερο εξαρτώμενη από δοκιμές υψηλού κινδύνου, οι οποίες υποστηρίζουν μια πιο ολιστική εκπαιδευτική προσέγγιση. Η Ελλάδα, κατά τη στροφή προς στόχους προσανατολισμένους στο αποτέλεσμα, χρειάζεται να αναπτύξει μεθόδους αξιολόγησης που να αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια τους εκπαιδευτικούς της στόχους χωρίς να περιορίζουν το επίκεντρο της εκπαίδευσης αποκλειστικά στα αποτελέσματα των δοκιμών.

Το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα που είναι ζητούμενο να απαντηθεί στην παρούσα εργασία είναι σε ποιο βαθμό η υιοθέτηση ενός προσανατολισμού στόχων στο αποτέλεσμα στον δημόσιο τομέα ενισχύει την ικανοποίηση των πολιτών. Στη Φινλανδία, η εστίαση του εκπαιδευτικού συστήματος τ έχει οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πολιτών. Η ικανότητα του συστήματος να παρέχει εκπαίδευση υψηλής ποιότητας και να διατηρεί κορυφαίες επιδόσεις στις διεθνείς αξιολογήσεις, ενώ εστιάζει επίσης στην ευημερία των μαθητών και την ολιστική ανάπτυξη, συνάδει με τις κοινωνικές προσδοκίες και συμβάλει σε υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και ικανοποίησης στο φινλανδικό εκπαιδευτικό σύστημα Προκύπτει ότι ο συγκεκριμένος προσανατολισμός όντως ενισχύει την ικανοποίηση των πολιτών.

Στην Ελλάδα, οι προσπάθειες για την ενίσχυση της ικανοποίησης των πολιτών στην εκπαίδευση συνεπάγονται την αντιμετώπιση των τρεχουσών εκπαιδευτικών προκλήσεων με ταυτόχρονη στροφή προς στόχους περισσότερο προσανατολισμένους στα αποτελέσματα. Αυτό περιλαμβάνει τη βελτίωση των τυποποιημένων επιδόσεων των εξετάσεων και των ποσοστών αποφοίτησης, αλλά και τη διασφάλιση ότι το εκπαιδευτικό σύστημα παραμένει ανταποκρινόμενο στις ολιστικές αναπτυξιακές ανάγκες των μαθητών.

Η αντίθεση μεταξύ της Φινλανδίας και της Ελλάδας όσον αφορά την ικανοποίηση των πολιτών στην εκπαίδευση πηγάζει από τις διαφορετικές προσεγγίσεις τους για την εξισορρόπηση του αποτελέσματος και των στόχων που προσανατολίζονται στη διαδικασία. Η επιτυχία της Φινλανδίας έγκειται στην ικανότητά της να ενσωματώνει απρόσκοπτα αυτούς τους στόχους, δημιουργώντας ένα εκπαιδευτικό σύστημα με υψηλές επιδόσεις και με επίκεντρο τους μαθητές. Η Ελλάδα, στη μετάβασή της, αντιμετωπίζει την πρόκληση να βρει αυτήν την ισορροπία, όπου η στροφή προς στόχους προσανατολισμένους στα αποτελέσματα ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος, ενώ ταυτόχρονα ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πολιτών της.

4.5.Προτάσεις για Περεταίρω Έρευνα

Στους τομείς της εκπαίδευσης και της δημόσιας διοίκησης ευρύτερα, η συζήτηση μεταξύ του καθορισμού στόχων που βασίζεται στο αποτέλεσμα και της διαδικασίας είναι καίριας σημασίας. Αυτή η συζήτηση όχι μόνο διαμορφώνει οργανωτικές και παιδαγωγικές στρατηγικές αλλά επηρεάζει επίσης την αποτελεσματικότητα της μάθησης και της διακυβέρνησης. Ενώ οι στόχοι προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα εστιάζουν στα τελικά αποτελέσματα, οι στόχοι που προσανατολίζονται στη διαδικασία δίνουν έμφαση στις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων και ορισμένες φορές αυτό συμβαίνει εις βάρος τους αποτελέσματος.

Σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, οι στόχοι που βασίζονται στο αποτέλεσμα συχνά μεταφράζονται σε τυποποιημένες μετρήσεις δοκιμών και απόδοσης, προσφέροντας σαφή σημεία αναφοράς για την επίδοση των μαθητών. Αντίθετα, οι στόχοι που βασίζονται σε διαδικασίες στην εκπαίδευση επικεντρώνονται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην κατανόηση πάνω από ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα.

Στον δημόσιο τομέα, η διχοτόμηση μεταξύ αποτελεσμάτων και στόχων προσανατολισμένων στη διαδικασία εκδηλώνεται στην εφαρμογή πολιτικής και στην παροχή

υπηρεσιών. Οι στόχοι αποτελέσματος σε αυτό το πλαίσιο σχετίζονται συνήθως με την αποτελεσματικότητα, τα κριτήρια αναφοράς υπηρεσιών και τις μετρήσιμες επιπτώσεις στη δημόσια ευημερία. Οι στόχοι της διαδικασίας, ωστόσο, δίνουν προτεραιότητα στη διαφάνεια, τη διαδικαστική δικαιοσύνη και τις μεθόδους εκτέλεσης της πολιτικής.

Πρόσφατη έρευνα έχει αρχίσει να αμφισβητεί τη δυαδική φύση αυτής της προσέγγισης, υποδηλώνοντας ότι ένας συνδυασμός και των δύο τύπων στόχων μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός. Ωστόσο, παραμένει ένα σημαντικό κενό στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μια τέτοια υβριδική προσέγγιση μπορεί να εφαρμοστεί και να αξιολογηθεί συστηματικά και στους δύο τομείς.

Τα εκπαιδευτικά συστήματα παγκοσμίως αντιμετωπίζουν την πρόκληση της εξισορρόπησης των στόχων του αποτελέσματος και της διαδικασίας. Από τη μία πλευρά, οι στόχοι που βασίζονται στο αποτέλεσμα προσφέρουν σαφείς στόχους για τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς, ενισχύοντας την αίσθηση ευθύνης και κατεύθυνσης. Για παράδειγμα, οι τυποποιημένες δοκιμές αποτελούν ένα τυπικό παράδειγμα ρύθμισης στόχων που βασίζεται σε αποτελέσματα, παρέχοντας μετρήσιμα δεδομένα για το επίτευγμα των σπουδαστών. Ωστόσο, οι κριτικοί υποστηρίζουν ότι μια τέτοια εστίαση μπορεί να οδηγήσει σε ένα στενό πρόγραμμα σπουδών, «διδάσκοντας στη δοκιμασία» και παραμελώντας σημαντικές δεξιότητες ανάπτυξης και κριτικής σκέψης .

Από την άλλη πλευρά, οι στόχοι που βασίζονται σε διαδικασίες στην εκπαίδευση δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη αυτών των ίδιων δεξιοτήτων. Υπογραμμίζοντας την κριτική σκέψη, τη δημιουργικότητα και τη διαδικασία της μάθησης, αυτή η προσέγγιση ενθαρρύνει μια πιο ολιστική εκπαιδευτική εμπειρία. Ωστόσο, η πρόκληση έγκειται στην επαρκή αξιολόγηση και ποσοτικοποίηση αυτών των προσανατολισμένων στη διαδικασία αποτελεσμάτων, μια εργασία που απαιτεί καινοτόμες μεθόδους αξιολόγησης και επαναξιολόγηση των παραδοσιακών συστημάτων βαθμολόγησης.

Ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει μια παρόμοια εξισορροπητική πράξη. Οι στόχοι που βασίζονται στα αποτελέσματα, με έμφαση στα μετρήσιμα αποτελέσματα, επιτρέπουν σαφέστερη λογοδοσία και μέτρηση απόδοσης στην παροχή δημόσιας υπηρεσίας. Για παράδειγμα, ο στόχος μιας πόλης να μειώσει τα ποσοστά εγκληματικότητας κατά ένα ορισμένο ποσοστό είναι ένας στόχος προσανατολισμένος προς το αποτέλεσμα που προσφέρει έναν σαφή στόχο για την επιτυχία.

