

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαμόρφωση του σύγχρονου κόσμου (παγκοσμιοποιημένη οικονομία), η δημιουργία υπερεθνικών οργανισμών (π.χ. Ε.Ε.), καθώς και οι επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις, έφεραν στο προσκήνιο και πληθώρα ζητημάτων όπως: ο επαναπροσδιορισμός της σχέσης κρατικών θεσμών και διοικητικού μηχανισμού, της σχέσης ιδιωτικού - δημόσιου τομέα, καθώς και προβληματισμούς για έννοιες που αφορούν τη λειτουργία του δημοκρατικού πολιτεύματος, όπως: ποιότητα, αξιοπιστία, διαφάνεια, καινοτομία, νομιμότητα, συμβατότητα με τις οδηγίες των διεθνών, διεθνικών οργανισμών... κλπ. Προβληματισμοί οι οποίοι καταγράφονται όχι μόνο στο χώρο της δημόσιας διοίκησης αλλά και της εκπαίδευσης.

Στις μεταπολεμικές δυτικές κοινωνίες και ιδιαίτερα τη δεκαετία του '60 κυριαρχεί η συζήτηση περί εκδημοκρατισμού της εκπαίδευσης και ισότητας των ευκαιριών σε συνθήκες θεσμοθέτησης και ανάπτυξης του κράτους πρόνοιας. Στόχος που όπως πιστεύονταν, δύναται να πραγματοποιηθεί μόνο μέσω μιας προσπάθειας μαζικοποίησης της Δευτεροβάθμιας και Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και χρονικής επιμήκυνσης της υποχρεωτικής εκπαίδευσης, χωρίς να ληφθούν υπόψη άλλοι παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο. Παράγοντες, όπως για παράδειγμα: ποιότητα, ηγεσία, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εξασφάλιση οικονομικών πόρων, χρήση της τεχνολογίας, κλπ. Μεταγενέστερα, στις σύγχρονες παγκοσμιοποιημένες κοινωνίες το εκπαιδευτικό σύστημα αμφισβητείται και υφίσταται επανεξέταση ως προς την αποτελεσματικότητά του. Εκείνη τη χρονική στιγμή αρχίζει να παρατηρείται μια μεταστροφή, από την περί εκδημοκρατισμού και ισότητας των ευκαιριών στόχευση, στην περί ποιότητας και απόδοσης των εκπαιδευτικών συστημάτων, όπου κυρίαρχο ρόλο έχει ο αποδέκτης και καταναλωτής των εκπαιδευτικών-μορφωτικών αγαθών (Παναγιωτόπουλος, 2010).

Στη διαμορφούμενη κατάσταση ένα νέο δεδομένο έρχεται να προστεθεί, η ταχύτατη εξέλιξη των νέων τεχνολογιών που ανατρέπει ουσιαστικά τα παραδοσιακά μοντέλα επικοινωνίας. Αποτέλεσμα αυτού η αύξηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών από μέρους των πολιτών (χρήστες υπηρεσιών) για ποιοτικότερες και οικονομικότερες υπηρεσίες. Η χρήση των Τεχνολογιών, Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), περιόρισε τη γραφειοκρατία, ενίσχυσε τη διαφάνεια και την ενεργό συμμετοχή στα κέντρα λήψης αποφάσεων του κρατικού μηχανισμού, βελτιώνοντας έτσι την κοινωνική συνοχή (Ακρίβος & Ψαρόπουλος, 2008).

Ενώ κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διαφορετικές απόψεις σχετικά με τους σκοπούς, τους στόχους, τις κοινωνικές και πολιτικές λειτουργίες της εκπαίδευσης, η έννοια της ποιότητας της εκπαίδευσης κατά τον Δούκα (1999) είναι δύσκολο να οριστεί. Ορισμένοι θεωρούν, ότι η ποιότητα είναι μία «αμφισβητούμενη έννοια», όπως η «τέχνη», η «δημοκρατία», η «θρησκεία» (Gallie, 1956) και για το λόγο αυτό ο Wittgenstein (1953, 1958) προτείνει την επικέντρωση στη «χρήση της έννοιας» και όχι στον ορισμό της.

Σε μια προσπάθεια εννοιολογικής προσέγγισης της ποιότητας στην εκπαίδευση,- οι ορισμοί που κατά καιρούς έχουν επιχειρηθεί ποικίλουν σε σημαντικό βαθμό, αντανακλώντας διαφορετικές θεωρήσεις για το άτομο και την κοινωνία.

α) Η πιο διαδεδομένη άποψη ορίζει την ποιότητα της εκπαίδευσης με βάση την ανθρωποπλαστική της διάσταση και την αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη αντίληψη η εκπαίδευση χαρακτηρίζεται ποιοτική, όταν συμβάλλει στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου, την ηθική του ανάπτυξη και γενικότερα την πολύπλευρη ολοκλήρωση του. Ο αντίλογος στην προσέγγιση αυτή είναι ότι οι αφηρημένες έννοιες που χρησιμοποιούνται δεν οδηγούν σε σαφή αποτίμηση του έργου (ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια).

β) Σύμφωνα με τη δεύτερη άποψη η ποιότητα μετράται με βάση το αποτέλεσμα, δηλαδή όπως αυτή εκφράζεται με την κατάκτηση ή μη, των άμεσα ορατών στόχων του σχολείου (μετρήσιμα κριτήρια). Το μειονέκτημα της προσέγγισης αυτής είναι ότι δεν συμπεριλαμβάνονται όλοι οι παράγοντες που επιδρούν και διαμορφώνουν το αποτέλεσμα και,

γ) Ο τρίτος ορισμός της ποιότητας εδράζεται σε αυτό που αποκαλείται «ικανοποίηση των αναγκών-προσδοκιών» των χρηστών των υπηρεσιών, δηλαδή του «πελάτη καταναλωτή» (στο χώρο της εκπαίδευσης είναι: γονείς, νέοι, φοιτητές, εκπαιδευτικοί, ειδικοί, διασυνδεδεμένοι φορείς, αγορά εργασίας). Επομένως η έννοια ποιοτικό ορίζεται από τον ίδιο τον αποδέκτη του εκπαιδευτικού αγαθού και τις εξατομικευμένες ανάγκες του. Η προσέγγιση αυτή, ενώ φαίνεται να ανταποκρίνεται στον πλουραλιστικό χαρακτήρα των σύγχρονων κοινωνιών, υποκρύπτει στοιχεία υποκειμενισμού και ατομικισμού.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω εκτιμάται ότι: (I) καμία εννοιολογική οριοθέτηση δεν αποτελεί πλήρη προσέγγιση αφού επικεντρώνεται σε ορισμένες πτυχές μόνο του εκπαιδευτικού έργου και (II) η ποιότητα εξαρτάται από τις αξίες που συμμερίζεται η εκάστοτε κοινωνία σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και από την πολιτική διαπραγμάτευση των μελών της, η οποία και οδηγεί σε μερική ή και ολική αναθεώρηση τους (Ματθαίου, 2000).

Εκτός από τις βασικές αξίες, που αφορούν τα τυπικά χαρακτηριστικά της ποιότητας της εκπαίδευσης, προϋπόθεση για τη βελτίωση αυτής, αποτελεί η χρήση μεθόδων και πρακτικών οι οποίες θα στηρίζονται σε συγκεκριμένους «δείκτες

ποιότητας». Η εκπαιδευτική πραγματικότητα σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, τα ερευνητικά δεδομένα και λοιπές κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες οδήγησαν την ελληνική πολιτεία στη ίδρυση δύο Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών με κύριο ρόλο τη Διασφάλιση της Ποιότητας στο χώρο της Εκπαίδευσης, (I) την Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (4142 του 2013 (ΦΕΚ 83, τ. Α', 09-04-2013)<sup>1</sup> και (II) την Αρχή Διασφάλισης Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ) (Ν. 3374/2005)<sup>2</sup>.

Όπως επισημάνθηκε και σε πρόσφατη έκθεση του ΟΟΣΑ (OECD, 2015)<sup>3</sup>, η ίδρυση της Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε), αποτελεί σημαντική καινοτομία για τη χώρα μας. Η Αρχή είναι επιφορτισμένη με την αποτύπωση και την αποτίμηση, σε πανελλαδικό επίπεδο, του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Δημιουργούνται έτσι προϋποθέσεις και δυναμικές διαμόρφωσης πιο αποτελεσματικών μεταρρυθμίσεων και εκπαιδευτικών αλλαγών, επειδή αυτές θα στηρίζονται σε πορίσματα που εξάγονται από την ανάλυση πανελλαδικών ερευνητικών δεδομένων και όχι σε ερευνητικά δεδομένα μικρής εμβέλειας, σε προσωπικές εκτιμήσεις, ή και στη μεταφορά «επιτυχημένων» ξένων προτύπων, όπως συνέβαινε τις τελευταίες δεκαετίες. Ως δευτεροβάθμιο όργανο εξέτασης και απόφασης συμβάλλει στην ενίσχυση της αξιοπιστίας και αντικειμενικότητας της αξιολογικής διαδικασίας καθώς και στη χρηστή διοίκηση. Επισημαίνεται ότι μέχρι τώρα, ελλείψει δευτεροβάθμιου οργάνου ενστάσεων, τα ίδια τα όργανα αξιολόγησης λειτουργούσαν και ως όργανα εκδίκασης ενστάσεων που υποβάλλονταν σχετικά με την αρχική τους αξιολόγηση.

Η αρχή Διασφάλισης Ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (Α.ΔΙ.Π), αναθέτει την ευθύνη της αξιολόγησης του έργου τους, στα ίδια τα Ιδρύματα μέσω της αυτοαξιολόγησής τους, με διαφανείς και συστηματικές διαδικασίες, στις οποίες συμμετέχουν και οι φοιτητές. Ως προς τη οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία (Διοικητικό Συμβούλιο, επιλογή προέδρου, προσωπικού) καθώς και τις αρμοδιότητες (αποφασιστικές: κανονιστικές, κυρωτικές, δικαστικές: (επίλυση διαφορών), επιβολή κυρώσεων, προστίμων κλπ, ισχύουν όσα περιγράφονται στη ενότητα 2 της παρούσας εργασίας. Η Α.ΔΙ.Π. παρέχει την Ακαδημαϊκή Πιστοποίηση<sup>4</sup> η οποία αφορά στα προγράμματα σπουδών που εκπονούνται μετά την ψήφιση του νόμου, ενώ τα προγράμματα σπουδών που παρέχονται από τα τμήματα των ΑΕΙ

<sup>1</sup> Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε., (2015). Ετήσια Έκθεση της Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε. για την Ποιότητα της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, σελ. 12-21, ΑΘΗΝΑ

<sup>2</sup> ΑΔΙΠ (2013-2014). ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΤΗΣ Α.ΔΙ.Π. [http://www.hqaa.gr/data/HQA\\_report2013-2014.pdf](http://www.hqaa.gr/data/HQA_report2013-2014.pdf)

<sup>3</sup> [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/education-policy-outlook-2015\\_9789264225442-en#page237](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/education-policy-outlook-2015_9789264225442-en#page237)

<sup>4</sup> <http://www.adip.gr/gr/accreditation.php>

κατά τη δημοσίευση του Ν.4009/11 θεωρούνται πιστοποιημένα έως την ολοκλήρωση των διαδικασιών αξιολόγησης των τμημάτων με βάση το Ν.3374/2005.

## **1. Σημασία της έρευνας**

Το Κέντρο Διαφοροδιάγνωσης και Υποστήριξης Θεσσαλονίκης (ΚΕΔΔΥ) μαθητών και νέων με Ειδικές Εκπαιδευτικές Ανάγκες είναι Δημόσια μη Κερδοσκοπική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων η οποία ιδρύθηκε με το Νόμο 2817/2000 (ΦΕΚ 78 Α΄ ) [αρχική επωνυμία ΚΔΑΥ (Κέντρο Διάγνωσης, Αξιολόγησης και Υποστήριξης) η οποία τροποποιήθηκε σε ΚΕΔΔΥ με το Ν.3699/2008]. Κύριο έργο του ΚΕΔΔΥ (σύμφωνα με την εθνική νομοθεσία) είναι η αξιολόγηση και υποστήριξη των μαθητών και νέων ΑμεΑ από ειδική διεπιστημονική επιτροπή που απαρτίζεται από εκπαιδευτικούς ΕΑΕ (προσχολικής ή πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης), έναν παιδοψυχίατρο ή παιδίατρο ή νευρολόγο, κοινωνικούς λειτουργούς, ψυχολόγους, φυσικοθεραπευτές, καθηγητές Φυσικής Αγωγής και λογοθεραπευτές. Σήμερα το προσωπικό του Α΄ ΚΕΔΔΥ Θεσσαλονίκης αριθμεί 36 μέλη, όλων των βαθμίδων και των ειδικοτήτων οι οποίες αναφέρονται παραπάνω και υποστηρίζει εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς από όλες τις σχολικές μονάδες των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης (σε ένα σύνολο 98.000 μαθητών). Διοικητικά ανήκει στην Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης Κεντρική Μακεδονίας.

Τα ΚΕΔΔΥ έχουν τις εξής αρμοδιότητες: α) την ανίχνευση και τη διαπίστωση του είδους και του βαθμού των δυσκολιών των ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες στο σύνολο των παιδιών προσχολικής και σχολικής ηλικίας, β) την εισήγηση για την κατάρτιση προσαρμοσμένων εξατομικευμένων ή ομαδικών προγραμμάτων ψυχοπαιδαγωγικής και διδακτικής υποστήριξης και δημιουργικής απασχόλησης, γ) την εισήγηση για την κατάταξη, εγγραφή και φοίτηση στην κατάλληλη σχολική μονάδα ή άλλο εκπαιδευτικό πλαίσιο καθώς και την παρακολούθηση και αξιολόγηση της εκπαιδευτικής πορείας των μαθητών, σε συνεργασία με τους σχολικούς συμβούλους ΕΑΕ, τους διευθυντές των σχολικών μονάδων, το εκπαιδευτικό και το ΕΕΠ (ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί, εργοθεραπευτές, κλπ), δ) την παροχή συνεχούς συμβουλευτικής υποστήριξης και ενημέρωσης στο εκπαιδευτικό προσωπικό και σε όσους συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία και στην επαγγελματική κατάρτιση με τη διοργάνωση προγραμμάτων ενημέρωσης και κατάρτισης για τους γονείς και τους ασκούντες τη γονική μέριμνα, σε συνεχή βάση στην περιοχή αρμοδιότητάς τους, υπό τη μορφή ενημερωτικών ημερίδων, ε) τον καθορισμό του είδους των εκπαιδευτικών βοηθημάτων και τεχνικών οργάνων τα οποία διευκολύνουν την πρόσβαση στο χώρο και στη μαθησιακή διαδικασία, στ) την εισήγηση για την αντικατάσταση των

γραφτών δοκιμασιών των μαθητών με αναπηρία και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες με προφορικές ή άλλης μορφής δοκιμασίες, στις προαγωγικές και απολυτήριες εξετάσεις των σχολείων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και στις εισαγωγικές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ειδικότερα για τους μαθητές με ειδικές μαθησιακές δυσκολίες, όπως δυσλεξία, δυσαριθμησία, δυσγραφία, δυσαναγνωσία, δυσορθογραφία, εισηγείται τη μέθοδο διδασκαλίας και αξιολόγησης. Επίσης εισηγείται τους εναλλακτικούς τρόπους εξέτασης των κωφών, βαρήκων, τυφλών, με χαμηλή όραση και αυτιστικών μαθητών σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, καθώς και τους εναλλακτικούς τρόπους της σχολικής αξιολόγησής τους εκτός εξετάσεων, ζ) την εισήγηση στις αρμόδιες υπηρεσίες της περιοχής αρμοδιότητάς τους για την ίδρυση, την κατάργηση, την προαγωγή, τον υποβιβασμό, τη μετατροπή ή τη συγχώνευση των ΣΜΕΑΕ και των Τμημάτων Ένταξης, την προσθήκη τομέων στα Επαγγελματικά Γυμνάσια, στα Επαγγελματικά Λύκεια και στην Επαγγελματική Σχολή, η) τη σύνταξη ετήσιας έκθεσης πεπραγμένων (για το ΥΠΑΙΠΘ), με βάση την οποία πραγματοποιείται, αξιολόγηση του έργου τους, θ) τη σύνταξη εκθέσεων – προτάσεων για τις ενδεχόμενες κτηριακές ή/και υλικοτεχνικές παρεμβάσεις που πρέπει να γίνουν στις ΣΜΕΑΕ και στα σχολεία γενικής εκπαίδευσης (περιβαλλοντική προσβασιμότητα) με τη συνεργασία των οικείων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.), ι) τη σύνταξη εξατομικευμένων εκθέσεων – προτάσεων για όλους τους μαθητές της αρμοδιότητας του κάθε ΚΕΔΔΥ, στις οποίες αναφέρονται οι σύγχρονες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις, τα εκπαιδευτικά βοηθήματα, τα καινοτόμα προϊόντα ή οι υπηρεσίες προηγμένης τεχνολογίας που μπορούν να υποστηρίξουν τη λειτουργικότητα και τη συμμετοχή του κάθε μαθητή με αναπηρία και με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες στη διαδικασία της συνεκπαίδευσης με τους μαθητές. ΤΕΛΟΣ το ΚΕΔΔΥ συνεργάζεται με τις διευθύνσεις Υγείας και Πρόνοιας των Περιφερειών, με Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ελληνικούς και ευρωπαϊκούς) που έχουν υπογράψει μνημόνιο συνεργασίας με το Υπουργείο Παιδείας, καθώς και άλλους ευρωπαϊκούς φορείς, στα πλαίσια της υλοποίησης προγραμμάτων Διά Βίου Μάθησης και Κινητικότητας Νέων Erasmus+.

**Η σημασία της παρούσας μελέτης** έγκειται στο γεγονός ότι, από την ίδρυση των ΚΕΔΔΥ (2001) έως σήμερα, σε κανένα από τα 63 ΚΕΔΔΥ της Ελλάδας, ούτε και στα δύο Περιφερειακά ΚΕΔΔΥ (Α' ΚΕΔΔΥ Αθήνας & Α' ΚΕΔΔΥ, Θεσσαλονίκης), δεν έχει γίνει κανενός είδους αξιολόγηση/έλεγχος ποιότητας, ο οποίος να σχετίζεται με την οργάνωση, τη λειτουργία ή και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ενημέρωση που λαμβάνει η Διεύθυνση Ειδικής Αγωγής, είναι η Ετήσια Έκθεση Λειτουργίας, η οποία και κοινοποιείται και στην Περιφερειακή Διεύθυνση Α/βάθμιας και Δ/βάθμιας Εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας. Για την ανάπτυξη της Ετήσιας Έκθεσης, δεν υπάρχει συγκεκριμένο έντυπο/υπόδειγμα/φόρμα με τις

απαραίτητες οδηγίες σύνταξης (δομή, περιεχόμενο, σειρά ανάπτυξης άλλων ενοτήτων).

Η παρούσα μελέτη είναι σημαντική επειδή: (I) θα αποτελέσει μια μορφή αρχικής αυτοαξιολόγησης η οποία πιστεύεται ότι θα υποδείξει τους τομείς που χρήζουν περαιτέρω ανάπτυξης, (II) αποκτώντας ο οργανισμός μία φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης θα μάθει να συλλέγει, να διαχειρίζεται την πληροφορία, την καινοτομία με συστηματικό και προοδευτικό τρόπο, εσωτερικά και εξωτερικά, (III) τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης και η παραχθείσα γνώση θα επιτρέψουν την εφαρμογή της θεωρία της συγκριτικής μάθησης μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης, αναζητώντας εταίρους με τους οποίους θα συνεργαστεί και θα μάθει ο ένας από τον άλλο, (IV) σε περίπτωση που αποφασιστεί από τις προϊστάμενες αρχές η εν τω βάθει διερεύνηση του ζητήματος, η συμβατότητα του ΚΠΑ με άλλα πιο αναπτυγμένα πρότυπα (ISO9001/2017, EFQM, Spreyer...κα), θα διευκολύνει τη αυτών, (V) πιθανά να ενεργοποιήσει και άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς-σχολικές μονάδες του δημόσιου τομέα προς την κατεύθυνση του ελέγχου ποιότητας των υπηρεσιών.