Ωστόσο, η μόνη εστίαση στα αποτελέσματα μπορεί μερικές φορές να παραβλέψει τη σημασία των δίκαιων και δίκαιων διαδικασιών. Οι στόχοι που προσανατολίζονται στη διαδικασία στον δημόσιο τομέα υπογραμμίζουν την ηθική διακυβέρνηση, τη διαφάνεια και την εμπλοκή των πολιτών.

Κάποιες ιδέες σχετικά με πλευρές που φαίνονται να απουσιάζουν από την βιβλιογραφία είναι η διεξαγωγή μελετών για την αξιολόγηση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων του αποτελέσματος έναντι του καθορισμού στόχων με γνώμονα τη διαδικασία στην επίδοση των μαθητών και στην αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να παρέχει πληροφορίες για τη βιωσιμότητα και τα μακροπρόθεσμα οφέλη ή μειονεκτήματα κάθε προσέγγισης.

Ένας ακόμη παράγοντας προς διερεύνηση θα μπορούσε να είναι πώς τα πολιτιστικά και κοινωνικοοικονομικά πλαίσια επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των στόχων του αποτελέσματος έναντι των προσανατολισμένων στη διαδικασία. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει συγκριτικές μελέτες σε διαφορετικές χώρες με διαφορετικό πολιτισμικό πλαίσιο ή σε διαφορετικές κοινότητες σε μία μόνο χώρα.

Μία ακόμη περιοχή προς διερεύνηση θα μπορούσε να είναι ο ρόλος της τεχνολογίας και των ψηφιακών εργαλείων στη διευκόλυνση ή την παρεμπόδιση των στόχων που είναι προσανατολισμένοι στη διαδικασία. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη χρήση αναλύσεων δεδομένων στον δημόσιο τομέα ή πλατφορμών ηλεκτρονικής μάθησης στην εκπαίδευση.

Ο ψυχολογικός αντίκτυπος αυτών των διαφορετικών προσεγγίσεων καθορισμού στόχων σε άτομα σε αυτούς τους τομείς. Για παράδειγμα, πώς θα μπορούσε η εστίαση στα αποτελέσματα έναντι των διαδικασιών επηρεάζει το ηθικό των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα.

Ακόμη προς διερεύνηση θα μπορούσε να είναι οι επιπτώσεις των αποτελεσμάτων έναντι των στόχων προσανατολισμένων στη διαδικασία στην ανάπτυξη πολιτικών και προγραμμάτων σπουδών. αλλά και πως οι διαφορετικές προσεγγίσεις καθορισμού στόχων επηρεάζουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα

4.6.Περιορισμοί Γενίκευσης σε όλους τους τομείς των Δημοσίων Υπηρεσιών

Οι περιορισμοί της έρευνας που εξετάζει τον προσανατολισμό του στόχου έναντι του προσανατολισμού της διαδικασίας εντός του δημόσιου τομέα στο πλαίσιο του πλαισίου της Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ είναι πολύπλευροι και συνδέονται εγγενώς με την πολυπλοκότητα της ίδιας της δημόσιας διοίκησης. Αυτοί οι περιορισμοί προέρχονται από διάφορους παράγοντες, που κυμαίνονται από τη μεταβλητότητα στη δημόσια διοίκηση σε διάφορες χώρες έως τους μεθοδολογικούς περιορισμούς της έρευνας.

Ένας από τους κύριους περιορισμούς είναι η πρόκληση της γενίκευσης. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα διαφέρουν πολύ από τη μια χώρα στην άλλη, επηρεασμένοι από μοναδικά πολιτιστικά, οικονομικά, πολιτικά και κοινωνικά πλαίσια. Για παράδειγμα, μια μελέτη που διεξάγεται εντός του γραφειοκρατικού πλαισίου ενός έθνους μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμη στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα ενός άλλου, όπου οι πολιτισμικές αξίες του συλλογισμού ή του ατομικισμού επηρεάζουν σημαντικά την οργανωτική συμπεριφορά και τα κίνητρα των εργαζομένων.

Ένας άλλος περιορισμός προκύπτει από την ιδιαιτερότητα των πρακτικών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ και την εφαρμογή τους, οι οποίες μπορεί να διαφέρουν πολύ ακόμη και εντός της ίδιας χώρας. Η εστίαση του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στην αποτελεσματικότητα, τη μέτρηση της απόδοσης και τις μεταρρυθμίσεις προσανατολισμένες στην αγορά μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές σε διαφορετικές τοποθεσίες. Αυτό καθιστά δύσκολη την εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων από συγκεκριμένες μελέτες περιπτώσεων. Για παράδειγμα, ο προσανατολισμός του στόχου στο πλαίσιο ενός σκανδιναβικού κράτους πρόνοιας μπορεί να δώσει έμφαση στην κοινωνική ισότητα και τη δημόσια ευημερία, ενώ σε ένα πιο νεοφιλελεύθερο πλαίσιο, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, μπορεί να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στη μείωση του κόστους και στον ανταγωνισμό.

Επιπλέον, η δυναμική φύση των δημόσιων πολιτικών και μεταρρυθμίσεων εισάγει έναν χρονικό περιορισμό στην έρευνα. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, ως σύνολο πρακτικών και φιλοσοφιών, έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου και ό,τι μπορεί να είναι σχετικό σε μια περίοδο θα μπορούσε να καταστεί παρωχημένο καθώς εμφανίζονται νέα διοικητικά δόγματα. Έτσι, μια μελέτη που αντικατοπτρίζει τον αντίκτυπο των στρατηγικών προσανατολισμού στόχων στις αρχές της δεκαετίας του 2000 μπορεί να έχει περιορισμένη συνάφεια με τις τρέχουσες πρακτικές.

Η ετερογένεια του εργατικού δυναμικού του δημόσιου τομέα θέτει επίσης σημαντικό περιορισμό. Το εργατικό δυναμικό αποτελείται από άτομα με διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης, επαγγελματικό υπόβαθρο και κίνητρα, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των στρατηγικών προσανατολισμού στο στόχο. Μια στρατηγική που λειτουργεί καλά με επαγγελματίες υψηλής μόρφωσης στον τομέα της υγείας μιας αναπτυγμένης χώρας μπορεί να μην έχει την ίδια επιτυχία με λιγότερο εκπαιδευμένο προσωπικό στο υπουργείο Γεωργίας μιας αναπτυσσόμενης χώρας.

Οι ίδιες οι μεθοδολογίες έρευνας μπορεί να αποτελούν περιορισμό. Οι ποσοτικές μελέτες μπορεί να αποτύχουν να συλλάβουν τις αποχρώσεις του κινήτρου των εργαζομένων και τις πολιτισμικές βάσεις που επηρεάζουν τον προσανατολισμό του στόχου, ενώ οι ποιοτικές μελέτες μπορεί να μην παρέχουν την εμπειρική αυστηρότητα που απαιτείται για να τεκμηριωθούν οι γενικοί ισχυρισμοί. Επιπλέον, η εξάρτηση από αυτοαναφερόμενα δεδομένα μπορεί να δημιουργήσει προκαταλήψεις και η έλλειψη διαχρονικών δεδομένων μπορεί να περιορίσει την κατανόηση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων.

Τέλος, η πολιτική διάσταση της δημόσιας διοίκησης δεν μπορεί να αγνοηθεί. Η πολιτική βούληση και η υποστήριξη για πρωτοβουλίες Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ μπορεί να ποικίλλει σημαντικά, επηρεάζοντας τον βαθμό στον οποίο οι στρατηγικές προσανατολισμού στόχου και προσανατολισμού διαδικασίας εκτιμώνται, υποστηρίζονται και διατηρούνται με την πάροδο του χρόνου. Οι πολιτικές αλλαγές μπορεί να οδηγήσουν σε απότομες αλλαγές στο επίκεντρο και τις προτεραιότητες, οι οποίες μπορεί να υπονομεύσουν τη συνέχεια που απαιτείται για μια προσέγγιση προσανατολισμένη στο στόχο να αποφέρει μετρήσιμα αποτελέσματα.

Επίλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία αναλύει τη σημασία της μετατόπισης των στόχων από τις διαδικασίες στο αποτέλεσμα και στην εμπειρία του πελάτη στον δημόσιο τομέα, στο πλαίσιο του νέου δημοσίου μάνατζμεντ. Με εστίαση στα εκπαιδευτικά συστήματα της Φινλανδίας και της Ελλάδας, η εργασία εξετάζει την ανάγκη για μετατόπιση της προσοχής στα αποτελέσματα και στην εμπειρία των πελατών, αντιπαραβάλλοντας τις κλασικές γραφειοκρατικές προσεγγίσεις με πιο σύγχρονες, ευέλικτες στρατηγικές. Η έρευνα επικεντρώνεται στο πώς αυτή η στρατηγική αλλαγή επηρεάζει την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, και την αντίληψη των πολιτών για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η μελέτη τονίζει τις προκλήσεις και τις επιπτώσεις αυτής της μετάβασης.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Andere, E. (2015). Are Teachers Crucial for Academic Achievement? Finland Educational Success in a Comparative Perspective. *Education Policy Analysis Archives*, *23*(39), n39.

Bovaird, T., & Löffler, E. (Eds.). (2015). *Public management and governance*. Routledge.

Breakspear, S. (2012). The policy impact of PISA: An exploration of the normative effects of international benchmarking in school system performance.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public administration review*, *74*(4), 445-456.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public administration review*, *60*(6), 549-559.

García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2019). Empowerment in the public sector: Testing the influence of goal orientation. *Public personnel management*, *48*(4), 443-470,

Gokce, A. T., & Celep, C. (2011). A Comparison of Educational Systems of Turkey, Malta, Ireland, Spain, Sweden, Portugal, Finland, Greece, Belgium, the Netherlands and Denmark. *Online Submission*.

Goodsell, C. T. (1985). The case for bureaucracy: A public administration polemic. *(No Title)*.

Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management: into the age of paradox?. *Journal of public administration research and theory*, *14*(3), 267-282.

Laukkanen, R. (2008). Finnish strategy for high-level education for all. Governance and performance of education systems, 305-324.

Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?. *Public Management Review*, *20*(2), 225-231.

Perry, J. L., & Christensen, R. K. (2015). *Handbook of public administration*. John Wiley & Sons.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.

Saarivirta, T., & Kumpulainen, K. (2016). School autonomy, leadership and student achievement: Reflections from Finland. *International Journal of Educational Management*, *30*(7), 1268-1278.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, *104*, 333-339.

Spyrtou, A., Lavonen, J., Zoupidis, A., Loukomies, A., Pnevmatikos, D., Juuti, K., & Kariotoglou, P. (2018). Transferring a teaching learning sequence between two different educational contexts: the case of Greece and Finland. *International Journal of Science and Mathematics Education*, *16*, 443-463.

Talib, A. A. (2003). The offspring of new public management in English Universities: 'Accountability','performance measurement','goal-setting'and the prodigal child–the RAE. *Public Management Review*, *5*(4), 573-583.

Tarhan, H., Karaman, A., Lauri, K., & Aerila, J. A. (2019). Understanding teacher evaluation in Finland: A professional development framework. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, *44*(4), 33-50.

Verbeeten, F. H., & Speklé, R. F. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management. *Organization studies*, *36*(7), 953-978.

Walker, R. M., Brewer, G. A., Boyne, G. A., & Avellaneda, C. N. (2011). Market orientation and public service performance: new public management gone mad?. *Public administration review*, *71*(5), 707-717.

Weber, M., & Weber, M. (1968). Economy and society; an outline of interpretive sociology.

Ρωσσίδης, Ι., Μπελιάς, Δ., Ασπρίδης, Γ. (2020). Διαχείριση Αλλαγών και Ηγεσία. Αθήνα: Τζιόλα