## **2. Σκοπός**

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αναδείξει τα δυνατά σημεία και τα πεδία που απαιτούν βελτίωση και να γίνει κατανοητό εάν το ΚΕΔΔΥ μπορεί να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του ΚΠΑ, στους τομείς: της ηγεσίας, της αξιοπιστίας της στοχοθεσίας, της διαχείρισης και της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού, της εξυπηρέτησης του πελάτη, της διοίκησης μέσω διαδικασιών και πραγματικών δεδομένων, της συνεχούς βελτίωσης, της καινοτομίας, των αμοιβαίων επωφελών συνεργασιών, της διασφάλισης και διαχείρισης πόρων και συλλογικής κοινωνικής ευθύνης, με στόχο τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού.

Ως **επιμέρους στόχοι** τίθενται η διερεύνηση των παρακάτω ζητημάτων, στα οποία σύμφωνα με το ΚΠΑ βασίζεται η αξιολόγηση της απόδοσης:

- ικανότητα ανταπόκρισης της υπηρεσία του ΚΕΔΔΥ στις ανάγκες των πολιτών,
- λογοδοσία,
- έννομη λειτουργία της υπηρεσίας και δράση αυτής εντός του προβλεπόμενου θεσμικού-κανονιστικού πλαισίου,
- επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο,
- τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των μετόχων,
- την άριστη παροχή υπηρεσιών,
- την εξοικονόμηση πόρων,
- την επίτευξη των στόχων και τη διαχείριση του εκσυγχρονισμού, της καινοτομίας και της αλλαγής.

### 3. Στατιστικές υποθέσεις

Τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν τις **προϋποθέσεις** μιας οργάνωσης και καθορίζουν τι κάνει το ΚΕΔΔΥ και πως προσεγγίζει τα έργα που του έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια 6 έως 9 αφορούν τα **αποτελέσματα που επιτυγχάνει το ΚΕΔΔΥ**, ως προς τους πολίτες/πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών από της υπηρεσίας.

Οι στατιστικές υποθέσεις ως προς τα κριτήρια και τα υποκριτήρια των προϋποθέσεων, και των αποτελεσμάτων διατυπώνονται ως εξής:

1. Η υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ, ως προς το κριτήριο **ηγεσία**, τα υποκριτήρια και τα θέματα αυτών,
2. Η υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ, ως προς το κριτήριο **Στρατηγική και Προγραμματισμός**, τα υποκριτήρια και τα θέματα αυτών,
3. Η υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ ως προς το κριτήριο **Ανθρώπινο Δυναμικό**, τα υποκριτήρια και τα θέματα αυτών,
4. Η υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ ως προς το κριτήριο **Συνεργασίες και Πόροι**, τα υποκριτήρια και τα θέματα αυτών,
5. Η υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ ως προς το κριτήριο **Διαδικασίες**, τα υποκριτήρια και τα θέματα αυτών,
6. Η υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ ως προς το κριτήριο : **Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη**, τα υποκριτήρια και τα θέματα αυτών
7. Η υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ ως προς το κριτήριο **Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό**, τα υποκριτήρια και τα θέματα αυτών,
8. Η υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ ως προς το κριτήριο **Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία**, τα υποκριτήρια και τα θέματα αυτών,
9. Η υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ ως προς το κριτήριο **Κύρια αποτελέσματα επίδοσης**, τα υποκριτήρια και τα θέματα αυτών,
10. Η υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ ως προς το σύνολο των 218 θεμάτων που αφορούν τα 9 κριτήρια και 29 υποκριτήρια αυτού.

Οι παραπάνω υποθέσεις θα απαντηθούν από τα ερωτηματολόγια στα οποία θα συμπληρώσουν τα στελέχη του ΚΕΕΔΥ.

#### 4. Περιορισμοί της έρευνας

I) Ως πρώτος περιορισμός της έρευνας μπορεί να αναφερθεί, η μη ισότιμη αντιπροσώπευση των συμμετεχόντων ως προς το φύλο, αφού στη συντριπτική του πλειοψηφία, ο πληθυσμός των εργαζόμενων είναι γυναίκες (20/22).

II) Στην παρούσα μελέτη συμμετείχε αναγκαστικά ένας αναπληρωτής της ειδικότητας των κοινωνικών λειτουργών, επειδή όλες οι οργανικές θέσεις αυτών είναι κενές. Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι οι αναπληρωτές όλων των ειδικοτήτων, κάθε έτος υπηρετούν, είτε σε διαφορετικό φορέα/σχολική μονάδα, είτε τοποθετούνται τέσσερις μήνες (ή και αργότερα) μετά από την έναρξη του σχολικού έτους, οπότε δεν είναι δυνατό να έχουν σαφή εικόνα της οργάνωσης και λειτουργίας του ΚΕΔΔΥ, και οι απαντήσεις στα θέματα των υποκριτηρίων θα πρέπει να επανεξετάζονται.

III) Δεν υπάρχουν προηγούμενα ερευνητικά δεδομένα για τις υπόλοιπες 63 υπηρεσίες των ΚΕΔΔΥ στην Ελλάδα, ώστε κατά την αξιολόγηση και συζήτηση των αποτελεσμάτων να υπάρχει προηγούμενη γνώση και εμπειρία (συγκριτική μάθηση).

#### 5. Θεωρητικοί και λειτουργικοί ορισμοί<sup>5</sup>

Σύμφωνα με το Γλωσσάριο του ΚΠΑ, γίνονται δεκτοί και χρησιμοποιούνται οι παρακάτω ορισμοί:

**Ανθρώπινο Δυναμικό:** Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ίδια η οργάνωση. Είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της. Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαχειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους με άριστο τρόπο ορίζει την επιτυχία της οργάνωσης. Ο σεβασμός, ο διάλογος, η ενδυνάμωση και επίσης η παροχή ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος είναι θεμελιώδη στοιχεία για την εξασφάλιση της αφοσίωσης και της συμμετοχής των ατόμων στην πορεία προς την αριστεία. Η οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει όλες τις ικανότητες των υπαλλήλων της σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

**Αποδοτικότητα:** Ένα όρο συνώνυμο της παραγωγικότητας, δηλαδή το λόγο των εκροών και εκροών ενός συστήματος<sup>6</sup>.

**Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό:** Τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της.

---

<sup>5</sup> Γίνεται αναφορά στις παρακάτω έννοιες, είτε εντός του κειμένου είτε στο ερωτηματολόγιο (Παράρτημα) της μελέτης.

<sup>6</sup> Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί με τρόπους που λαμβάνουν υπόψη είτε την εισροή όλων των συντελεστών της παραγωγής (συνολική παραγωγικότητα των συντελεστών) ή ένα συγκεκριμένο συντελεστή (παραγωγικότητα εργασίας ή παραγωγικότητα κεφαλαίου).



**Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/ πελάτη:** Τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχει η δημόσια οργάνωση.

**Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία:** Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινότητας. Αυτά περιλαμβάνουν την αντίληψη των πολιτών για τον τρόπο θεώρησης της οργάνωσης και τη συμβολή της στα ζητήματα της ποιότητας ζωής των πολιτών, του περιβάλλοντος και της διατήρησης των παγκόσμιων πόρων, όπως επίσης και τα εσωτερικά μέτρα της οργάνωσης για την αποτελεσματικότητά της όσον αφορά τη συνεισφορά της στην κοινωνία.

**Διαδικασίες:** Ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση εντοπίζει, διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις βασικές της διαδικασίες ώστε να υποστηρίζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της. Η καινοτομία και η ανάγκη να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία για τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους είναι δύο από τους κύριους παράγοντες ανάπτυξης των διαδικασιών.

**Διακινδύνευση:** Η διαχείριση της διακινδύνευσης αποτελεί δραστηριότητα απαραίτητη για τη λήψη αποφάσεων που λαμβάνει υπόψη την αβεβαιότητα και την πιθανότητα εμφάνισης μελλοντικών συμβάντων ή συνθηκών που μπορεί να επηρεάσουν με τη σοβαρότητα και την έκταση των επιπτώσεών τους την επίτευξη των στόχων, με την εμφάνιση θετικών ή αρνητικών αποκλίσεων από τα αναμενόμενα και επιθυμητά αποτελέσματα. Οι οργανισμοί δηλαδή θα πρέπει να εντοπίζουν τυχόν απειλές αλλά και ευκαιρίες και να τις λαμβάνουν υπόψη τους κατά τον σχεδιασμό του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

**Διοίκηση ποιότητας:** Μέθοδος η οποία εξασφαλίζει ότι όλες οι δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές όσον αφορά το σύστημα και την απόδοσή του.

**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ):** ο προγραμματισμός, ο συντονισμός και ο έλεγχος πολιτικών/τακτικών, μεθόδων και διαδικασιών, για τον προσδιορισμό, την απόκτηση και αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού.

**Έλεγχος ποιότητας:** Συστηματικός έλεγχος της ικανότητας της δημόσιας οργάνωσης να παράγει και παρέχει αξιόπιστες ποιοτικά υπηρεσίες. Είναι συστηματική στο βαθμό που τα αποτελέσματα προκύπτουν από μια προγραμματισμένη, ενσυνείδητη προσπάθεια. Κάποιες οργανώσεις επιλέγουν ένα σύστημα ελέγχου ποιότητας που βασίζεται σε κάποιο εγχειρίδιο ποιότητας ή

εγχειρίδια διαδικασιών. Τα συστήματα ελέγχου ποιότητας συνήθως περιέχουν μια επιλεγμένη συλλογή κατευθυντηρίων οδηγιών για την εφαρμογή των ελέγχων ποιότητας στην πράξη και πώς η ποιότητα μετριέται και βελτιώνεται.

**Ηγεσία:** είναι ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες προάγουν και διευκολύνουν την επίτευξη της αποστολής και την πραγμάτωση του οράματος μιας δημόσιας οργάνωσης. Αντανακλά τον τρόπο που αναπτύσσουν αξίες απαραίτητες για την μακροπρόθεσμη επιτυχία και τις θέτουν σε εφαρμογή μέσω των κατάλληλων ενεργειών και συμπεριφορών. Δείχνει τον τρόπο που συμμετέχουν προσωπικά στις διαδικασίες ανάπτυξης, εφαρμογής και αναθεώρησης του διοικητικού συστήματος και πως οι οργανώσεις είναι μονίμως προσηλωμένες στην αλλαγή και την καινοτομία.

**Κύρια αποτελέσματα επίδοσης:** Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση αναφορικά με τη στρατηγική και το προγραμματισμό της σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των διαφορετικών μετόχων (π.χ. εξωτερικά αποτελέσματα), και τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει η οργάνωση σε σχέση με τη διοίκηση και τη βελτίωσή της (εσωτερικά αποτελέσματα).

**Λογοδοσία:** Λογοδοσία είναι η υποχρέωση των ατόμων να απαντούν για τις ευθύνες που τους έχουν εκχωρηθεί και έχουν γίνει αποδεκτές, όπως και η υποχρέωση τους αναφοράς για τον τρόπο αξιοποίησης και διοίκησης των πόρων που τους έχουν διατεθεί. Τα άτομα που αποδέχονται τη λογοδοσία υποχρεούνται να απαντούν σε ερωτήσεις που τους υποβάλλονται και να αναφέρουν τον τρόπο αξιοποίησης των πόρων, που ελέγχουν, στα άτομα προς τα οποία οφείλουν να λογοδοτούν. Επομένως και τα δύο μέρη έχουν τις υποχρεώσεις τους.

**Μέτοχοι:** είναι εκείνοι που έχουν συμφέρον, ανεξάρτητα αν είναι οικονομικό ή άλλο, από τις δραστηριότητες της οργάνωσης. Μέτοχοι είναι, παραδείγματος χάριν, οι πελάτες /πολίτες, οι υπάλληλοι, το κοινό, οι υπηρεσίες ελέγχου, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, οι προμηθευτές, κ.λπ. Οι κυβερνητικές οργανώσεις είναι, επίσης, έτοχοι.

**Οργανωσιακή κουλτούρα:** Το σύνολο των συμπεριφορών, ηθικών αρχών και αξιών που μεταδίδονται, τίθενται σε εφαρμογή και ενισχύονται από τα μέλη της οργάνωσης. Επηρεάζεται από εθνικές, κοινωνικοπολιτικές και νομικές παραδόσεις και συστήματα.

**Οργανωτική δομή:** Ο τρόπος που μια οργάνωση δομείται, π.χ. η διαίρεση των πεδίων ή λειτουργιών εργασίας, οι επίσημοι δίαυλοι επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων, και ο τρόπος που τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες μοιράζονται μέσα στη δημόσια οργάνωση.

**Ποιότητα:** Η ποιότητα είναι χαρακτηριστικό του προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας). Μπορεί να μετρηθεί άμεσα, ως συμμόρφωση προς κάποιο πρότυπο, ή έμμεσα, σύμφωνα με την εκτίμηση του πελάτη/πολίτη ή τη γενική εντύπωση που έχει για αυτήν. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζεται σε μεθόδους και διαδικασίες που θεωρούνται ότι συντελούν στην προαγωγή της ποιότητας.

**Πολίτης /Πελάτης/Εξυπηρετούμενος:** Ο όρος πολίτης/πελάτη χρησιμοποιείται για να δοθεί έμφαση στην αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στη δημόσια διοίκηση και στους πελάτες της που ως πολίτες και φορολογούμενοι έχουν εύλογο συμφέρον για τις υπηρεσίες και τις εκροές του δημόσιου τομέα.

**Πολίτης /Πελάτης:** Ο όρος χρησιμοποιείται για να δοθεί έμφαση στην αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στη δημόσια διοίκηση και στους πελάτες της που ως πολίτες και φορολογούμενοι έχουν εύλογο συμφέρον για τις υπηρεσίες και τις εκροές του δημόσιου τομέα.

**Πόροι:** περιλαμβάνουν τη γνώση, την εργασία, το κεφάλαιο, τα κτίρια ή την τεχνολογία που χρησιμοποιεί μια δημόσια οργάνωση για να εκτελέσει τα έργα της.

**Στρατηγική και προγραμματισμός** (κριτήριο 2): **Στρατηγική** είναι ένα μακροχρόνιο πρόγραμμα δράσεων σχεδιασμένο βάσει προτεραιοτήτων με στόχο την επίτευξη ενός σημαντικού ή συνολικού στόχου ή την εκπλήρωση μιας αποστολής. Ο τρόπος που μια οργάνωση συνδυάζει αποτελεσματικά τις αλληλένδετες δραστηριότητές της είναι αυτός που καθορίζει τη συνολική της απόδοση. Η δημόσια οργάνωση υλοποιεί την αποστολή και το όραμά της μέσω μιας ευκρινούς στρατηγικής που α) προσανατολίζεται στις ανάγκες των μετόχων της διοικητικής της δράσης, β) ευθυγραμμίζεται με άλλες ασκούμενες δημόσιες πολιτικές βάσει των οποίων ικανοποιούνται άλλες ανάγκες των μετόχων της και γ) υποστηρίζεται από μια συνεχώς βελτιούμενη διαδικασία διαχείρισης των πόρων και των διαδικασιών. Η στρατηγική μεταφράζεται σε σχέδια, επιδιώξεις και μετρήσιμους στόχους. Ο προγραμματισμός και η στρατηγική αντανakλούν την προσέγγιση της οργάνωσης ως προς την εφαρμογή πολιτικών εκσυγχρονισμού και καινοτομιών.

**Συγκριτική αξιολόγηση-συγκριτική μάθηση:** Η **συγκριτική αξιολόγηση** είναι η διαδικασία συγκρίσεων με άλλες δημόσιες οργανώσεις και στη συνέχεια η μάθηση που προκύπτει από αυτές τις συγκρίσεις» (Πηγή: Ευρωπαϊκός Κώδικας Συμπεριφοράς Συγκριτικών Αξιολογήσεων). Στην πράξη, η συγκριτική αξιολόγηση συνήθως περιλαμβάνει: (Ι) τακτική σύγκριση στοιχείων της απόδοσης (λειτουργίες ή διαδικασίες) με εκείνες τις δημόσιες οργανώσεις που θεωρούνται ως βέλτιστες πρακτικές. Μερικές φορές, επειδή κανείς δεν μπορεί να είναι απολύτως σίγουρος για το ποιος είναι ο

καλύτερος, προτείνεται ο όρος καλός, (II) εντοπισμός των «ελλειμμάτων» που υπάρχουν στην απόδοση, (III) αναζήτηση νέων προσεγγίσεων, όταν επιθυμούμε να επέλθουν βελτιώσεις στην απόδοση, (IV) συνέχισης εφαρμογή βελτιώσεων και (V) συνεχής παρακολούθηση της προόδου και αναθεώρηση των ωφελειών.

**Σύγκρουση συμφέροντος:** Η «σύγκρουση συμφέροντος» στο δημόσιο τομέα αναφέρεται στη σύγκρουση μεταξύ του δημοσίου καθήκοντος και του ιδιωτικού συμφέροντος του υπαλλήλου και στην οποία η ιδιωτική ικανότητα του δημοσίου υπαλλήλου θα μπορούσε καταχρηστικά να επηρεάσει την απόδοσή του. Ακόμα και εάν δεν υπάρχει καμία ένδειξη καταχρηστικών δράσεων, μια σύγκρουση συμφέροντος μπορεί να δημιουργήσει εντυπώσεις καταχρηστικότητας υπονομεύοντας την εμπιστοσύνη για την ικανότητα αυτού του ατόμου να δρα με σωστό τρόπο.

**Συλλογική κοινωνική ευθύνη:** είναι η δέσμευση από οργανώσεις του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα να συνεισφέρουν στη βιώσιμη ανάπτυξη με τη συνεργασία των υπαλλήλων, των οικογενειών τους, των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας στο σύνολό της ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής. Σκοπός είναι να υπάρξουν οφέλη τόσο για τις οργανώσεις όσο και για την ευρύτερη κοινωνία.

**Συλλογική κοινωνική ευθύνη:** Η συλλογική κοινωνική ευθύνη είναι η δέσμευση από οργανώσεις του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα να συνεισφέρουν στη βιώσιμη ανάπτυξη με τη συνεργασία των υπαλλήλων, των οικογενειών τους, των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας στο σύνολό της ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής. Σκοπός είναι να υπάρξουν οφέλη τόσο για τις οργανώσεις όσο και για την ευρύτερη κοινωνία.

**Συνεργασίες και Πόροι:** Η **συνεργασία** με άλλο μέρος σε εμπορική ή μη εμπορική βάση για την επίτευξη κοινού σκοπού δημιουργώντας προστιθέμενη αξία για την οργάνωση και τους πελάτες / μετόχους της. Οι **πόροι** περιλαμβάνουν τη γνώση, την εργασία, το κεφάλαιο, τα κτίρια ή την τεχνολογία που χρησιμοποιεί μια δημόσια οργάνωση για να εκτελέσει τα έργα της. αποτελεσματική τους λειτουργία. **Σύστημα διοίκησης ποιότητας:** Ένα σύστημα που περιγράφει τις πολιτικές και τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τη βελτίωση, τον έλεγχο και την ενσωμάτωση των διαδικασιών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

### ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Ο έλεγχος της ποιότητα αποσκοπεί στην παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας σύμφωνα με τις προβλεπόμενες προδιαγραφές, ώστε το προϊόν/υπηρεσίες να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη. Όπου την ευθύνη για την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών υψηλού ποιοτικού ελέγχου έχει πρωτίστως η διοίκηση της επιχείρησης (Σταθόπουλος, 2012). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια καινούργια φιλοσοφία, διοίκησης της οικονομικής η οποία στηρίζεται στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης. Χρησιμοποιεί τη διαδικασία του στατιστικού ελέγχου η οποία δεν περιλαμβάνει απλά τη δέσμευση για τη συμμόρφωση του προϊόντος στις προδιαγραφές, στους κανονισμούς ή στις απαιτήσεις των πελατών, αλλά απαιτεί ανώτατη διοίκηση, ηγετική ικανότητα, εκπαίδευση και ομαδική εργασία (Zhu & Scheuermann, 1999).

Πίνακας 1: Το σχέδιο δράσης του Deming

|                     |                                                                                                                           |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Βήμα 1 <sup>ο</sup> | Τήρηση 14 σημείων                                                                                                         |
| Βήμα 2 <sup>ο</sup> | Ύπαρξη αισθήματος υπερηφάνειας της Διοίκησης και μετάδοση του στους εργαζόμενους της επιχείρησης.                         |
| Βήμα 3 <sup>ο</sup> | Αιτιολόγηση των αλλαγών στους εργαζόμενους. Κατανόηση και εκτίμηση 14 σημείων θανάσιμων νοσημάτων και εμποδίων απ' όλους. |
| Βήμα 4 <sup>ο</sup> | Διαχωρισμός δραστηριοτήτων σε στάδια                                                                                      |
| Βήμα 5 <sup>ο</sup> | Υιοθέτηση οργάνωσης η οποία διασφαλίζει τη διαρκή βελτίωση μέσω της χρήσης του «κύκλου του Deming»                        |
| Βήμα 6 <sup>ο</sup> | Συμμετοχή όλων των εργαζόμενων                                                                                            |
| Βήμα 7 <sup>ο</sup> | Ύπαρξη οργανωτικής δομής προσανατολισμένη στην ποιότητα                                                                   |

Ως πηγή αναφέρεται στο Υπόεργο 3, Ακρίβος και Ψαρόπουλος (2008): Στεφανάτος Σ., Ολική Ποιότητα ΕΑΠ, 2000, σ. 103

Πατέρας της θεωρείται ο Deming (1993), ο οποίος ανέπτυξε σε θεωρητικό επίπεδο ένα σύστημα Διασφάλισης ή Κύκλο Ολικής Ποιότητας και το οποίο περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις: **σχεδιάζω, εκτελώ, ελέγχω, βελτιώνω**. Προσέγγιση την οποία ακολουθεί για τη διαχείριση της ποιότητας και η δομή του ISO 9001. Στο σχέδιο δράσης του Deming (1993) προτείνονται επτά βήματα (πίν. 1), στα οποία εμπεριέχονται τα «14 σημεία» ή αλλιώς «θανάσιμα νοσήματα»<sup>7</sup>. Η θεωρία του Deming (1993) θα μπορούσε να πει κανείς ότι είναι εξέλιξη της «τριλογίας» του Joseph Juran, πρωτοπόρου της βελτίωσης της ποιότητας, ο οποίος υποστήριζε ότι αποτελεί μέρος ενός αέναου

<sup>7</sup> Θανάσιμα νοσήματα του Deming, 1. Έλλειψη σταθερότητας σκοπού, 2. Έμφαση σε βραχύχρονα κέρδη, 3. Αξιολόγηση Απόδοσης, 4. Κινητικότητα ανώτατων διευθυντικών στελεχών, 5. Λειτουργία της επιχείρησης βάσει ορατών μόνο μεγεθών.

κύκλου, όπου, για την επίτευξη της ολικής ποιότητας όλα πρέπει να σχεδιάζονται και να μην συμβαίνουν τυχαία, δίνοντας έτσι έμφαση στο τρίπτυχο, **Σχεδιασμός-Έλεγχος-Βελτίωση**.

**Ο σχεδιασμός ποιότητας**, αναφέρεται στις διαδικασίες που συμβάλλουν ώστε να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους ποιότητας. Απαιτεί κατανόηση του επιχειρηματικού/εκπαιδευτικού περιβάλλοντος και των αναγκών των πελατών, καθώς και αναγνώριση των επιπτώσεων στον οργανισμό. Σε αυτό το στάδιο προσδιορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι για τη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της υπηρεσίας με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.

**Η Υλοποίηση (εκτελώ)**, το πώς εφαρμόζονται οι διαδικασίες και

**Ο έλεγχος ποιότητας**, αφορά τον έλεγχο ενός προϊόντος/υπηρεσίας καθ' όλη τη διαδικασία παραγωγής του, ώστε το τελικό προϊόν να ανταποκρίνεται στα προκαθορισμένα επίπεδα ποιότητας. Δηλαδή, παρακολούθηση και μέτρηση των διεργασιών και λειτουργιών με βάση τους στρατηγικούς στόχους και παρουσίαση των αποτελεσμάτων αυτών. Η λειτουργία του ελέγχου περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες, διαδικασίες και μέτρα που αποβλέπουν στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας. Εξέχουσας σημασίας στάδιο **βελτίωση ποιότητας**, αποτελεί η αξιολόγηση της απόδοσης ώστε να ληφθούν μέτρα με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη.

Υποστηρικτής της φιλοσοφίας της ΔΟΠ και ο Crosby (1985), του οποίου η θεωρία εκφράζεται με τις αποκαλούμενες «Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις» (πίν. 2).

---

Πίνακας 2: Οι τέσσερις απόλυτες θέσεις του Crosby

---

|           |                                                                |
|-----------|----------------------------------------------------------------|
| Απόλυτο 1 | Ο ορισμός της ποιότητας είναι η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές |
| Απόλυτο 2 | Το σύστημα ποιότητας είναι η πρόληψη                           |
| Απόλυτο 3 | Το πρότυπο απόδοσης είναι τα μηδέν ελαττώματα                  |
| Απόλυτο 4 | Το μέτρο της ποιότητας είναι το κόστος της μη συμμόρφωσης      |

---

Ως πηγή αναφέρεται στο Υποέργο 3, Ακρίβος και Ψαρόπουλος (2008): Λογοθέτης Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Interbooks, 1992, σ. 126

---

Ο Crosby (1985) επίσης, θεωρεί ότι 14 είναι τα βασικά σημεία τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη, έτσι ώστε οι οργανωμένες δραστηριότητες θα πρέπει να συμβούν κατά τον τρόπο με τον οποίο έχουν σχεδιαστεί (πίν. 3). Ενώ ο Massaki Imai, θεωρεί ότι η ΔΟΠ αποτελεί μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης με την εμπλοκή όλων, όπως οι Raisinghani, Ette, Pierce, Cannon & Daripaly (2005) παρουσιάζουν σε μελέτη τους.

Παρόμοιες είναι οι θέσεις και άλλων επιστημόνων στο χώρο της ΔΟΠ, που συμπληρώνουν ή επικαλύπτουν, προηγούμενες ή πιο πρόσφατες θεωρίες.

---

Πίνακας 3: Τα 14 σημεία του Crosby

---

1. Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών
  2. Δημιουργία βελτίωσης ομάδας ποιότητας
  3. Μέτρηση της ποιότητας
  4. Το κόστος της ποιότητας
  5. Ενημέρωση για την ποιότητα
  6. Διορθωτική δράση
  7. Προγραμματισμός μηδενικών ελλειμμάτων
  8. Εκπαίδευση των εργαζόμενων
  9. Ημέρα μηδενικών ελλειμμάτων
  10. Θέσπιση στόχων
  11. Άρση των αιτιών σφαλμάτων
  12. Αναγνώριση
  13. Συμβούλια ποιότητας
  14. Κάντε τα πάλι όλα από την αρχή
- 

Ως πηγή αναφέρεται στο Υποέργο 3, Ακρίβος και Ψαρόπουλος (2008):

---

### 1. Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

Όπως είναι γνωστό ένα σύστημα Διαχείρισης ποιότητας οδηγεί στα προσδοκώμενα αποτελέσματα όταν είναι ευθυγραμμισμένο με τους εταιρικούς στόχους. Διέπεται δε από οκτώ αρχές:

Αρχή 1: Εστίαση στον Πελάτη,

Αρχή 2: Ηγεσία,

Αρχή 3: Συμμετοχή του Ανθρώπινου Δυναμικού,

Αρχή 4: Διεργασιοκεντρική Προσέγγιση,

Αρχή 5: Συστημική Προσέγγιση Διαχείρισης,

Αρχή 6: Συνεχής Βελτίωση,

Αρχή 7: Λήψη Αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα και

Αρχή 8: Αμοιβαία ωφέλιμες σχέσεις με προμηθευτές και άλλους εμπλεκόμενους (πελάτες, μέτοχοι).

Σημαντικός είναι ο ρόλος της Διοίκησης, αφού για τον καθορισμό και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού η Ηγεσία τοποθετείται στο κέντρο της λειτουργίας του Συστήματος Διαχείρισης. Επιπλέον δίνεται έμφαση στη διαχείριση των αλλαγών<sup>8</sup> (εξωτερικών ή εσωτερικών)<sup>9</sup> που δύναται να επηρεάσουν τη λειτουργία και οργάνωση του οργανισμού. Οι εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές αφορούν αντίστοιχα το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και

---

<sup>8</sup> ISO 9001:2015 – Τι αλλάζει στο νέο Πρότυπο,

[http://news.tuv-nord.gr/October\\_2014/October\\_2014/material/ISO\\_9001\\_2015.pdf](http://news.tuv-nord.gr/October_2014/October_2014/material/ISO_9001_2015.pdf)

<sup>9</sup> **Εξωτερικοί παράγοντες** που δύναται να επηρεάσουν την λειτουργία ενός οργανισμού σε εθνικό και διεθνές επίπεδο μπορούν να θεωρηθούν θέματα: νομικά, τεχνολογικά, ανταγωνισμού, αγοράς, κουλτούρας, κοινωνικά, οικονομικά, συνδικαλιστικά. **Εσωτερικοί παράγοντες** μπορούν να θεωρηθούν θέματα αξιών, κουλτούρας, τεχνογνωσίας και απόδοσης τους οργανισμού.

θα αναλυθούν εκτενέστερα στην ενότητα της βιβλιογραφίας που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.

Η απόδοση ενός συστήματος ποιότητας επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων που αλληλεπιδρούν και η συμβατότητα ή και το αντίθετο επηρεάζει το σύστημα. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι, το προφίλ και η αποστολή του οργανισμού, δηλαδή: σκοπός, εταιρικοί στόχοι, αρμοδιότητες, οργανωσιακή κουλτούρα, προφίλ εργαζόμενων, προσωπικοί στόχοι,... κ.ά. Για παράδειγμα, όταν οι προσωπικοί στόχοι κάθε εργαζομένου και οι στόχοι εξέλιξης της εταιρείας συγκλίνουν, επιτυγχάνεται μία αποτελεσματική συνεργασία. Ο εργαζόμενος έχει το κίνητρο να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ικανότητες για να αναλάβει νέα καθήκοντα και η εταιρεία τείνει να του παρέχει τις ευκαιρίες που ο εργαζόμενος επιθυμεί. Όταν όμως οι στόχοι ατόμου και εταιρείας δε συγκλίνουν, η συνεργασία τους είναι φτωχή σε αποτελέσματα, με συνέπεια η εταιρεία να είναι αναποτελεσματική και ο εργαζόμενος δυσαρεστημένος. Έρευνες και μελέτες που επικαλούνται μελετητές όπως οι Porter, Lawler και Hackman (1975), δείχνουν ότι, συνήθως οι στόχοι του οργανισμού και του εργαζομένου δε συγκλίνουν. Αυτό συμβαίνει για διάφορους λόγους, που έχουν να κάνουν όχι μόνο με το άτομο, αλλά και με την εταιρεία, όπως π.χ. λιγότερες προοπτικές ανέλιξης από ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν, κακή επικοινωνία σε ό,τι αφορά στις επιθυμίες ατόμου και στους στόχους της επιχείρησης, αλλά και υποτίμηση των ικανοτήτων των εργαζομένων ή και αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως μονόδρομη διαδικασία, που δεν επηρεάζεται από τον εργαζόμενο.

Ένα άλλος παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα, είναι οι χρήστες των υπηρεσιών, ειδικά στο χώρο της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Εκεί η έννοια της ποιότητας συνδέεται με τις εξατομικευμένες ανάγκες των χρηστών, όπου οι αντιδράσεις των εξυπηρετούμενων ποικίλουν ανάλογα με τις προσδοκίες, την προσωπικότητα, τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες. Για το λόγο αυτό όπως αποδεικνύει ο Weinbach (2008), η οργάνωση οφείλει να αναγνωρίζει ποιοι είναι οι χρήστες, να προβλέπει τις ανάγκες τους σε υπηρεσίες που αυτοί χρειάζονται και να ανταποκρίνεται σε αυτές, σχεδιάζοντας το κατάλληλο σύστημα ικανοποίησης αυτών.

Περισσότερο ειδικά, όταν πρόκειται για έναν δημόσιο οργανισμό όπως το «Κέντρο Διάγνωσης και Υποστήριξης μαθητών με Ειδικές Εκπαιδευτικές Ανάγκες/Αναπηρίες», η αναφορά στην ποιότητα, εκτός από τον εκπαιδευτικό έχει και έντονα κοινωνικό χαρακτήρα. Για το λόγο αυτό όπως υποστηρίζει ο Donabedian (1988), πρωτοπόρος στην ανάπτυξη συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων στο χώρο της υγείας, θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά τρεις αλληλοεξαρτώμενες παράμετροι υπόψη:

Η **δομή**, η οποία αναφέρεται στο πλαίσιο παροχής υπηρεσιών και περιλαμβάνει τις εγκαταστάσεις, την υλικοτεχνική υποδομή καθώς και τη διοικητική οργάνωση. Στη



δομή εμπεριέχονται επίσης οι έννοιες: αποστολή του οργανισμού, σκοποί, στόχοι, καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό που παρέχει τις υπηρεσίες.

Η **διαδικασία**, η οποία αναφέρεται στην εφαρμογή των γνώσεων και των δεξιοτήτων του οργανισμού στο σύνολο του, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα των πελατών/εξυπηρετούμενων. Στη λειτουργία της διαδικασίας είναι απαραίτητο να έχουν προκαθοριστεί πρότυπα αποτελεσμάτων και δέσμευση στην εφαρμογή τους.

Τα **αποτελέσματα**, τα οποία περιλαμβάνουν συγκεκριμένα μετρήσιμα στοιχεία, όπως πχ. βελτίωση απόδοσης, επίλυση προβλημάτων, κ.ά. Στα αποτελέσματα επίσης περιλαμβάνεται, η καταγραφή δεικτών, όπως η ικανοποίηση από τις παρεμβάσεις του προσωπικού/εργαζόμενων, η αλλαγή στάσεων για θέματα που απασχολούν τον εξυπηρετούμενο, για επικοινωνία και καλλιέργεια αξιών ζωής κ.α (Σταθόπουλος, 2012).

Από τη σκοπιά των αρχών της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**, όπου κύριος στόχος είναι η διαρκής βελτίωση ενός οργανισμού, εφαρμόζεται ο κύκλος ΠΕΕΑ σε επίπεδο οργανισμού και σε ατομικό επίπεδο ως εξής: Προγραμματισμός των εργασιών για το επόμενο έτος, Εκτέλεση των προγραμματισμένων εργασιών, Έλεγχος του βαθμού πραγματοποίησης των προγραμματισθέντων εργασιών και της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης και Προσαρμογή (ανάδραση), εάν είναι απαραίτητο, για το επόμενο έτος στους τομείς: στόχοι, μέσα και ικανότητες (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008).

Οι Κυριακίδης (2001) και Πασιαρδής (1996), έδειξαν ότι το σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών στην Κύπρο μπορεί πλέον να ανταποκριθεί στους στόχους για τους οποίους αναπτύχθηκε. Το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού της Κύπρου λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία των ερευνών καθώς και τις απόψεις ειδικών και άλλων εμπλεκόμενων μετά από σχετική έρευνα, εστίασε στις δέκα αδυναμίες του συστήματος διατυπώνοντας και τις αντίστοιχες προτάσεις (Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού Κύπρου, 2010)<sup>10</sup>.

Ως αδυναμίες του συστήματος αξιολόγησης θεωρήθηκαν:

1. Η ανεπάρκεια του υφιστάμενου συστήματος να παράσχει σοβαρή πληροφόρηση για την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου, σε σχολικό και εθνικό επίπεδο. Τούτο το γεγονός είναι αποτέλεσμα της έμφασης στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ως ατόμων. Έτσι καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολο να αναπτυχθούν μοντέλα αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας ώστε να

---

<sup>10</sup> Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού Κύπρου (2010). Αναθεωρημένη Πρόταση για ένα Σύστημα Αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών λειτουργιών, από το [http://www.poed.com.cy/Portals/0/%CE%91%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7%20-%20%CE%A0%CF%81%CF%8C%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%20\(%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B8%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B7\)%209-2010%20.pdf](http://www.poed.com.cy/Portals/0/%CE%91%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7%20-%20%CE%A0%CF%81%CF%8C%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%20(%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B8%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B7)%209-2010%20.pdf)

σχεδιασθούν και να εφαρμοστούν προγράμματα παρέμβασης που θα αποσκοπούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των σχολείων.

2. Το σημερινό σύστημα αξιολόγησης θεσμοθετήθηκε το 1976, χωρίς να έχει υποστεί ουσιαστικές τροποποιήσεις παρόλο που έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές στο φιλοσοφικό και παιδαγωγικό υπόβαθρο της κυπριακής εκπαίδευσης.
3. Το υπάρχον σύστημα αποτελεί προϊόν κατεστημένου και δεν στηρίζεται σε θεωρητικά/επιστημονικά δεδομένα.
4. Η λειτουργία της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών έχει χαρακτήρα μονόπλευρο και συνδέεται κατά κύριο λόγο με την προαγωγή και τη μισθολογική τους ανέλιξη αυτών.
5. Ο πολύπλευρος και απαιτητικός ρόλος του εκπαιδευτικού αξιολογείται με απλά και μονοδιάστατα κριτήρια, τα οποία είναι ανεξάρτητα από τις συνθήκες εργασίας του, τον ιδιαίτερο ρόλο του σε μια σχολική μονάδα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Δεν υπάρχουν κοινά και μετρήσιμα κριτήρια, ώστε να διασφαλιστεί η διαφάνεια, αντίθετα τα κριτήρια στατικά, μόνιμα και ευπροσάρμοστα.
6. Ο Επιθεωρητής αποτελεί τη μόνη σημαντική πηγή γεγονός το οποίο έχει αρνητικό αντίκτυπο στην αξιοπιστία του συστήματος. Αυτό βρίσκεται σε αντίθεση με την γενικότερα αποδεκτή θέση *«μέσα από την ύπαρξη πολλαπλών πηγών αξιολόγησης αυξάνεται η εσωτερική αξιοπιστία του συστήματος και ελέγχεται η συνέπεια των επιμέρους συστημάτων αξιολόγησης»*.
7. το φαινόμενο της ισοπέδωσης των βαθμολογιών για τη συγκριτική/τελική αξιολόγηση, δημιουργεί πρόβλημα ως προς την εγκυρότητα των αξιολογήσεων.
8. Στην πυραμίδα του εκπαιδευτικού συστήματος, Βοηθοί Διευθυντές / Διευθυντές διεκδικούν και καταλαμβάνουν ανώτερες θέσεις σε μεγάλη ηλικία (φαινόμενο γήρανσης άνω των 55 ετών – ιδιαίτερα στη Μέση Εκπαίδευση), γεγονός που περιορίζει τις πιθανότητες ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτομίας.
9. Απουσία εναλλακτικών τρόπων εξέλιξης στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού συγκριτικά με άλλα επαγγέλματα.
10. Το υφιστάμενο σύστημα βασίζεται σε άτομα τα οποία στην πλειοψηφία τους, δεν έχουν επαρκή κατάρτιση σε ζητήματα αξιολόγησης.

Αδυναμίες και προβλήματα τα οποία απαριθμήθηκαν παραπάνω σε μεγάλο βαθμό εντοπίζονται και στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Σαν μοναδική προσπάθεια, ελέγχου της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης, μπορεί να αναφερθεί η έρευνα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (2008) με θέμα την «αξιολόγηση ποσοτικών και ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης».

Η συγκεκριμένη έρευνα, **αρχικά**, μελέτησε τη διοίκηση σε τοπικό επίπεδο και εστίασε στο ρόλο του Προϊσταμένου Γραφείου, του Σχολικού Συμβούλου και του

Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας, διότι όπως έχει αποδειχθεί ερευνητικά η άσκηση διοίκησης σε αυτό το επίπεδο επιδρά καταλυτικά στο οργανωσιακό κλίμα της σχολικής μονάδας και επηρεάζει σημαντικά τη σχολική αποτελεσματικότητα (Teddlie & Reynolds, 2001).

Στο **θεωρητικό μέρος** η έρευνα επικεντρώθηκε στην κριτική θεώρηση σημαντικών παραμέτρων όπως: Αναλυτικά Προγράμματα, Διδακτικό Υλικό, Διδακτική Μεθοδολογία, εξωσχολική βοήθεια και Σχολικό κλίμα και εστιάζει: α) στην ανάδειξη των βασικότερων χαρακτηριστικών του, β) στη συγκριτική τους θεώρηση σε σχέση με τα ισχύοντα στο ευρωπαϊκό και ευρύτερο διεθνές περιβάλλον και γ) στον προσδιορισμό των ερευνητικών πεδίων και των περιορισμών της έρευνας.

Το επόμενο μέρος της έρευνας αφορούσε την **εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων** και περιελάμβανε ενέργειες που εμπεριέχουν και προωθούν νέες αντιλήψεις σχετικά με: α) την αλλαγή αρχών και πεποιθήσεων, β) την εφαρμογή νέων αρχών και προσεγγίσεων και γ) τη χρήση νέων διδακτικών μέσων. Αντιλήψεις οι οποίες όπως υποστηρίζεται από τον Fullan (1991), προωθούνται μόνο στην περίπτωση που η εκπαιδευτική καινοτομία αντιμετωπίζεται ως «διαδικασία» και όχι ως «γεγονός».

Στο τέταρτο μέρος της έρευνας που αφορούσε την **αξιολόγηση του μαθητή**, αναλύθηκαν ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα σχετικά: α) με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, β) της απόψεις των μαθητών, (δημοτικό, γυμνάσιο, λύκειο, Τ.Ε.Ε.) και γ) οι απόψεις των γονέων.

Στο πέμπτο και τελευταίο μέρος το οποίο αφορούσε την **υλικοτεχνική υποδομή**, οι βασικές ομάδες των ερωτημάτων σχετίζονταν με τη λειτουργικότητα, την αισθητική και την ασφάλεια του σχολικού χώρου (σχολικό κτίριο & υπαίθριος χώρος).

Στη συγκεκριμένη έρευνα, επίσης, εξετάστηκαν επίσης ζητήματα: 1. Χρηματοδότησης της έρευνας, 2. Επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, 3. Αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, 4. Χρηματοδότησης-οικονομικών Πόρων και 5. Κοινωνικής Αποδοχής.

Τα αποτελέσματα οδήγησαν στο συμπέρασμα, ότι απαιτείται μία διαδικασία παρακολούθησης και υποστήριξης της υλοποίησης των στόχων της εκπαίδευσης. Απαιτείται δηλαδή, μια αποτελεσματική διαδικασία Διασφάλισης της Ποιότητας, η οποία και προϋποθέτει:

1. Η εκπαίδευση να ξεπεράσει άμεσα τα χρόνια προβλήματα και τις συσσωρευμένες δυσλειτουργίες.
2. Το διοικητικό πλαίσιο να υιοθετήσει στρατηγική δημιουργικής αποκέντρωσης και εκσυγχρονισμού, ώστε να μεταστραφεί το κλίμα εσωστρέφειας, απάθειας και αδράνειας που παρατηρείται στους εκπαιδευτικούς.
3. Την άρση του γραφειοκρατικού συγκεντρωτισμού, είτε πρόκειται για Προγράμματα Σπουδών, διδακτικό και υποστηρικτικό υλικό είτε άλλες καινοτόμες και επιμορφωτικές δράσεις και προγράμματα.

4. Τη θεσμοθέτηση της συνεχούς επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών.
5. Την προώθηση και εφαρμογή καινοτόμων δράσεων πχ, Περιβαλλοντική Αγωγή, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικές Δράσεις και σύνδεση όλων αυτών με το Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών.
6. Να μην κυριαρχείται η αξιολόγηση του μαθητή από μία διοικητική και διαχειριστική φιλοσοφία η οποία ελέγχει περισσότερο την απομνημόνευση γνωστικών στοιχείων και όχι τη διαγνωστική, κριτική και δημιουργική σκέψη του μαθητή.
7. Την επίλυση ζητημάτων υλικοτεχνικής υποδομής και λειτουργικότητας των σχολικών κτιρίων.
8. Την ανάπτυξη μηχανισμών υποστήριξης και ανατροφοδότησης του εκπαιδευτικού συστήματος καθώς και την θεσμική και οικονομική ενδυνάμωση της εκπαιδευτικής έρευνας.

Σε αυτούς τους προβληματισμούς έρχονται να απαντήσουν σειρά εργαλείων Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, καθώς και ευρωπαϊκές τάσεις και πολιτικές οι οποίες έχουν λάβει υπόψη όλους αυτούς τους παράγοντες, τα νέα θεωρητικά και ερευνητικά δεδομένα καθώς και τις δυνατότητες που προσφέρονται μέσα από την επιστήμη των ΤΠΕ.

## **2. Εργαλεία Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας και Ευρωπαϊκή Εκπαιδευτική Πολιτική Ποιότητας**

Η ποιότητα και η ικανοποίηση του πελάτη αποτελούν παράγοντες ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός Οργανισμού σε μία άκρως απαιτητική αγορά.

Στο χώρο των Συστημάτων Διαχείρισης (Management Systems) έχουν αναπτυχθεί διάφορα πρότυπα και προδιαγραφές που καλούνται να εφαρμόσουν δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί διαφόρων χώρων. Ο οργανισμός ISO (International Organization for Standardization) εισάγει μια ριζική αλλαγή στον τρόπο σκέψης με τη νέα έκδοση του προτύπου. Αναφορικά με τη Διαχείριση Ποιότητας, το πιο διαδεδομένο που εφαρμόζεται από τους περισσότερους Οργανισμούς –τόσο στο ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα- είναι το ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2001 και πιο πρόσφατα το αναθεωρημένο ISO 9001:2015.

Το συγκεκριμένο πρότυπο θέτει τις απαιτήσεις με τις οποίες πρέπει να λειτουργεί μια επιχείρηση, ώστε το τελικό προϊόν (ή υπηρεσία) να ικανοποιεί τις προσδοκίες των πελατών της και των ενδιαφερόμενων μερών. Η νέα έκδοση του Προτύπου τοποθετεί έννοιες όπως Διακινδύνευση, Στρατηγικός Σχεδιασμός και Ηγεσία στην καρδιά της διαχείρισης ποιότητας, προσαρμόζοντας το Πρότυπο στις σημερινές όσο και στις μελλοντικές εξελίξεις με τρόπο που να μπορεί να διατηρεί την εγκυρότητά του για μία χρονική περίοδο δέκα ετών. Υπάρχει όμως κάτι που δεν θα αλλάξει – το ISO 9001 θα παραμείνει το μοναδικό πρότυπο πιστοποίησης συστημάτων διαχείρισης ποιότητας που είναι κατάλληλο για όλους τους τύπους και

τα είδη οργανισμών, ανεξάρτητα από το είδος, το μέγεθος, το παρεχόμενο, προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον ίδιο τον οργανισμό που το εφαρμόζει ή από τρίτους (π.χ. προμηθευτές) ως εργαλείο αξιολόγησης της ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη και της απόδοσής του σε σχέση με προκαθορισμένους στόχους.

*Η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, δύναται να εξασφαλίσει:*

- Την κατανόηση και την ικανοποίηση των απαιτήσεων του συστήματος,
- Την εξαγωγή συμπερασμάτων για τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα των διεργασιών,
- Τη συνεχή βελτίωση των διεργασιών με βάση την εφαρμογή αντικειμενικών μηχανισμών παρακολούθησης και μέτρησης, και επομένως
- Την αναβάθμιση των διεργασιών της εταιρείας ώστε να παράγεται προστιθέμενη αξία.

Τα κεφάλαια και οι απαιτήσεις του συστήματος ISO, παρουσιάζονται συνοπτικά στον πίνακα 4.

| Πίνακας 4: Απαιτήσεις του συστήματος ISO |                                                                         |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 4                                        | Πλαίσιο Λειτουργίας του Οργανισμού 1                                    |
| 4.1                                      | Κατανόηση του οργανισμού και του πλαισίου λειτουργίας του               |
| 4.2                                      | Κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών       |
| 4.3                                      | Προσδιορισμός του πεδίου εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης ποιότητας |
| 4.4                                      | Σύστημα διαχείρισης ποιότητας και οι διαδικασίες αυτού                  |
| 5                                        | 5 Ηγεσία                                                                |
| 5.1                                      | Γενικά                                                                  |
| 5.2                                      | Εστίαση στον πελάτη                                                     |
| 5.3                                      | Πολιτική                                                                |
| 5.3.1                                    | Καθιέρωση πολιτικής ποιότητας                                           |
| 5.3.2                                    | Επικοινωνία της πολιτικής ποιότητας                                     |
| 5.4                                      | Ρόλοι, ευθύνες και αρμοδιότητες εντός του οργανισμού                    |
| 6                                        | Σχεδιασμός                                                              |
| 6.1                                      | Ενέργειες για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών     |
| 6.2                                      | Στόχοι Ποιότητας και Σχεδιασμός για την Επίτευξη                        |
| 6.3                                      | Σχεδιασμός αλλαγών Νέο                                                  |
| 7                                        | Υποστήριξη                                                              |
| 7.1                                      | Πόροι                                                                   |
| 7.1.1                                    | Γενικά                                                                  |
| 7.1.2                                    | Προσωπικό                                                               |
| 7.1.3                                    | Υποδομή                                                                 |
| 7.1.4                                    | Περιβάλλον λειτουργίας διεργασιών                                       |
| 7.1.5                                    | Παρακολούθηση και μέτρηση πόρων                                         |
| 7.1.5.1                                  | Γενικά                                                                  |
| 7.1.5.2                                  | Ιχνηλασιμότητα μετρήσεων                                                |
| 7.1.6                                    | Επιχειρησιακή Γνώση Νέο                                                 |
| 7.2                                      | Επαγγελματική Επάρκεια                                                  |
| 7.3                                      | Ευαίσθητοποίηση                                                         |
| 7.4                                      | Επικοινωνία                                                             |
| 7.5                                      | Τεκμηριωμένες πληροφορίες                                               |
| 7.5.1                                    | Γενικά                                                                  |
| 7.5.2                                    | Δημιουργία και Επικαιροποίηση                                           |
| 7.5.3                                    | Έλεγχος τεκμηριωμένων πληροφοριών                                       |
| 7.5.3.1                                  | Απαιτούμενες τεκμηριωμένες πληροφορίες                                  |

|         |                                                                                |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 7.5.3.2 | Έλεγχος τεκμηριωμένων πληροφοριών                                              |
| 8       | Λειτουργία                                                                     |
| 8.1     | Σχεδιασμός, λειτουργία και έλεγχος λειτουργιών                                 |
| 8.2     | Απαιτήσεις για προϊόντα και υπηρεσίες                                          |
| 8.2.1   | Επικοινωνία με πελάτες                                                         |
| 8.2.2   | Προσδιορισμός απαιτήσεων σχετικών με προϊόντα και υπηρεσίες                    |
| 8.2.3   | Ανασκόπηση απαιτήσεων σχετικών με προϊόντα και υπηρεσίες                       |
| 8.2.4   | Αλλαγές των απαιτήσεων σχετικών με προϊόντα και υπηρεσίες                      |
| 8.3     | Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών                                |
| 8.3.1   | Γενικά                                                                         |
| 8.3.2   | Εκπόνηση Σχεδίου για Σχεδιασμό και Ανάπτυξη                                    |
| 8.3.3   | Εισερχόμενα σχεδιασμού και ανάπτυξης                                           |
| 8.3.4   | Έλεγχοι σχεδιασμού και ανάπτυξης                                               |
| 8.3.5   | Εξερχόμενα σχεδιασμού και ανάπτυξης                                            |
| 8.3.6   | Αλλαγές σχεδιασμού και ανάπτυξης                                               |
| 8.4     | Έλεγχος των παρεχόμενων από εξωτερικά μέρη διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών |
| 8.4.1   | Γενικά                                                                         |
| 8.4.2   | Τύπος και έκταση ελέγχου                                                       |
| 8.4.3   | Πληροφορίες που γνωστοποιούνται στους εξωτερικούς πάροχους                     |
| 8.5     | Παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών                                        |
| 8.5.1   | Έλεγχος παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών                              |
| 8.5.2   | Ταυτοποίηση και ιχνηλασιμότητα                                                 |
| 8.5.3   | Ιδιοκτησία που ανήκει σε πελάτες ή εξωτερικούς παρόχους                        |
| 8.5.4   | Διαφύλαξη                                                                      |
| 8.5.5   | Δραστηριότητες μετά την παράδοση                                               |
| 8.5.6   | Έλεγχος αλλαγών                                                                |
| 8.6     | Αποδέσμευση προϊόντων και υπηρεσιών                                            |
| 8.7     | Έλεγχος εξερχόμενων μη-συμμορφούμενων αποτελεσμάτων                            |
| 9       | Αξιολόγηση Επιδόσεων                                                           |
| 9.1     | Παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και αξιολόγηση                                 |
| 9.1.1   | Γενικά                                                                         |
| 9.2.2   | Ικανοποίηση του πελάτη                                                         |
| 9.1.3   | Ανάλυση και αξιολόγηση                                                         |
| 9.2     | 9.2 / 9.2.1/9.2.2 Εσωτερική επιθεώρηση                                         |
| 9.3     | Ανασκόπηση από τη διοίκηση                                                     |
| 9.3.1   | Γενικά                                                                         |
| 9.3.2   | Εισερχόμενα στην ανασκόπηση από τη διοίκηση                                    |
| 9.3.3   | Αποτελέσματα της ανασκόπησης διοίκησης                                         |
| 10      | Βελτίωση                                                                       |
| 10.1    | Γενικά                                                                         |
| 10.2    | Μη-συμμόρφωση και διορθωτικές ενέργειες                                        |
| 10.2.1  | Ενέργειες                                                                      |
| 10.2.2  | Τεκμηριωμένες πληροφορίες                                                      |
| 10.3    | Συνεχής Βελτίωση                                                               |

**Ακολούθως αναφέρονται ενδεικτικά Πρότυπα για Συστήματα Διαχείρισης ανά Τομέα (Απαιτήσεις, Οδηγοί Εφαρμογής, ισχύοντα/ υπό εκπόνηση)**

- **Ποιότητα (9), Διαχείριση Ποιότητας (ISO 9001), Εφαρμογή στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (ISO 18091)**
- **Ασφάλεια & Προστασία (13), Ασφάλεια τροφίμων (ISO 22000), Υγεία & Ασφάλεια στην Εργασία (ISO/CD 45001), Επιχειρησιακή συνέχεια (ISO 22301),**
- **Γενικά (10), Διαχείριση έναντι διαφθοράς (ISO/CD 37001), Διαχείριση περιουσιακών στοιχείων (ISO 55001).**

- **Υγεία/ Ιατρικά (2)**, Προϊόντα για ιατρική χρήση-Διαχείριση ποιότητας για κανονιστικούς σκοπούς (ISO 13485).
- **Περιβάλλον και ενέργεια (8)**, Διαχείριση περιβάλλοντος (ISO 14001), Διαχείριση Ενέργειας (ISO 50001)
- **Βιομηχανία (3)**, Διαχείριση εγκαταστάσεων υποδομών (ISO 41000).
- **Υπηρεσίες (4)**, Τουρισμός περιπέτειας (ISO 21101), Βιωσιμότητα εκδηλώσεων (ISO 20121), Διαχείριση κρίσεων για εγκαταστάσεις ύδρευσης (ISO/DIS 24518)
- **Πληροφορική (6)**, Ασφάλεια πληροφοριών (ISO/IEC 27001).

### **3. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)**

Ένα άλλο εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται στην Ευρώπη και στην Ελλάδα με σκοπό την τροποποίηση των τεχνικών διοίκησης στοχεύοντας τη βελτίωση της απόδοσης, είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Το ΚΠΑ έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM). Επιπλέον είναι το αποτέλεσμα της συνεργασίας των Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που είναι υπεύθυνοι για τη Δημόσια Διοίκηση. Αναπτύχθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group - IPSG), η οποία αποτελείται από εθνικούς εμπειρογνώμονες και συστάθηκε με απόφαση των Γενικών Διευθυντών. Η πρώτη πιλοτική του έκδοση παρουσιάστηκε το Μάιο του 2000 και αναθεωρήθηκε το 2002, ενώ έχει συσταθεί και λειτουργεί στο Μάαστριχ το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης ((European Institute of Public Administration - EIPA). Τέλος, το 2006 το ΚΠΑ ενσωμάτωσε ζητήματα ποιότητας στην ημερήσια διάταξη για τη συνθήκη της Λισαβόνας. Η « Ανοιχτή Μέθοδος Συντονισμού» που υιοθετήθηκε ώστε να διασφαλιστεί η όσο το δυνατό σύγκλιση με τους στόχους της Λισαβόνας προέβλεπε: (I) τον καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών, συνδυασμένων με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα (βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επίτευξη στόχων), (II) την προσαρμογή των κατευθυντήριων γραμμών στις εθνικές και περιφερειακές πολιτικές, (III) τον καθορισμό συνεχώς βελτιούμενων ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, καθώς και σημείων αναφοράς προσαρμοσμένων στις ανάγκες των κρατών-μελών, ως μέσο σύγκρισης των βέλτιστων πρακτικών και (IV) την περιοδική παρακολούθηση, αξιολόγηση και επανεξέταση με τη μορφή αλληλοδιδασκτικών διαδικασιών, από ομότιμους αξιολογητές (peer reviewers).

| Πίνακας 5: Κατηγορίες και Δείκτες Ποιότητας |                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Κατηγορίες                                  | Δείκτες                                                                                                                                                                                         |
| Επιδόσεις                                   | 1. Μαθηματικά<br>2. Αναγνωστικές ικανότητες<br>3. Θετικές επιστήμες<br>4. Τεχνολογίες των Πληροφοριών και Επικοινωνιών<br>5. Ξένες γλώσσες<br>6. Ικανότητα του μανθάνειν<br>7. Αγωγή του πολίτη |
| Επιτυχία και Μετάβαση                       | 8. Εγκατάλειψη του σχολείου<br>9. Ολοκλήρωση του δεύτερου κύκλου τη; Β/βαθμιας Εκπαίδευσης<br>10. Συμμετοχή στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση                                                         |
| Παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης      | 11. Αξιολόγηση και οργάνωση της σχολικής εκπαίδευσης<br>12. Συμμετοχή των γονέων                                                                                                                |
| Πόροι και δομές                             | 13. Εκπαίδευση και κατάρτιση εκπαιδευτικών<br>14. Συμμετοχή στην προσχολική εκπαίδευση<br>15. Αριθμός μαθητών ανά ηλεκτρονικό υπολογιστή<br>16. Δαπάνη ανά μαθητή                               |

Σε συνέχεια της Συνθήκης της Λισαβόνας και στοχεύοντας στον αποτελεσματικό διάλογο όλων των κρατών-μελών, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission, 2000) προτείνει 16 δείκτες ποιότητας, οι οποίοι αντιστοιχούν σε τέσσερις ευρύτερες κατηγορίες/άξονες: α) επιδόσεις, β) επιτυχία και μετάβαση, γ) παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης και δ) πόροι και δομές (πίνακας 5). Επίσης σε συνέχεια του καθορισμού των κοινών στόχων των ευρωπαϊκών συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης καθώς και των παραπάνω δεικτών, στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Στοκχόλμης εγκρίνεται η έκθεση του Συμβουλίου Παιδείας της Ε.Ε. και καθορίζονται οι τρεις στρατηγικοί στόχοι του Προγράμματος Εκπαίδευσης και Κατάρτισης 2010. Οι τρεις στρατηγικοί στόχοι και οι επιμέρους στόχοι αυτών, οι οποίοι σε θεωρητικό τουλάχιστον επίπεδο, πιστεύεται ότι διασφαλίζουν την ποιότητα στην εκπαίδευση και σε κάθε είδους εκπαιδευτική υπηρεσία συνοψίζονται ως ακολούθως:

*1. Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ε.Ε.*

- Βελτίωση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης των εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών,
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων για την κοινωνία της γνώσης,
- Εξασφάλιση της πρόσβασης στις ΤΠΕ, για όλους,
- Αύξηση της προσέλευσης στις επιστημονικές και τεχνολογικές σπουδές,



- Βέλτιστη χρήση των πόρων.

## 2. Διευκόλυνση πρόσβασης όλων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση δια βίου

- Ανοικτό περιβάλλον μάθησης,
- Ελκυστικότερη μάθηση,
- Υποστήριξη της ενεργοποίησης του πολίτη, της ισότητας των ευκαιριών και της κοινωνικής συνοχής.

## 3. Συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης ανοικτά στην ευρύτερη κοινωνία και στον κόσμο.

- Ενίσχυση των δεσμών με τον κόσμο της εργασίας και της έρευνας,
- Ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος,
- Βελτίωση της διδασκαλίας ξένων γλωσσών,
- Αύξηση της κινητικότητας και των ανταλλαγών,
- Ενίσχυση της ευρωπαϊκής συνεργασίας (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008)<sup>11</sup>.

## 4. Εκπαιδευτική Διοίκηση-Μοντέλα Οργάνωσης

Αν θελήσουμε να εξετάσουμε γενικότερα το ζήτημα της διοίκησης, θα διαπιστώσουμε ότι, από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα η ραγδαία ανάπτυξη της βιομηχανικής παραγωγής επέβαλε την εξεύρεση πρακτικών λύσεων ώστε να εξασφαλιστεί η μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των διάφορων τύπων οργανώσεων. Έτσι δημιουργήθηκε η κλασική θεωρία οργάνωσης με κύριους εκπροσώπους τον Frederick Taylor, Henry Fayol, Max Weber και Luther Gulick. Οι υποστηρικτές της κλασικής θεωρίας διαχωρίζονται σε τρεις τάσεις, α) στη φυσιοκρατική αντίληψη στην οποία ανήκει ο Taylor, β) στη διοικητική με βασικούς εκφραστές τους Fayol και Gulick και γ) στη γραφειοκρατική αντίληψη, την οποία ανέλυσε ο Weber (Τάκη, 2009).

Για την αξιοποίηση των διάφορων εργαλείων Διασφάλισης Ποιότητας και τη συμπερίληψη και άλλων παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, τις περισσότερες φορές στην εκπαιδευτική διοίκηση προτείνεται το μοντέλο οργάνωσης του Fayol εμπλουτισμένο με δύο επιπλέον λειτουργίες από το μοντέλο του Guilick. Σύμφωνα με τα μοντέλα αυτά, ο τρόπος οργάνωσης μιας υπηρεσίας υποδιαιρείται σε πέντε λειτουργίες α) το σχεδιασμό των αντικειμενικών σκοπών και της στρατηγικής, β) την οργάνωση (οργανόγραμμα και οργάνωση εργασίας σε κάθε επίπεδο), γ) τη διεύθυνση (ροή εντολών για ταχεία εκτέλεση και διορθωτικές παρεμβάσεις), δ) το συντονισμό (σύγκλιση των προσπαθειών προς

<sup>11</sup> Στη σχετική έκθεση αναγράφονται οι στρατηγικοί στόχοι, τα κεντρικά θέματα, καθώς και οι δείκτες για τη μέτρηση της προόδου των στόχων (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008, σελ. 38-46)

αυτό το σκοπό) και ε) τον έλεγχο για την αποφυγή ή διόρθωση λαθών. Οι βασικές αρχές σύμφωνα με τον Fayol είναι: 1. καταμερισμός της εργασίας, 2. εξουσία και υπευθυνότητα, 3. πειθαρχία, 4. ενότητα εντολών, 5. ενότητα διοίκησης, 6. υπαγωγή του ατομικού στο γενικό συμφέρον, 7. η ανταμοιβή του προσωπικού, 8. επικέντρωση, 9. αλυσίδα κλιμάκωσης και 10. σταθερότητα του προσωπικού.

Μελετώντας προσεκτικά τους στρατηγικούς στόχους και τους επιμέρους στόχους του «Προγράμματος 2010», γίνεται φανερό ότι αυτό αποτελεί, τους βασικούς άξονες ανάπτυξης των εργαλείων Διασφάλισης Ολικής Ποιότητας του ΚΠΑ και του ISO 9001/2015. Παρατηρείται επίσης συμβατότητα με τα ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ, όπως αυτά προτείνονται από τους κύριους εκπροσώπους θεωριών της οργάνωσης/λειτουργίας, των: Frederick Taylor, Henry Fayol, Max Weber και Luther Gulick.

Αρχές (10) και λειτουργίες (5), οι οποίες προτείνονται από θεωρητικούς και νεώτερους ερευνητές της ΔΟΠ και όπως θα παρουσιαστεί και παρακάτω υιοθετούνται και στην παρούσα μελέτη αφού σχετίζονται άμεσα με τα κριτήρια και υποκριτήρια, καθώς και τα θέματα του ΚΠΑ και του ISO 9001/2015. Δηλαδή, εάν, στις παραπάνω λειτουργίες, αρχές και στρατηγικές, στο σύνολο τους, προστεθεί και ο παράγοντας ικανοποίηση του πελάτη και χρήση των ΤΠΕ, θα οδηγηθούμε στο σύνολο των παραγόντων (κριτήρια-υποκριτήρια-θέματα) που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα/αποδοτικότητα κάθε οργανισμού-οντότητας και αναγράφονται στα τεχνικά δελτία των εργαλείων ποιότητας ISO και ΚΠΑ. Αξίζει εδώ να αναφερθεί και η εισαγωγή νέων όρων και παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν τα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα-αποδοτικότητα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού (Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, ΚΕΔΔΥ, Διευθύνσεις ΠΕ & ΔΕ, Σχολικές Μονάδες, Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης ...κλπ), πχ: ηγεσία, διακινδύνευση, λογοδοσία επαγγελματική κοινότητα μάθησης, μέτοχος, πελάτης, οργανωσιακή κουλτούρα...κλπ.

## **5. Παράγοντες που επηρεάζουν την παροχή υπηρεσιών ποιότητας με βάση τα κριτήρια και υποκριτήρια του ΚΠΑ.**

### **5.1. Ηγεσία**

Έρευνες στο διεθνή αλλά και ελληνικό χώρο έχουν δείξει ότι η αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας και κατ' επέκταση της σχολικής κοινότητας, καθώς και διαφόρων εκπαιδευτικών οργανισμών/υπηρεσιών, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της ηγεσίας. Από τον Schein (1999) υποστηρίζεται ότι η αναζήτηση της Ηγεσίας είναι πρωτίστως μια εσωτερική διαδικασία η οποία θα πρέπει να προσεγγίζει τους παρακάτω ηθικούς στόχους: 1. την απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμικού, 2. την εξισορρόπηση των αναγκών

του ατόμου και της κοινότητας, 3. την υπεράσπιση των θεμελιωδών αξιών της κοινότητας και τέλος 4. την ενστάλαξη πρωτοβουλίας και ευθύνης στα άτομα (Μπελεγρής 2010). Η προαναφερθείσα έρευνα δύναται να συσχετιστεί και με το αντικείμενο της παρούσας έρευνας που αφορά τη ΔΟΠ της υπηρεσίας του Α' ΚΕΔΔΥ Θεσσαλονίκης.

Παλιότερες και πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι, κερδίζει συνεχώς έδαφος η άποψη ότι η ηγεσία αποτελεί βασικό παράγοντα διασφάλισης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού (Yukl, 2006; Hallinger & Heck, 1998). Οι Fullan, 2004 και Hallinger (2010, 2011), έδειξαν ότι στο αυξημένο ενδιαφέρον για την εκπαιδευτική ηγεσία που διαφάνηκε τις τελευταίες δεκαετίες, οφείλεται και η τάση της συνεχούς μεταρρύθμισης των εκπαιδευτικών συστημάτων σε ολόκληρο τον κόσμο. Αυτό είναι εμφανές, όχι μόνο στις πολιτικές των συστημάτων που υιοθετήθηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο και οι οποίες έχουν επιδιώξει να μετασχηματίσουν τις δομές ηγεσίας (π.χ. σχολική διαχείριση) και τους ρόλους (π.χ. εκπαιδευτική ηγεσία), αλλά και στις προσπάθειες ανανέωσης των προσεγγίσεων σχετικά με την προετοιμασία και την ανάπτυξη της εκπαιδευτικής ηγεσίας (Hallinger, 2003; Huber, 2004). Για το λόγο αυτό πολλές έρευνες εστιάστηκαν στο να παρουσιάσουν τις εννοιολογικές και εμπειρικές προσεγγίσεις σχετικά με τις ηγετικές πρακτικές και τις επιπτώσεις τους σε εκπαιδευτικές δομές ανά τον κόσμο (Hallinger & Huber, 2012)

Σύμφωνα με τους Βλάχο και Βέικου (2008), οι στρατηγικοί στόχοι στους οποίους επικεντρώνονται τα σύγχρονα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης αφορούν: (I) τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας τους, (II) το άνοιγμα των εκπαιδευτικών συστημάτων στον κόσμο και (III) τη διευκόλυνση της πρόσβασης όλων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση, σε όλη της διάρκεια της ζωής τους. Η εφαρμογή της Διοίκησης με βάση τους στόχους, αν και ποικίλει από οργανισμό σε οργανισμό ανάλογα με το είδος της οργάνωσης, τη φιλοσοφία της διοίκησης, το κλίμα της εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού, ακολουθεί τα εξής ίδια διαδικαστικά βήματα: (I) ανάπτυξη γενικών σκοπών για την οργάνωση, (II) καθιέρωση ειδικών σκοπών και στόχων για τα διάφορα τμήματα, (III) διαμόρφωση σχεδίων δράσης, (IV) διατήρηση αυτοελέγχου, (V) περιοδική ανασκόπηση της προόδου και (VI) αξιολόγηση της προόδου (Bartol & Martin, 1998). Οι ίδιοι ερευνητές, Bass και Avolio (1994), είκοσι χρόνια πριν, υποστήριξαν τη μετάβαση από τη γραφειοκρατική στη μετασχηματιστική ηγεσία την οποία περιγράφουν ως μια μορφή ηγεσίας κατά την οποία οι ηγέτες όχι μόνο δεν περιορίζονται εξαιτίας των αντιλήψεων των υφισταμένων τους αλλά τις μετασχηματίζουν. Ενώ οι Leithwood, Jantzi και Steinbach, (1998) (σχ.1), εντοπίζουν οχτώ τομείς που χαρακτηρίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία, τους: εξατομικευμένη στήριξη, κοινοί στόχοι, όραμα, νοητική παρώθηση, οικοδόμηση κουλτούρας, αμοιβές, υψηλές προσδοκίες, παράδειγμα προς μίμηση (Θεοφιλίδης, 2012).

Προγενέστερα ο Leithwood (1992) υποστήριξε την άποψη ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θα πρέπει να επιδιώκουν την κατάκτηση τριών στόχων και πρότεινε μαζί με τον Jantzi το 2000 ένα μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας με στόχο την ανάπτυξη:

1. **της επαγγελματικής κουλτούρας συνεργασίας**, όπου όλοι οι συμμετέχοντες αποτελούν ομάδα, μιλούν, παρατηρούν, κρίνουν, σχεδιάζουν μαζί, αναπτύσσουν νόρμες συλλογικής ευθύνης και συνεχούς βελτίωσης και διδάσκουν για το πώς να διδάσκουν,

2. **των εκπαιδευτικών**, οι οποίοι φροντίζουν να θέτουν ξεκάθαρους, συγκεκριμένους και εφικτούς στόχους και λαμβάνουν ανατροφοδότηση από συναδέλφους για διαφορές ανάμεσα στους στόχους και τις πρακτικές που ασκούνται,

3. **της αποτελεσματικής διαδικασίας λύσης προβλήματος μέσω συνεργασίας**, όπου μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες κατατίθενται-καταγράφονται τα προβλήματα, επιτρέπουν την πολυφωνία στην ερμηνεία του προβλήματος και δίνουν φωνή στη δική τους ερμηνεία.

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω στόχους αλλά και τους τομείς που σχετίζονται με την μετασχηματιστική ηγεσία, οι Leithwood και Jantzi (2000) θεωρούν ότι η αποτελεσματική διοίκηση-ηγεσία της σχολικής μονάδας/εκπαιδευτικού οργανισμού πρέπει να εστιάζει:

1. στον **καθορισμό κατεύθυνσης**, όπου οι στόχοι θα καθορίζονται με βάση το κοινό όραμα, θα είναι προκλητικοί και εφικτοί και θα δίνουν νόημα στην επαγγελματική ζωή του εκπαιδευτικού,

2. στην **ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού**, για βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και της μάθησης. Πιστεύεται δε ότι η αξιοποίηση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών αυξάνει τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία, μειώνει την απογοήτευση και τονίζει την αίσθηση της αποστολής,

3. στον **επανασχεδιασμό του οργανισμού** προς την κατεύθυνση της συλλογικής μάθησης και της ανάπτυξης του σχολείου ώστε να καταστεί αυτό **επαγγελματική κοινότητα μάθησης**. Ο επανασχεδιασμός των δομών θα στοχεύει στην οικοδόμηση κουλτούρας συνεργασίας και την επιβεβαίωση εμπλοκής όλων στη διαδικασία λήψης απόφασης (Κωνσταντινίδη Βαλδιμήρου, 2016). Όπως διαπιστώνεται, οι τρεις αυτοί τομείς, όπως από τους Leithwood και Jantzi (1998) προτείνονται αποτελούν τρεις από τους πέντε κύριους άξονες ανάπτυξης των εργαλείων ΔΟΠ.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ενεργός συμμετοχή των εκπαιδευτικών/εργαζόμενων της σχολικής μονάδας/εκπαιδευτικού οργανισμού<sup>12</sup>, οι οποίοι και θα εκφράσουν ιδέες, σκέψεις και θα διαμορφώσουν στάσεις και απόψεις συμβατές με τη φιλοσοφία της

---

<sup>12</sup> Διαδικασίες και ενέργειες άμεσα συσχετιζόμενες με το ρόλο και τις αρμοδιότητες του ΚΕΔΔΥ, όπως αυτές περιγράφονται στον Κανονισμό Λειτουργίας.

μετασχηματιστικής ηγεσίας. Και αυτό επειδή όπως έδειξε ο Baker (1992), οι στάσεις των εκπαιδευτικών/εργαζόμενων αποτελούν πολύτιμο υλικό καθότι παρέχουν κοινωνικούς δείκτες των σκέψεων, των προτιμήσεων και επιθυμιών τους αλλά και ευκαιρίες για την επιτυχή εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών. Άποψη με την οποία συμφωνεί και ο Ματσαγγούρας (1998) ο οποίος έδειξε ότι όλες οι προσπάθειες του εκπαιδευτικού για βελτίωση, επαγγελματική εξέλιξη αλλά και επικοινωνία αυτού με την επιστημονική κοινότητα, συνίστανται από τις προσωπικές του αντιλήψεις, πεποιθήσεις, εικόνες, αξίες και στάσεις.

Προς την κατεύθυνση της εκπαιδευτικής διοίκησης έρευνα του Δημόπουλος (2011) έχει δείξει ότι οι διοικήσεις των σχολικών μονάδων/οργανισμών στον ελληνικό χώρο, βρίσκονται πλησιέστερα στο μοντέλο της Διοικητικής Διεύθυνσης (γραφειοκρατική διοίκηση) και αρκετά μακριά από αυτό της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, διαφάνηκε ότι:

- Τα σχολεία είναι αυτοαναφορικά στη λειτουργία τους, με μικρή διασύνδεση με την τοπική κοινωνία,
- αποτελούν μέρος της διοικητικής πυραμίδας με την οποία και συνήθως επικοινωνούν (κάθετη και όχι οριζόντια επικοινωνία),
- υπάρχει έλλειψη συμμετοχής και κοινωνικής δέσμευσης μεταξύ αυτών των ομάδων, οι οποίες αποσυνδέονται από την επίσημη «πολιτική δέσμευση»,
- περιορισμένες διαπροσωπικές σχέσεις και σχέσεις που χαρακτηρίζονται από χαμηλό επίπεδο λογοδοσίας ως προς την αποτελεσματική και ορθή λειτουργία τους,
- χαρακτηρίζονται επίσης από σχετική ομοιομορφία στην κουλτούρα τους και τη λειτουργία τους, η οποία και υπαγορεύεται από τον επίσημο εκπαιδευτικό Λόγο (ρητορική του «συνηθισμένου σχολείου»),
- το διοικητικό φορτίο είναι ανάλογο του μεγέθους της σχολικής μονάδας, και τέλος
- τα σχολεία στις μικρότερες κοινωνίες της περιφέρειας τείνουν να συνδέονται περισσότερο με την τοπική κοινωνία και να υιοθετούν περισσότερο πρακτικές (έστω άτυπες) κοινωνικής λογοδοσίας.

Ως αντίλογο στα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω, προτείνεται η μετασχηματιστική ηγεσία, όπου **μετασχηματιστικός ηγέτης** για να μετατρέψει τη σχολική μονάδα σε **κοινότητα μάθησης (οργανισμό μάθησης)** θα πρέπει να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που του προσφέρει το «κοινωνικό κεφάλαιο». Για την αξιοποίηση του κοινωνικού κεφαλαίου στο χώρο της εκπαίδευσης και το μετασχηματισμό των εκπαιδευτικών οντοτήτων σε επαγγελματικούς οργανισμούς μάθησης κάνουν λόγο και οι ετήσιες Εκθέσεις της ΑΔΙΠΔΕ, τοποθετώντας ηγεσία και σχολική κοινότητα στους βασικούς προς επίτευξη στόχους.

Το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί μία σχετικά νέα έννοια στην κοινωνιολογία, αλλά και ευρύτερα στις κοινωνικές επιστήμες. Στην παρούσα εργασία, η κοινότητα μάθησης, δεν έχει την έννοια που της αποδίδει ο Karl Marx ο οποίος επικεντρώνεται στη στενά οικονομική διάσταση και λειτουργία του όρου, αλλά ούτε και ο Durkheim ο οποίος το συσχετίζει με τον κοινωνικό καταμερισμό της εργασίας (Κονιόρδος, 2006). Αλλά έχει: (I) **γνωστικό χαρακτήρα** ο οποίος σύμφωνα με τον Mulford (2007) αφορά πόρους πληροφορίες, ιδέες, αντιλήψεις, που αναπτύσσονται μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις, (II) **Οικοδομικό** όπου η εμπλοκή των ατόμων σε δίκτυα είναι ανεπίσημη, ενώ η συμμετοχή τους σε οργανισμούς επίσημη (Stoll and Seashore Louis, 2007) και τέλος (III) σύμφωνα με τον Woodlock (2000) **χαρακτήρα κοινωνιολογικό** επειδή βασίζεται στα δίκτυα που αναπτύσσονται μέσα στις κοινότητες, ανάμεσα στις κοινότητες και πέραν από αυτές (Κωνσταντίνιδη-Βλαδιμήρου, 2016). Σύμφωνα με τον Κονιόρδο (2006) πολλοί άλλοι συγγραφείς προσεγγίζουν τον όρο «κοινωνικό κεφάλαιο» μέσα από την κοινωνιολογία της εκπαίδευσης, π.χ. οι S. Baron, J. Field & T. Schuller (2002), J. Field (2003), P. A. Noguera (2001).

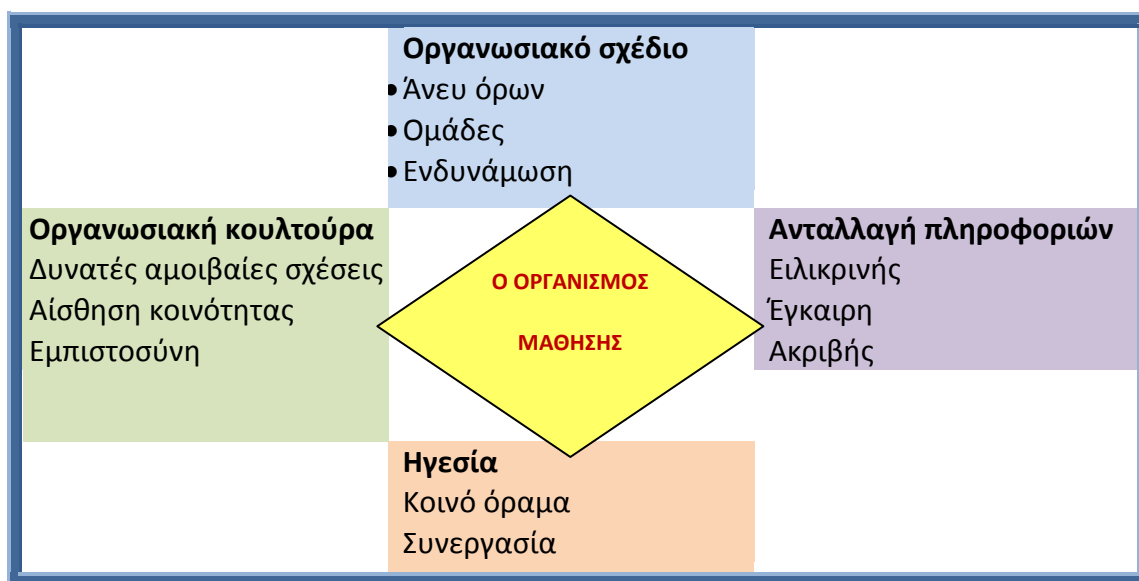
Τη σημασία της αξιοποίησης του κοινωνικού κεφαλαίου στην εκπαίδευση έρχονται με έρευνα τους να ενισχύσουν οι Catts και Ozga (2005), οι οποίοι, θεωρώντας ότι το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης κλίματος ποιότητας στην εκπαίδευση, διερεύνησαν τις δυνατότητες αξιοποίησης του στα σχολεία της Σκωτίας, θέτοντας τους παρακάτω προβληματισμούς-ερωτήματα:

- Μπορεί το κοινωνικό κεφάλαιο να προωθήσει μια αίσθηση κοινής ταυτότητας και τη γεφύρωση των κοινοτήτων στον ευρύτερο κόσμο μέσω των δικτύων;
- Οι υπεύθυνοι χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής ενδιαφέρονται να αξιοποιήσουν το κοινωνικό κεφάλαιο ως πόρο που μπορεί να βοηθήσει στην καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και της φτώχειας;
- Αν το κοινωνικό κεφάλαιο επιτρέπει στους ανθρώπους και τις κοινότητες να αναπτύξουν ικανότητες, τότε θα μπορούσε να αναγνωριστεί και να προωθηθεί στα σχολεία.
- Αν μπορεί να αξιοποιηθεί στην εκπαίδευση, ποιες βασικές κοινωνικές και πολιτιστικές λειτουργίες της κοινωνίας της Σκωτίας πρέπει να ληφθούν υπόψη και ποιοι αξιόπιστοι δείκτες πρέπει να αναπτυχθούν;

Συμπεραίνεται λοιπόν ότι, αξιοποιώντας το **κοινωνικό κεφάλαιο** η σχολική κοινότητα/υπηρεσία εκπαίδευσης(ΚΕΔΔΥ) δύναται να μετατραπεί σε **Κοινωνία Πολιτών**, ένα χώρο δηλαδή, που όπως λέει ο Τακτικός (2012) οι οργανωμένοι πολίτες **στοχεύοντας σε ένα δημοκρατικό σχολείο**, αξιοποιούν την συνεργασία ως: (I) θεσμικό αντίρροπο στον κυβερνητικό συντηρητισμό, (II) μέσο εκδημοκρατισμού «από τα κάτω», (III) μέθοδο παραγωγής «κοινωνικού κεφαλαίου» και (IV) εργαλείο ανάπτυξης κοινωνικών δράσεων που συμβάλλουν στο «κοινό καλό». Απαραίτητη δε

προϋπόθεση η τήρηση της *Αρχή της αναγνώρισης της αξίας του κάθε ατόμου ως σημαντικού μέλους και παράγοντα της κοινότητας*. Αρχή την οποία προγενέστερα ο Griffiths (1998) διατύπωσε και η οποία υποστηρίζει ότι, η σχέση αλληλεξάρτησης ατόμου και κοινότητας εκπέμπει την πίστη ότι το καλό του ατόμου συμβάλλει στο καλό της κοινότητας και το καλό της κοινότητας συμβάλλει στο καλό του ατόμου (Κωνσταντινίδη-Βλαδιμήρου, 2016).

Σχήμα 1: Ο Οργανισμός Μάθησης



Βασιζόμενοι στα παραπάνω θεωρείται αυτονόητο, ότι η κάθε σχολική κοινότητα/εκπαιδευτικός οργανισμός, θα πρέπει να μετασχηματιστεί σε ένα **οργανισμό μάθησης/επαγγελματική κοινότητα μάθησης**, όπου μέσα από τη συνεχή μελέτη, το διάλογο, την απόκτηση εμπειρίας καθώς και τα διάφορα εργαλεία που θα αναπτυχθούν μέσα από τις κοινωνικές σχέσεις και την επαγγελματική αλληλεπίδραση, θα παραχθούν νέες ιδέες, γνώσεις και πρακτικές.

Οι Robbins, Decenzo & Coulter (2012), ορίζουν ως **οργανισμό μάθησης** τον οργανισμό που έχει αναπτύξει την ικανότητα να μαθαίνει, να προσαρμόζεται και να μεταβάλλεται διαρκώς. Διαδικασίες που εμφανίζονται και στην εφαρμογή εργαλείων ΔΟΠ και είναι απαραίτητες και στην υπηρεσία του ΚΕΔΔΥ αφού απαιτείται παροχή υπηρεσιών ποιότητας όχι μόνο στους χρήστες αυτών, αλλά και σε όλους τους μετόχους (χρήστες, εργαζόμενοι, διασυνδεδεμένοι φορείς και συνεργάτες).

Και γιατί το ΚΕΔΔΥ θα μπορέσει να αποτελέσει έναν οργανισμό μάθησης; Διότι ο οργανισμός μάθησης δεν λειτουργεί με βάση κάποιο συγκεκριμένο οργανωσιακό σχέδιο, αλλά περιγράφει την κοσμοαντίληψη του οργανισμού ή αλλιώς τη φιλοσοφία του, η οποία κατά συνέπεια επηρεάζει το σχεδιασμό και τη λειτουργία του. Οι εργαζόμενοι δηλαδή ασκούν διαχείριση της γνώσης μέσω της διαρκούς

κατάκτησης και ανταλλαγής νέων γνώσεων, είναι πρόθυμοι να εφαρμόσουν και να διαδώσουν τη γνώση αυτή, είτε κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων είτε κατά τη διεκπεραίωση του έργου τους/καθηκόντων, εισάγοντας έτσι τη διαδικασία συγκριτικής μάθησης.

Από πολλούς δε θεωρητικούς υποστηρίζεται ότι η ικανότητα μάθησης και εφαρμογής αυτής της γνώσης αποτελεί και τη μόνη βιώσιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού. Μελετώντας προσεκτικά το σχήμα 1, θα παρατηρήσουμε ότι υπάρχει συμβατότητα και συσχέτιση με τα κριτήρια, τα υποκριτήρια και τα επιμέρους θέματα τα οποία εξετάζονται στην παρούσα μελέτη και ειδικότερα και στο πεδίο της διαμορφωτικής αξιολόγησης. Αυτό συμβαίνει επειδή τα σημαντικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού μάθησης στρέφονται γύρω από το οργανωσιακό σχέδιο, τη συμμετοχή όλων στις πληροφορίες, την ηγεσία και την οργανωσιακή κουλτούρα.

Περισσότερο αναλυτικά σε ένα εργασιακό περιβάλλον (σχολική κοινότητα, σχολική μονάδα, ή εκπαιδευτική οντότητα/ΚΕΔΔΥ), οι συμμετέχοντες ως προς:

α) το οργανωσιακό σχέδιο, είναι ελεύθεροι να συνεργάζονται για την τέλεση του έργου τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο. Οι ομάδες αποτελούν ουσιώδες γνώρισμα του δομικού σχεδιασμού, όπου οι απασχολούμενοι εργάζονται σε ομάδες, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και παίρνουν αποφάσεις για την επίλυση ζητημάτων, με την υποστήριξη-ενδυνάμωση και διευκόλυνση των μάντζερ.

β) τη μάθηση, η οποία δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς της ανταλλαγή πληροφοριών, οι οποίες με τη σειρά τους θα πρέπει να αποτελούν κτήμα όλων των μελών της σχολικής μονάδας. Πρέπει δηλαδή όλοι οι απασχολούμενοι να εμπλέκονται στη διαχείριση της γνώσης (επαφή, διαχείριση, κατάκτηση, διάχυση) με τρόπο έγκυρο και όσο το δυνατό ακριβέστερο, επειδή η σχολική κοινότητα προσφέρεται για ανοικτή επικοινωνία και εκτεταμένη ανταλλαγή πληροφοριών.

γ) την ηγεσία, η οποία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ώστε μια σχολική κοινότητα να μετασχηματιστεί σε πραγματική επαγγελματική κοινότητα μάθησης. Τι θα πρέπει να κάνουν οι ηγέτες σε αυτή την περίπτωση; Τα περισσότερα εξ αυτών έχουν ήδη αναφερθεί στην ενότητα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας όπως πχ, να προσανατολιστούν στη σφυρηλάτηση ενός κοινού οράματος για το μέλλον του οργανισμού, να μεριμνήσουν για την υποστήριξη και ενθάρρυνση των εργαζόμενων, τη δημιουργία συνεργατικού κλίματος με στόχο τη μάθηση και τη διάχυση της γνώσης εντός του οργανισμού, μεταξύ διαφόρων οργανισμών και πέρα από αυτούς και να προβαίνουν σε συνεχή αυτοαξιολόγηση μέσα από μία



αναστοχαστική διαδικασία προσανατολισμένη στη μάθηση<sup>13</sup> (σε συλλογικό επίπεδο) και

δ) την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία χαρακτηρίζεται από την ομόφωνη αποδοχή του κοινού οράματος και την αναγνώριση των εγγενών σχέσεων αλληλεξάρτησης που αναπτύσσονται μεταξύ των διαδικασιών, των δραστηριοτήτων, των λειτουργιών καθώς και των χαρακτηριστικών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον όπου προάγεται η αίσθηση της συλλογικότητας, της φροντίδας και της εμπιστοσύνης οι εργαζόμενοι (εκπαιδευτικοί) νιώθουν ελεύθεροι να επικοινωνήσουν, να συνεργαστούν, να πειραματιστούν, να μοιραστούν και να μάθουν χωρίς το φόβο της τιμωρίας και της επίκρισης (συναισθηματική-κοινωνική-συλλογική νοημοσύνη)<sup>14</sup>.

Οι τέσσερις παραπάνω τομείς είναι εκείνοι θα παρέχουν σημαντικό αριθμό πληροφοριών και θα δράσουν ως ανατροφοδότηση στη διαδικασία αυτοαξιολόγησης και επαναπροσδιορισμού των στόχων/οράματος του οργανισμού.

#### *5.2. Στρατηγική-προγραμματισμός Διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.*

Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός για την πορεία και το μέλλον του οργανισμού. Η διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου (στρατηγική σκέψη, στρατηγική δράση), για κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό, είναι μια δύσκολη και επίπονη διαδικασία, η οποία αφορά προβλέψεις για το μέλλον και για το λόγο αυτό εμπεριέχει συνθήκες αβεβαιότητας (Bryson, 2004). Είναι μία διαρκής διαδικασία η οποία βρίσκει έκφραση στη στρατηγική διοίκηση, δηλαδή στη στρατηγική σκέψη και τη στρατηγική δράση.

Στο πλαίσιο της δυναμικής των περιβαλλοντολογικών μεταβολών και των οργανωτικών αλλαγών, η Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π.) διαμορφώνει και αναπτύσσει δέσμες πολιτικών αξιοποίησης του προσωπικού της οργάνωσης, που ρυθμίζουν, συντονίζουν και ελέγχουν την κίνηση (ροή) του ανθρώπινου δυναμικού από το εξωτερικό περιβάλλον στην εσωτερική αγορά εργασίας (προσλήψεις), μέσα στην εσωτερική αγορά εργασίας της οργάνωσης (κατανομές, τοποθετήσεις, ανακατανομές) και από την εσωτερική αγορά εργασίας στο εξωτερικό περιβάλλον (συνταξιοδοτήσεις) (Γεωργίου 2005). Ενέργειες και διαδικασίες οι οποίες αφορούν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία και αποτελεσματικότητα/αποδοτικότητα της υπηρεσίας του ΚΕΔΔΥ, αφού συσχετίζεται και με το Νομοθετικό πλαίσιο (Ν3699/2008) και τον Κανονισμό λειτουργίας (Ν. 1205/2001).

Στόχος της στρατηγικής ΔΑΠ είναι, η ανάπτυξη ενός συστήματος το οποίο θα ενισχύει: α) την οργανωσιακή αποδοτικότητα, β) την παραγωγή καινοτομίας, γ) την

---

<sup>13</sup> Είναι σαφές η συσχέτιση αυτών που υποστηρίζουν οι Robbins, Decenzo & Coulter (2012), με όσα περιέχονται στο Session1 (όραμα), Session2 (κοινωνικό κεφάλαιο & επαγγελματική κοινότητα μάθησης), Session 4 (κοινωνική, συναισθηματική νοημοσύνη)

<sup>14</sup> Ανάπτυξης κουλτούρας συνεργασίας: Συνεργασία–Συλλογικότητα,

ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και δ) την ικανότητα ικανοποίησης της κοινωνίας των πολιτών (κοινωνικό σύνολο, πολίτες, εργαζόμενοι κ.ά.).

Η εκπαιδευτική διοίκηση ακολουθώντας τους κανόνες της γενικής διοίκησης αποδέχεται ότι η στρατηγική ΔΑΔ περιλαμβάνει τις παρακάτω ενέργειες:

- I. τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (ΑΔ), όπου με τη χρήση πραγματικών δεδομένων και στατιστικών μεθόδων ο οργανισμός κάνει μια προσπάθεια ώστε να έχει σε κάθε μελλοντική στιγμή τους απαιτούμενους υπαλλήλους ποσοτικά και ποιοτικά. Γίνεται δηλαδή μια διοίκηση της προσφοράς και ζήτησης με προδραστικό χαρακτήρα (πρόβλεψη).
- II. Χάραξη και εφαρμογή πολιτικών ΔΑΔ όπου οι γενικές αρχές που κατευθύνουν τη δράση του οργανισμού σε θέματα ΑΔ. Λειτουργούν ως μέσο ενίσχυσης της οργανωσιακής πίστης και της ανάπτυξης ενός αισθήματος δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων. Η εφαρμογή των πολιτικών ΔΑΔ υλοποιείται στις λειτουργίες της ΔΑΔ, παράδειγμα: προσέλκυση (στρατολόγηση) όπου δίνεται προτεραιότητα σε υποψηφίους με εντοπιότητα.
- III. Ανάλυση θέσης (job analysis) είναι μια ενέργεια που εμπεριέχει δυο δραστηριότητες:
  - α) την περιγραφή της θέσης, όπου αναφέρονται τα καθήκοντα, οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις της θέσης με άλλες θέσεις στον οργανισμό, καθώς και οι δείκτες απόδοσης κατά την εκτέλεση των καθηκόντων.
  - β) οι προδιαγραφές της θέσης που αναφέρονται στα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο υπάλληλος προκειμένου να εκτελέσει τα παραπάνω καθήκοντα (Ακρίβος, 2016). Ενέργειες οι οποίες εμπεριέχονται στα θέματα των εργαλείων ΔΟΠ και είναι συμβατές με τη φιλοσοφία αυτών.

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), αποτελεί ένα σημαντικό κεφάλαιο στο οποίο πρέπει να επενδύσει ένας εκπαιδευτικός οργανισμός (εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό), ώστε να καταστεί ανταγωνιστικός. Στη σύγχρονη εποχή η οποία χαρακτηρίζεται από την οικονομική κρίση και κρίση κοινωνικο-πολιτισμικών θεσμών, δύναται να αποτελέσει «κεφάλαιο» και ένα χρήσιμο εργαλείο, διαχείρισης, αντιμετώπισης του ασταθούς οικονομικού περιβάλλοντος. Η σημαντικότητα του ρόλου/αποστολής της ΔΑΔ εξαρτάται από τη φιλοσοφία, το βαθμό αποκέντρωσης, το είδος, το μέγεθος, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, το εύρος των δραστηριοτήτων, το είδος των εργαζομένων, το μέγεθος της ισχύος των σωματείων και των συνδικάτων, καθώς και την κουλτούρα του οργανισμού (Σταθόπουλος 2012). Η ΔΑΔ θα πρέπει να υλοποιείται με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβαδίζει με τη γενικότερη στρατηγική του οργανισμού, με τις ανάγκες και τις ελλείψεις του.

Σε κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό και σε επίπεδο στρατηγικής και διαχείρισης των ΑΠ, οι εξωτερικές και εσωτερικές επιρροές είναι παρούσες σε κάθε επίπεδο

ρόλου, αποστολής και στρατηγικής. Η σύγχρονη βιβλιογραφία καθώς και η επιστημονική αρθρογραφία σύμφωνα με τη Γεωργίου (2005), έχουν δείξει ότι η οικονομική κρίση αποτελεί έναν από τους κυριότερους εξωτερικούς παράγοντες<sup>15</sup>, που μπορούν να ωθήσουν τις επιχειρήσεις σε αλλαγή/ανασχεδιασμό της στρατηγικής. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι καθοριστικός παράγοντας για τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής και χαρακτηρίζεται από την ταχύτητα και την πληθώρα των αλλαγών που περιλαμβάνει η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας.

Σε επίπεδο εσωτερικών επιρροών ως προς τη διαμόρφωση της στρατηγικής, εξίσου σημαντικοί παράγοντες χαρακτηρίζονται το προφίλ, τα χαρακτηριστικά και το μέγεθος του οργανισμού, καθώς και η δομή και η ανώτερη διοίκηση (Robbins, Decenzo, Coulter, 2012).

Τέλος, σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι το ζήτημα της Διοίκησης Προσωπικού (Δ.Α.Π.) προσεγγίζεται από δύο σχολές: 1) την ποιοτική σχολή, η οποία διακηρύττει την άρρηκτη σχέση της Δ.Π. με τον στρατηγικό προγραμματισμό. Μέσα από την σχέση αυτή τονίζεται η σημασία διαμόρφωσης ενιαίων και ολοκληρωμένων πολιτικών αξιοποίησης του προσωπικού που να συνυφαίνονται με τον κεντρικό ιστό των οργανωτικών επιδιώξεων του συστήματος και 2) την ποσοτική σχολή που προτείνει τη διαμόρφωση περιγραφικών και διαγνωστικών ποσοτικών προτύπων (models), τα οποία να χρησιμοποιεί ως μέσα υποστήριξης αποφάσεων ή πράξεων ή ενεργειών σε ό,τι αφορά σχέδια προσλήψεων, τοποθετήσεων, ανακατατάξεων, μισθολογίων, κλπ.

### 5.3. Έλεγχος Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση στην εκπαίδευση έχει συνδυαστικά εξυπηρετήσει διαφορετικούς σκοπούς, όπως την ανατροφοδότηση, τη βελτίωση, την εξέλιξη του προσωπικού και την απόδοση λόγου είτε σε υπηρεσιακούς, είτε σε κοινωνικούς φορείς (Ματσαγγούρα, 2014). Σύμφωνα με την οπτική του Π.Δ. 152/2013, η παιδαγωγικά προσανατολισμένη ανατροφοδότηση πρωτίστως λειτουργεί ανατροφοδοτικά και συμβάλλει σε σύμπραξη με την επιμόρφωση, στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, αλλά και την ποιοτική αναβάθμιση των δομών του εκπαιδευτικού συστήματος. Δευτερευόντως δε, γίνεται αναφορά στο ρόλο της αξιολόγησης ως «στη διεκπεραίωση των διοικητικών-υπηρεσιακών διαδικασιών που απαιτεί η λειτουργικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος» (άρθρο 2), πχ, η μονιμοποίηση των δόκιμων εκπαιδευτικών, η επιλογή στελεχών εκπαίδευσης και οι προαγωγές.

Ο **έλεγχος-αξιολόγηση** της απόδοσης αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ, αποτελεί εργαλείο της ΔΟΠ και ένας από τους κύριους στόχους της παρούσας έρευνας. Εξυπηρετεί δε τρεις βασικούς σκοπούς:

---

<sup>15</sup> Άλλες εξωτερικές επιρροές: τα χαρακτηριστικά του κλάδου, ο ανταγωνισμός, οι τεχνολογικές αλλαγές, οι οικονομικές αλλαγές....

α) να αναγνωρίσουν, υπηρεσία και αξιολογούμενοι τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους, καθώς και το βαθμό ανταπόκρισης στα καθήκοντα τους,

β) να γνωρίσει η διοίκηση τις επιδόσεις των υπαλλήλων της έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αντικειμενικότητα και η εγκυρότητα στη λήψη αποφάσεων σε ότι αφορά, προαγωγές, μετακινήσεις, σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης προσωπικού, καθώς και διαχείριση αμοιβών και κινήτρων.

γ) να σχεδιάζονται και να ενεργοποιούνται τα κατάλληλα σενάρια υποκίνησης, παρακίνησης και ανταμοιβής των υπαλλήλων με εξαιρετικές επιδόσεις, μέσα από προαγωγές, εύφημες μνείες, εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα (Κατσαρός, 2008).

Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να αποτελέσει:

1. ένα μηχανισμό ανάδρασης (feedback), μέσα από τον οποίο τα στελέχη όλων των ιεραρχικών βαθμίδων να μοιραστούν όχι μόνο μεταξύ τους αλλά και με τους υπόλοιπους υπαλλήλους πληροφορίες σχετικά με την απόδοση και τη συνεισφορά του καθενός στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και

2. μπορεί να αποτελέσει και εργαλείο προγραμμάτων παρέμβασης και τροποποίησης της στρατηγικής ενός οργανισμού. Η πρακτική αυτή βοηθάει στην παρακολούθηση της απόδοσης των τμημάτων αλλά και ολόκληρης της οργάνωσης, αθροίζοντας την ατομική απόδοση στα διαφορετικά επίπεδα διοίκησης μέσα στην οργάνωση.

Η αξιολόγηση των σχολείων μπορεί να είναι εξωτερική ή εσωτερική. Στην πρώτη περίπτωση, πραγματοποιείται από αξιολογητές που δεν είναι μέλη του εκάστοτε σχολείου, και οι οποίοι συχνά ανήκουν σε ένα σώμα επιθεωρητών και υποβάλλουν αναφορά στις αρμόδιες για την εκπαίδευση αρχές. Στη δεύτερη περίπτωση, η αξιολόγηση διενεργείται κατά κύριο λόγο από μέλη του προσωπικού του σχολείου/οργανισμού. Τόσο στην εξωτερική όσο και στην εσωτερική αξιολόγηση δύναται συμμετέχουν και άλλοι ενδιαφερόμενοι παράγοντες, όπως μαθητές, γονείς, και μέλη της τοπικής κοινωνίας. Σε χώρες όπου δεν υπάρχει σύστημα εξωτερικής και ενίοτε εσωτερικής, αξιολόγησης των σχολείων, όπως στη Βουλγαρία, την Κροατία, την Ελλάδα, την Κύπρο (ISCED 1), το Λουξεμβούργο, τη Φινλανδία και τη Νορβηγία, τα εθνικά προφίλ δίνουν τη δυνατότητα να σκιαγραφηθούν τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας. Για τη διασφάλιση της ποιότητας, οι χώρες αυτές μπορεί να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην παρακολούθηση του εκπαιδευτικού συστήματος ως σύνολο με βάση τα αποτελέσματα των μαθητών στο πλαίσιο της τυποποιημένης αξιολόγησης, στην αξιολόγηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης από τις τοπικές αρχές, ή στην ατομική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών.

Πολλές μέθοδοι αξιολόγησης προτείνονται, οι οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν προσαρμοσμένα και στο χώρο της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και σε άλλες υπηρεσίες εκπαίδευσης όπως:

Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, Διευθύνσεις ΠΕ & ΔΕ, ΚΕΔΔΥ, Συμβουλευτικούς Σταθμούς Νέων, Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Σχολικές Μονάδες Γενικής και Ειδικής Αγωγής..., κλπ. Αυτές οι μέθοδοι δύναται να χρησιμοποιήσουν αντικειμενικές και υποκειμενικές μετρήσεις.

α) Στις αντικειμενικές χρησιμοποιούνται συγκεκριμένα ποσοτικά μεγέθη, που δεν επιδέχονται υποκειμενικής αξιολόγησης. Τέτοια μέτρα μπορεί να είναι τα μέτρα παραγωγικότητας, εισπράξεων ή προσωπικά στοιχεία π.χ. φύλο, επίπεδο σπουδών, τυπικά προσόντα, προϋπηρεσία... κ.ά., ενώ

β) Στις υποκειμενικές μετρήσεις χρησιμοποιείται η εκτίμηση του προϊσταμένου για τον υφιστάμενο του με τη βοήθεια διαφόρων μεθόδων

Ως συχνά χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι αξιολόγησης οι οποίες θα μπορούσαν επίσης να χρησιμοποιηθούν, είτε αυτόνομα είτε συνδυαστικά και ανάλογα με το προφίλ του οργανισμού και το σκοπό για τον οποίο σχεδιάστηκαν να εξυπηρετήσουν οι παρακάτω: η αξιολόγηση των 360°, η αξιολόγηση μέσω Στόχων (ΔδΣ), η χρήση των κρίσιμων συμπεριφορών, Πολυπρόσωπη<sup>16</sup>, Γραφική κατάταξη<sup>17</sup>, κλπ.

#### 5.4 Σύστημα Αξιολόγησης Τακτικών Πολιτικών Υπάλληλων στη Ελληνική Διοίκηση.

Τα κριτήρια αξιολόγησης του δημοσίου διαφέρουν αρκετά από τα αντίστοιχα του ιδιωτικού τομέα και αυτό επειδή στο δημόσιο τομέα δεν υπάρχει ενδιαφέρον μόνο για την επίτευξη σημαντικού κέρδους, αλλά και για μια σειρά ποιοτικών στόχων οι οποίοι τίθενται από την πολιτεία. Η αξιολόγηση του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών, θεωρητικά τουλάχιστον, αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των δημοσίων υπαλλήλων, σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν.

Στην Ελλάδα το Σύστημα αξιολόγησης τακτικών πολιτικών υπαλλήλων και υπαλλήλων με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.), (ΜΕΡΟΣ Β΄ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ), το οποίο αφορά και το διοικητικό προσωπικό του Υπουργείου Παιδείας είναι και σε μεγάλο ποσοστό κοινό με το πλαίσιο αξιολόγησης των εκπαιδευτικών. Αφορά κυρίως την αξιολόγηση του προσωπικού και όχι την αξιολόγηση συστήματος, χωρίς να λαμβάνει υπόψη την παρεχόμενη υλικοτεχνική υποδομή, την ανάγκη για Δια βίου Εκπαίδευση και Κατάρτιση του προσωπικού, καθώς και τις διαρκώς μεταβαλλόμενες κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες.

Με τις διατάξεις του Νόμου 4369/2016 (Α' 33) εισάγεται νέο σύστημα αξιολόγησης (αξιολόγηση, στοχοθεσία, κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή), για

<sup>16</sup> Συγκρίνει τους εργαζόμενους μεταξύ τους. Απρόσφορη για μεγάλους αριθμούς εργαζομένων.

<sup>17</sup> Προσφέρει ποσοτικά δεδομένα λιγότερο χρονοβόρα από τις άλλες, αλλά δεν διεισδύει στην εκτιμώμενη εργασιακή συμπεριφορά.

τους τακτικούς πολιτικούς υπαλλήλους και τους υπαλλήλους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.), όπου ρυθμίζονται τα εξής δέκα θέματα:

1. **ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ:** σε ποιους οργανισμούς και ποιους υπαλλήλους αφορά, ανάλογα με τη σχέση εργασίας.

2. **ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ:** ορίζονται οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοί τους, ως αξιολογητής Α' και αξιολογητής Β' αντίστοιχα, κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης της Υπηρεσίας, στην οποία υπηρετούν.

3. **ΕΝΤΥΠΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:** καθορίστηκε η μορφή και το περιεχόμενο των εντύπων της έκθεσης αξιολόγησης.

4. **ΧΡΟΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:** κάθε αξιολογητής υποχρεούται να συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους αρμοδιότητάς του, γι αυτούς που υπηρέτησαν στην οργανική μονάδα στην οποία προΐσταται, κατά το προηγούμενο έτος για πέντε τουλάχιστον μήνες, ανεξαρτήτως αν είχε τοποθετηθεί προϊστάμενος με σχετική απόφαση ή όχι, έστω και αν κατά το χρόνο σύνταξης της έκθεσης υπηρετεί σε άλλη υπηρεσία.

5. **ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ ΟΙΚΕΙΑΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ:** Η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού είναι αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης των υπαλλήλων που υπάγονται στην αρμοδιότητά της.

6. **ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ (άρ. 17) και ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ, (άρ 18):**

A. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών κατατάσσονται στις

εξής κατηγορίες:

- A. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα,
- B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά,
- Γ. Αποτελεσματικότητα.

B. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Τα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- A. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα,
- B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά,
- Γ. Διοικητικές ικανότητες,
- Δ. Αποτελεσματικότητα.

7. **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ:** με το νέο σύστημα αξιολόγησης προβλέπεται ότι οι προϊστάμενοι αξιολογούνται και από τους υφισταμένους τους. Η εν λόγω αξιολόγηση πραγματοποιείται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο καταρτίζεται με ευθύνη της οικείας

Διεύθυνσης Προσωπικού/ Διοικητικού. Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια :

- α) ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού,
- β) ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά,
- γ) ικανότητα διαχείρισης κρίσεων,
- δ) ανάληψη ευθύνης,
- ε) δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.

**Κάθε κριτήριο βαθμολογείται ξεχωριστά, με ακέραιους βαθμούς της κλίμακας 0-100, στην οποία η διαβάθμιση γίνεται ως εξής :**

- 90–100: άριστος,
- 75–89: πολύ επαρκής,
- 60–74: επαρκής,
- 50–59: μερικώς επαρκής,
- 40–49: μέτριος,
- 25–39: ανεπαρκής,
- 0–24: ακατάλληλος.

**8. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ:** πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος –αξιολογητής Α΄, καλεί τον αξιολογούμενο υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του, προς όφελος τόσο του ιδίου όσο και για τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οργανικής μονάδας στην οποία υπηρετεί.

**9. ΕΝΣΤΑΣΕΙΣ** (άρ. 20): οι ενστάσεις των αξιολογούμενων ασκούνται ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης (άρθρο 21 του ν. 4369/2016), μέσα σε αποκλειστική προθεσμία επτά (7) εργάσιμων ημερών από τη γνωστοποίηση της έκθεσης στον υπάλληλο και υποβάλλονται στην οικεία Διεύθυνση Διοικητικού, η οποία τις διαβιβάζει στην αρμόδια Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης.

**10. ΕΙΔΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ** (άρ. 21): Η θητεία των μελών της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης είναι διετής. Προκειμένου να διευκολυνθούν οι Υπηρεσίες αναφορικά με τη συγκρότηση της ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης που προβλέπεται στις διατάξεις του άρθρου 21 του ν. 4369/2016.

### *5.5 Συνεργασίες – πόροι*

Οι συνεργασίες και οι διασφάλιση πόρων αποτελεί επίσης ένα βασικό κεφάλαιο της ΔΟΠ ενός οργανισμού (δημόσιου και ιδιωτικού). Η χρηματοδότηση της εκπαίδευσης στην Ελλάδα προβλέπεται από τον κρατικό προϋπολογισμό και

ένα πολύ μικρό ποσοστό καλύπτεται από ιδιωτικούς πόρους (Σύλλογοι Γονέων και Κηδεμόνων, Δωρεές, Κληροδοτήματα ....κλπ). Γύρω από το ζήτημα «εάν η εκπαίδευση αποτελεί δημόσιο ή ιδιωτικό αγαθό και πρέπει να χρηματοδοτείται από το κράτος» έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις, άλλες λιγότερο και άλλες περισσότερο τεκμηριωμένες.

Στο ερώτημα αυτό έρχεται να απαντήσει πριν από 30 χρόνια ο Stiglitz (1988), υποστηρίζοντας ότι, *τα αγαθά που παρέχονται δημοσίως και για τα οποία υπάρχει μεγάλο οριακό κόστος το οποίο σχετίζεται με τον εφοδιασμό επιπλέον ατόμων αναφέρονται ως **ιδιωτικά αγαθά παρεχόμενα από το δημόσιο**. Και ένα τέτοιο ιδιωτικό αγαθό δημόσια παρεχόμενο θεωρεί ότι είναι η εκπαίδευση.*

Παρά του όπως διατυπώθηκε από τον Stiglitz (1988) η εκπαίδευση έχει κύρια τα χαρακτηριστικά ενός ιδιωτικού αγαθού, η εκπαίδευση ενός παιδιού χρηματοδοτείται από το κράτος για δύο λόγους, επειδή:

**1. παράγει μια σειρά από εξωτερικότητες**, δηλαδή οφέλη και σε άλλα μέλη της κοινωνίας, όπως πχ. αποτελεί ισχυρό μέσο κοινωνικοποίησης και εκδημοκρατισμού μιας κοινωνίας και όπως ο Πλούταρχος αναφέρει στα ΗΘΙΚΑ «η σωστή εκπαίδευση αποτελεί βασική πηγή τιμιότητας και ηθικής». Άποψη με την οποία συμφωνεί και ο Dee (2004), ο οποίος υποστηρίζει ότι τα επιπλέον χρόνια φοίτησης συνδέονται με υψηλότερα ποσοστά συμμετοχής σε εκλογές, συστηματικότερη ανάγνωση εφημερίδων και μεγαλύτερη ανοχή της ελευθερίας του λόγου. Για να υποστηριχθούν τα παραπάνω, εφάρμοσε και αξιολόγησε δύο στρατηγικές για τον εντοπισμό των επιπτώσεων σε εκπαιδευτικό επίπεδο. Η μία βασίστηκε στη διαθεσιμότητα των ασκούμενων στα κοινοτικά κολέγια και η άλλη στις αλλαγές και στην έκθεση των εφήβων στους νόμους της παιδικής εργασίας. Ενώ ο Acemoglu, Jonson, Robinson, Yared (2005), χρησιμοποιώντας διαστρωματικά στοιχεία από διάφορες χώρες συσχέτισε τα χρόνια εκπαίδευσης με το βαθμό εκδημοκρατισμού μιας χώρας. Ο βαθμός εκδημοκρατισμού μετρήθηκε με έναν αριθμητικό δείκτη που βασίστηκε σε έναν κατάλογο ερωτήσεων σχετικό με: τη διεξαγωγή στη χώρα αδιάβλητων εκλογών, αν κυβερνούν πράγματι οι εκλεγμένοι αντιπρόσωποι, αν υπάρχουν κόμματα που ανταγωνίζονται για την εξουσία, κλπ.

**2. Εφαρμόζεται η αρχή της ισότητας** ως προς τα αγαθά, σύμφωνα με την οποία, απαιτείται να έχουν όλοι οι πολίτες, ανεξάρτητα από τα συνολικά οφέλη και κόστη, πρόσβαση στην εκπαίδευση. Αυτό συμβαίνει κύρια στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Η δικαιοσύνη προϋποθέτει ότι ορισμένα αγαθά θα πρέπει να παρέχονται σε όλους. Αν δηλαδή θεωρηθεί ότι η εκπαίδευση αποτελεί αγαθό, στην ελεύθερη εκπαιδευτική αγορά αναμένεται τα άτομα που ανήκουν σε διαφορετικές εισοδηματικές τάξεις να λάβουν διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και μάλιστα ορισμένα άτομα χαμηλού εισοδήματος να λάβουν λίγη ή καθόλου μόρφωση. Γεγονός που αντίκειται στην παραπάνω αρχή και δικαιολογεί το



επιχείρημα της ισότητας της κρατικής επιχορήγησης και στις τρεις βαθμίδες εκπαίδευσης (πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια) (Rosen κá, 2009).

Ένα επίσης σημαντικό θέμα που απασχόλησε και απασχολεί τις κυβερνήσεις σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο είναι, ο συσχετισμός των δαπανών για την παιδεία και η ποιότητα παρεχόμενης εκπαίδευσης. Η έκθεση της Ομάδας εργασίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής<sup>18</sup> το 2010, αναφέρει ότι η ουσιώδης ετήσια αύξηση των επενδύσεων σε ανθρώπινους πόρους, διαμέσου της εκπαίδευσης και κατάρτισης, είναι το κλειδί για την ενδυνάμωση της θέσης της Ευρώπης στον τομέα της οικονομίας και της ενίσχυσης της κοινωνικής συνοχής τον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Για τη χορήγηση των οικονομικών πόρων και την ορθή διαχείριση του προϋπολογισμού δίνεται μεγάλη σημασία στις έννοιες της αποδοτικότητας (εισροές-εκροές) και του «αισθήματος δικαίου» (Σπυροπούλου κα, 2008). Ειδικότερα για τη δεύτερη έννοια υιοθετείται η θέση, ότι το σημερινό σχολείο, επιβάλλεται να εντάξει μαθητές και μαθήτριες ανάλογα με τις ατομικές τους ιδιαιτερότητες σε ένα ενιαίο εκπαιδευτικό πλαίσιο, το οποίο θα είναι ικανό να εξασφαλίσει την ισότητα ευκαιριών για όλους, αποκλείοντας περιορισμούς που παρουσιάζονται από άλλους παράγοντες όπως πχ, η οικονομική κατάσταση της οικογένειας, η γεωγραφική θέση του τόπου κατοικίας, κλπ.

Ο υπολογισμός της αποτελεσματικότητας (απόδοση/κόστος), των δημόσιων δαπανών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση και ο προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν αυτή είναι πολύ δύσκολο απαριθμηθούν. Η αποτελεσματικότητα γενικά αφορά τη σχέση εισροών και εκροών ενός συστήματος. Για να καταστεί δυνατή η ανάλυση των δεδομένων, ως εκροές χαρακτηρίζονται οι επιδόσεις των μαθητών του PISA και ως βασικές εισροές (κόστη) ορίζονται συνήθως, η αναλογία μαθητών/εκπαιδευτικών, η υλικοτεχνική υποδομή και το κοινωνικό υπόβαθρο των μαθητών<sup>19</sup>.

Έρευνα του OECD το 2004 έδειξε ότι **η Ελλάδα δαπανούσε** ένα ποσό ανά μαθητή μικρότερο από το μέσο όρων των άλλων χωρών του ΟΟΣΑ και οι επιδόσεις των μαθητών στα τρία γνωστικά πεδία (γραφή-ανάγνωση, μαθηματικά και φυσικές επιστήμες) ήταν επίσης κάτω από το μέσο όρο των άλλων χωρών. Παρατήρησαν όμως ότι, παρόλο που οι δαπάνες ανά μαθητή στις ΗΠΑ είναι από τις υψηλότερες παγκοσμίως, οι επιδόσεις των μαθητών τους ήταν λίγο υψηλότερες από των ελλήνων μαθητών. Από τα εμπειρικά δεδομένα οι παρατηρητές διαπίστωσαν ότι η αύξηση των δαπανών είχε μικρή επίδραση στις επιδόσεις των μαθητών και δεν υποστηρίζουν την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008). Για το λόγο αυτό πρότεινε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα διαφόρων ειδών δαπανών εξετάζοντας, (Ι) τη μείωση της

<sup>18</sup> Η επιτροπή συγκροτήθηκε για τη διερεύνηση του ζητήματος «Η εφαρμογή της εκπαίδευσης και κατάρτισης 2010»

<sup>19</sup> Εισροές οι οποίες ερευνώνται από τους περισσότερους μελετητές και να συζητηθούν στις παρακάτω ενότητες και παραγράφους.

αναλογίας μαθητών εκπαιδευτικών, (II) τη βελτίωση των αποδοχών των εκπαιδευόμενων, (III) την πρόσληψη εκπαιδευτικών με περισσότερη εμπειρία και προσόντα, (IV) την αύξηση των μισθών των διδασκόντων, (V) την αναβάθμιση της υλικοτεχνικής υποδομής (σύγχρονα βιβλία, Η/Υ και εγκαταστάσεις), (VI) το κοινωνικο-οικονομικό υπόβαθρο των μαθητών ,.....κά. Αιτήματα τα οποία αντανakλούν τις θέσεις των συνδικαλιστικών φορέων σήμερα και αποτελούν αιτιάσεις για την χαμηλότερη ποιότητα εκπαίδευσης που παρέχεται σήμερα στους μαθητές γενικά και ειδικότερα στους μαθητές με Ειδικές Εκπαιδευτικές Ανάγκες (ΕΕΑ). Αποτελούν δε απόψεις οι οποίες έχουν καταγραφεί από την υπηρεσία μας, στην συνέντευξη των γονέων από τους κοινωνικούς λειτουργούς του ΚΕΔΔΥ κατά την πρώτη φάση αξιολόγησης των μαθητών από την υπηρεσία μας.

Όπως αναφέρουν στο βιβλίο τους οι Rosen κα (2009), οι Sutherland και Price, (2001), καθώς και ο Wossmann (2007), οι παράγοντες που συνδέονται με την αυξημένη αποτελεσματικότητα είναι, η ποιότητα και η διάρκεια εκπαίδευσης των διδασκόντων, η αυξημένη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων σε επίπεδο σχολείου (αποκέντρωση σχολικού συστήματος), ο ανταγωνισμός μεταξύ των σχολείων και το επίπεδο αμοιβών των διδασκόντων.

Όσον αφορά την μείωση του αριθμού μαθητών ανά τάξη, αυτό ενέχει και κόστη και οφέλη. Το επιπλέον κόστος έγκειται στο γεγονός ότι πρέπει να προσληφθούν περισσότεροι εκπαιδευτικοί και να διατεθούν περισσότερες σχολικές αίθουσες. Έρευνα στις ΗΠΑ έδειξε ότι, μείωση κατά 10% του αριθμού των μαθητών σε κάθε τάξη αντιστοιχούσε σε αύξηση των δαπανών για κάθε μαθητή κατά 615\$. Η εκτίμηση κόστους οφέλους όπως αναφέρεται από τους Rosen κά (2009), είναι δύσκολη επειδή είναι πολύπλοκος ο υπολογισμός της αιτιώδους σχέσης των δύο παραγόντων, μέγεθος της τάξης και μαθητικές επιδόσεις. Σε αυτό το συμπέρασμα κατέληξε ο Sutherland κά (2001), όταν εξέτασε την αναλογία μαθητών-καθηγητών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση σε μελέτες οι οποίες χρησιμοποίησαν διαστρωματικά στοιχεία από διάφορες χώρες. Αυτό όμως αντανakλά την επίδραση άλλων κοινωνικο-οικονομικών παραγόντων. Προς την αντίθετη κατεύθυνση βρίσκονται τα αποτελέσματα του Krueger (1999), ο οποίος έδειξε ότι μαθητές που φοιτούσαν σε ολιγομελείς τάξεις είχαν καλύτερες επιδόσεις από τους μαθητές των πολυμελών τάξεων. Σε μεταγενέστερη μελέτη οι Krueger και Whitmore (2001) έδειξαν ότι, οι μαθητές που είχαν τοποθετηθεί στις ολιγομελείς τάξεις είχαν μεγαλύτερη πιθανότητα να συμμετάσχουν σε εισαγωγικές εξετάσεις για το πανεπιστήμιο και η επίδραση αυτή ήταν ισχυρότερη στην περίπτωση των αфро-αμερικανών μαθητών. Παρά του ότι οι απόψεις σχετικά με το αν οι υψηλές δαπάνες για την εκπαίδευση δεν βελτιώνουν τις επιδόσεις των μαθητών στα διαγωνίσματα δίδονται, αυτό μπορεί να μην έχει σημασία, εφόσον οι δαπάνες αυτές αυξάνουν τις αποδοχές που οι μαθητές θα είναι σε θέση να απολαμβάνουν ως ενήλικες. Σε

αντίθετη περίπτωση θα έπρεπε να διερωτηθούμε αν τα χρήματα που διατέθηκαν ξοδεύτηκαν αποτελεσματικά.

Ένα άλλο ζήτημα που αποτελεί σημείο τριβής μεταξύ των συνδικαλιστικών φορέων και του Υπουργείου Παιδείας, είναι η αυξομείωση του αριθμού των μαθητών μιας τάξης. Ζήτημα που οδήγησε σε διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις, συμπεριλαμβάνοντας στις τροποποιήσεις και τον αριθμό μαθητών με ΕΕΑ που φοιτούν σε κάθε τάξη γενικού και ειδικού σχολείου (ανώτερο και ελάχιστο αριθμό μαθητών με ΕΕΑ). Σε αυτή τη διαδικασία εμπλέκεται και το ΚΕΔΔΥ, αφού σε ετήσια βάση καλείται να εγκρίνει τη λειτουργία των τμημάτων ολιγομελούς σύνθεσης.

## **6 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση/ Ανεξάρτητες Ελληνικές Διοικητικές Αρχές**

Στην Ελλάδα συστάθηκαν με νόμο δύο ανεξάρτητες διοικητικές αρχές οι οποίες οι, Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε. και Α.ΔΙ.Π., οι οποίες είναι επιφορτισμένες με το έργο της διασφάλισης υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικού έργου.

Η **Α.ΔΙ.Π.** παρέχει την Ακαδημαϊκή Πιστοποίηση<sup>20</sup> η οποία αφορά στα προγράμματα σπουδών που εκπονούνται μετά την ψήφιση του νόμου, ενώ τα προγράμματα σπουδών που παρέχονται από τα τμήματα των ΑΕΙ κατά τη δημοσίευση του Ν.4009/11 θεωρούνται πιστοποιημένα έως την ολοκλήρωση των διαδικασιών αξιολόγησης των τμημάτων με βάση το Ν.3374/2005. Μετά από πρόσκληση τους από την ΑΔΙΠ για να πιστοποιηθούν, η σειρά των ενεργειών που προβλέπεται από τις τρέχουσες διατάξεις έχει ως εξής:

- Τα νέα προγράμματα σπουδών, εγκρίνονται αρχικά από τον Πρύτανη του ΑΕΙ, με εισήγηση της κοσμητείας και σύμφωνη γνώμη της Συγκλήτου (άρθρο 32 Ν.4009/11). Σε αυτό το στάδιο θεωρείται, επιβεβλημένη η ενεργός και ουσιαστική συμμετοχή της ΜΟΔΙΠ κάθε ιδρύματος καθότι ρόλος της είναι η διασφάλιση της ποιότητας των εσωτερικών διαδικασιών του.
- Ακολούθως, τα προγράμματα υποβάλλονται στην Α.ΔΙ.Π. για τη διαδικασία ακαδημαϊκής πιστοποίησης από επιτροπές εμπειρογνομόνων σύμφωνα με τα άρθρα 70 – 72 του Ν.4009/11, όπου με ευθύνη του κάθε ΑΕΙ τα ως άνω νέα Προγράμματα Σπουδών μπορούν να τεθούν σε λειτουργία πριν την πιστοποίησή τους από την Α.ΔΙ.Π. Τα βασικά κριτήρια πιστοποίησης που προβλέπονται στο άρθρο 72 «Κριτήρια Πιστοποίησης» του Ν.4009/11 έχουν ως ακολούθως:
  1. η ακαδημαϊκή φυσιогνωμία και ο προσανατολισμός του προγράμματος σπουδών,
  2. τα μαθησιακά αποτελέσματα και τα επιδιωκόμενα προσόντα σύμφωνα με το Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων Ανώτατης Εκπαίδευσης
  3. η δομή και η οργάνωση του προγράμματος σπουδών,
  4. η ποιότητα και αποτελεσματικότητα του διδακτικού έργου,
  5. η καταλληλότητα των προσόντων του διδακτικού προσωπικού,
  6. η ποιότητα του ερευνητικού έργου της ακαδημαϊκής μονάδας,
  7. ο βαθμός σύνδεσης της διδασκαλίας με την έρευνα,
  8. η ζήτηση στην αγορά εργασίας των αποκτώμενων προσόντων και

<sup>20</sup> <http://www.adip.gr/gr/accreditation.php>

9. η ποιότητα των υποστηρικτικών υπηρεσιών, όπως οι διοικητικές υπηρεσίες, οι βιβλιοθήκες και οι υπηρεσίες φοιτητικής μέριμνας.

Η **Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε.** η οποία αφορά σύμφωνα με το Ν.4142/2013, είναι επιφορτισμένη με τη διασφάλιση παροχής υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικού έργου στην Πρωτοβάθμια και στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Κύρια αποστολή της αποτελεί:

α) Η Αξιολόγηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης (ποιότητα εκπαιδευτικού έργου).

β) Η Υποστήριξη του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων στη βελτίωση του σχεδιασμού της εθνικής στρατηγικής για την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, με στόχο την επιτυχή μετάβαση των μαθητών από την προσχολική Αγωγή στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, στη συνέχεια στη Δευτεροβάθμια, στη μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση-κατάρτιση και τέλος στην αγορά εργασίας προωθώντας ταυτόχρονα τη δια βίου μάθηση. Προς τούτο ασκεί, κυρίως, τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Παρακολουθεί, μελετά και αξιολογεί την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής που σχεδιάζεται από το ΙΕΠ (3966/2011).
- Αξιολογεί την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου των σχολικών μονάδων και των λοιπών αποκεντρωμένων υπηρεσιών <sup>21</sup>του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων<sup>22</sup>.
- Εποπτεύει τις διαδικασίες αξιολόγησης των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και τη σύνδεσή της με την επαγγελματική τους ανάπτυξη με σκοπό τη διασφάλιση της εγκυρότητας, αξιοπιστίας και αντικειμενικότητας.
- Μεταξιολογεί τα συστήματα αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών και εντοπίζει αδυναμίες και τρόπους αντιμετώπισής τους.
- Αποφαίνεται ως δευτεροβάθμιο όργανο επί των ενστάσεων των Περιφερειακών Διευθυντών Εκπαίδευσης, των Σχολικών Συμβούλων και των Διευθυντών Εκπαίδευσης κατά των εκθέσεων αξιολόγησής τους και μέσω των Επιτροπών Αξιολόγησης Εκπαιδευτικού Έργου (Ε.Α.Ε.Ε.), που εδρεύουν στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης των Νομών της χώρας, αποφαίνεται ως δευτεροβάθμιο όργανο για τις ενστάσεις των διευθυντών σχολικών μονάδων, εκπαιδευτικών δομών των εκπαιδευτικών.
- Γνωμοδοτεί ή εισηγείται ύστερα από ερώτημα του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, ή αυτεπαγγέλτως, σχετικά με θέματα που άπτονται της αποστολής της.
- Διεξάγει μελέτες και έρευνες σχετικές με την αποστολή της ή αναθέτει τη διεξαγωγή τους σε άλλους φορείς και
- Συνεργάζεται ή συμμετέχει ως μέλος σε διεθνή δίκτυα, φορείς ή οργανισμούς που αναπτύσσουν δραστηριότητες συναφείς με την αποστολή της.
- Αναπτύσσει ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης και βάσεις δεδομένων για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού και τους φορείς που εποπτεύονται από το Υπουργείο αυτό.

<sup>21</sup> Το ΚΕΔΔΥ αποτελεί αποκεντρωμένη υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας.

<sup>22</sup> Ως εκπαιδευτικό έργο νοείται το έργο της επιστημονικής και παιδαγωγικής καθοδήγησης καθώς και της εν γένει οργάνωσης και κάθε είδους στήριξης του έργου των σχολικών μονάδων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ III

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 1. Δείγμα

Το δείγμα μας αποτέλεσαν 8 εργαζόμενοι στο Α΄ ΚΕΔΔΥ Θεσσαλονίκης, από κάθε κατηγορία εργαζόμενων, ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης, την ειδικότητα και το ρόλο/καθήκοντα στην υπηρεσία. Πιο συγκεκριμένα, από τη διοίκηση ο προϊστάμενος της υπηρεσίας και ένα μέλος από το διοικητικό προσωπικό, ενώ με τυχαία δειγματοληψία επελέγησαν ένας εκπαιδευτικός ειδικής αγωγής από κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης (προσχολική, πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια εκπαίδευση), μία ψυχολόγος, ένας κοινωνικός λειτουργός από το Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό (ΕΕΠ) και ένας εκπαιδευτικός Ειδικής Φυσικής Αγωγής. Όλοι τους έχουν εκπαιδευτική εμπειρία που ξεπερνά τα δέκα έτη, με ηλικιακό εύρος 38-52χρ. και είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών και μία διδακτορικό. Όσον αφορά τον παράγοντα φύλο, δεν ήτο δυνατό να υπάρξει ισότιμη αντιπροσώπευση, αφού στη συντριπτική του πλειοψηφία ο πληθυσμός των εργαζόμενων είναι γυναίκες (20/22). Έτσι η έμφυλη συμμετοχή διαμορφώθηκε στο 7 προς 1, αφού παρούσα μελέτη να συμμετάσχουν 7 γυναίκες και 1 άνδρας.

#### 2. Ερευνητικά εργαλεία

Στα εργαλεία ελέγχου ποιότητας, διακρίνονται τέσσερα στάδια:

- Οριοθέτηση ποιοτικών προδιαγραφών ή αντικειμενικών στόχων,
- Αξιολόγηση επιδόσεων, ώστε να διαπιστωθεί αν οι στόχοι επιτυγχάνονται,
- Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών, όταν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται
- Σχεδιασμός για βελτιώσεις στις υπάρχουσες προδιαγραφές.

Στη διάθεση μας υπήρχαν δύο εργαλεία, το ΚΠΑ και η αναθεωρημένη έκδοση του ISO 9001/2001 το ISO 9001/2015.

Επιλέγει το ΚΠΑ επειδή:

1. **Αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας** που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM). Επιπλέον είναι το αποτέλεσμα της συνεργασίας των Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που είναι υπεύθυνοι για τη Δημόσια Διοίκηση. Διαμορφώθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group - IPSG), που αποτελείται από εθνικούς εμπειρογνώμονες και συστάθηκε με απόφαση των Γενικών Διευθυντών.

2. **Εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση** τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγεί, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτόαξιολόγησης, σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας (Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος και Ανάδραση).
3. **Αποτελεί μια ολιστική ανάλυση** της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα, δηλαδή, ηγεσία, στρατηγική-προγραμματισμός, ανθρώπινο δυναμικό, συνεργασίες πόροι, διαδικασίες, αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πολίτη και την κοινωνία.
4. **Αποτελεί το πρώτο βήμα για την αυτό-αξιολόγηση** ενός οργανισμού που επιθυμεί να ασχοληθεί με τη ΔΟΠ, είναι φιλικό ως προς το χρήστη, διατίθεται δωρεάν, και έχει το πλεονέκτημα να είναι συμβατό με άλλα διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα, δίνοντας τη δυνατότητα σε οποιαδήποτε οργάνωση σκοπεύει να προχωρήσει περισσότερο να επιλέξει ένα από τα πιο αναπτυγμένα πρότυπα (όπως το πρότυπο Spreyer ή EFQM).
5. **Διευκολύνει τη συγκριτική αξιολόγηση<sup>23</sup> και μάθηση** μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου αλλά και του ιδιωτικού τομέα.
6. Είναι ένα **πλήρες ανεπτυγμένο πρότυπο ποιότητας** στο οποίο υπάρχει πρόβλεψη για δύο τρόπους βαθμολόγησης: ο «απλός τρόπος βαθμολόγησης μέσω ΚΠΑ» και ο «αναλυτικός -παραμετροποιημένος τρόπος βαθμολόγησης»(ΚΠΑ, 2007).

Το ΚΠΑ αποτέλεσε για τον Οργανισμό του Α΄ ΚΕΔΔΥ Θεσσαλονίκης ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασιών, των οποίων η εφαρμογή λειτούργησε ως ένα είδος πρώτης αυτοαξιολόγησης του συστήματος. Μετά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων και την ερμηνεία αυτών, πιστεύεται ότι θα συμβάλλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση, καθώς και στην ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών αυτού.

Περιλαμβάνει 9 κριτήρια τα οποία περιλαμβάνουν 28 υποκριτήρια (πίνακες 6 & 7), προσδιορίζοντας έτσι τα κύρια ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται μια οργάνωση/υπηρεσία για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει. Το περιεχόμενο κάθε υποκριτηρίου εκφράζεται μέσω παραδειγμάτων/θεμάτων<sup>24</sup> που εξηγούν τη φύση του. Κάθε παράδειγμα/ερώτημα αφορά και ένα πεδίο ή πτυχή στις διοικητικές πραγματικότητες που προσεγγίζεται, ώστε να διερευνηθεί εάν αυτή ανταποκρίνεται στις προβλεπόμενες απαιτήσεις από το ΚΠΑ.

Με τον τρόπο αυτό το κάθε παράδειγμα/ερώτημα προσπαθεί να εξηγήσει το περιεχόμενο των υποκριτηρίων με τον πιο λεπτομερή τρόπο ώστε να:

1. να εξερευνήσει τον τρόπο που η διοίκηση ανταποκρίνεται στις προϋποθέσεις που εκφράζονται σε κάθε υποκριτήριο,
2. να παρέχει βοήθεια στον εντοπισμό των αποδεικτικών στοιχείων και
3. να είναι μια ένδειξη καλών πρακτικών για το συγκεκριμένο πεδίο η οποία θα υποστηρίξει και τη συγκριτική μάθηση.

Μετά την εφαρμογή του εργαλείου και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων το ΚΠΑ αναμένεται να:

---

<sup>23</sup> Η συγκριτική αξιολόγηση είναι απλά η διαδικασία συγκρίσεων με άλλες δημόσιες οργανώσεις και στη συνέχεια η μάθηση που προκύπτει από αυτές τις συγκρίσεις» (Πηγή: Ευρωπαϊκός Κώδικας Συμπεριφοράς Συγκριτικών Αξιολογήσεων).

<sup>24</sup> Στην παρούσα περίπτωση ερωτημάτων

- παράσχει μια αξιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία, δηλαδή σε ένα σύνολο κριτηρίων που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από όλο τον ευρωπαϊκό και ελληνικό δημόσιο τομέα,
- εντοπίζει τα πεδία εξαιρετικών αποδόσεων, καθώς και το αντίθετο,
- υποδεικνύει ένα μέσο διασφάλισης της συνέπειας και της συνέχειας ως προς το τι πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί η δημόσια οργάνωση,
- αποτελεί ένα σύνδεσμο μεταξύ των διαφορετικών επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και των υποστηρικτικών πρακτικών ή προϋποθέσεων,
- αποδειχθεί ένα μέσο το οποίο θα δημιουργήσει ενθουσιασμό μεταξύ των υπαλλήλων εξαιτίας της συμμετοχής τους στη διαδικασία βελτίωσης,
- προσφέρει ευκαιρίες να προωθηθούν και να γίνουν κοινό κτήμα οι καλές διοικητικές πρακτικές ενδοδιοικητικά αλλά και μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων,
- καταστεί ένα μέσο ενσωμάτωσης των διαφόρων πρωτοβουλιών ποιότητας στις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες και τέλος
- αποτελεί ένα μέσο μέτρησης της προόδου μέσω της περιοδικής αξιολόγησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα.



| <b>Πίνακας 6: Κριτήρια και υποκριτήρια Προϋποθέσεων</b> |                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A</b>                                                | <b>Κριτήρια Προϋποθέσεων</b>                                                                                                                                                                                 |
| <b>1.</b>                                               | <b>Κριτήριο 1: Ηγεσία</b>                                                                                                                                                                                    |
| ΥΠΟΚΡ                                                   | Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της                                                                                                               |
| 1.1.                                                    |                                                                                                                                                                                                              |
| 1.2.                                                    | Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής                                                                                                                    |
| 1.3.                                                    | Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου                                                                                                                      |
| 1.4.                                                    | Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες                                                                                     |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>2</b>                                                | <b>Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός</b>                                                                                                                                                            |
| 2.1.                                                    | Συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων                                                                                                                             |
| 2.2.                                                    | Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους                                                        |
| 2.3.                                                    | Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση                                                                                                                                    |
| 2.4.                                                    | Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία                                                                                                               |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>3.</b>                                               | <b>Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό</b>                                                                                                                                                                        |
| 3.1.                                                    | Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης |
| 3.2.                                                    | Προσδιορίζει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων                                                                                                                                      |
| 3.3.                                                    | Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του                                                                                                                  |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>4.</b>                                               | <b>Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι</b>                                                                                                                                                                     |
| 4.1.                                                    | Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας                                                                                                                                                          |
| 4.2.                                                    | Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες                                                                                                                                             |
| 4.3.                                                    | Διαχειρίζεται τα οικονομικά                                                                                                                                                                                  |
| 4.4.                                                    | Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση                                                                                                                                                                    |
| 4.5.                                                    | Διαχειρίζεται την τεχνολογία                                                                                                                                                                                 |
| 4.6.                                                    | Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της                                                                                                                                                                          |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>5.</b>                                               | <b>Κριτήριο 5: Διαδικασίες</b>                                                                                                                                                                               |
| 5.1.                                                    | Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες σε συνεχόμενη βάση                                                                                                                      |
| 5.2.                                                    | Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη                                                                                                                        |
| 5.3.                                                    | Καινοτομεί ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών/πελατών                                                                                                                                           |

| <b>Πίνακας 7: Κριτήρια και υποκριτήρια Αποτελεσμάτων</b> |                                                                             |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>B</b>                                                 | <b>Κριτήρια Αποτελεσμάτων</b>                                               |
| <b>6.</b>                                                | <b>Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη</b>     |
| 6.1.                                                     | Αποτελεσμάτων των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών/πελατών                |
| 6.2.                                                     | Δεικτών που αφορούν μετρήσεις για τον πολίτη/πελάτη                         |
| <b>7.</b>                                                | <b>Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό</b>                   |
| 7.1.                                                     | Αποτελεσμάτων της μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού        |
| 7.2.                                                     | Δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού                        |
|                                                          |                                                                             |
|                                                          | <b>Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία</b>                     |
| 8.1.                                                     | Τα αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι |
| 8.2.                                                     | Δείκτες κοινωνικής επίδοσης καθιερωμένοι από την οργάνωση                   |
|                                                          |                                                                             |
|                                                          | <b>Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης</b>                              |
| 9.1.                                                     | Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών                  |
| 9.2.                                                     | Εσωτερικά αποτελέσματα                                                      |

### 2.1. Δημιουργία ερωτηματολογίου

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίων, τα οποία αποτελούν περιγραφικά εργαλεία που συγκεντρώνουν πληροφορίες για τις σκέψεις, πεποιθήσεις και στάσεις των ατόμων σε συγκεκριμένα θέματα (Johnson & Christensen, 2004). Ο συγκεκριμένος τρόπος χρησιμοποιείται ευρύτατα στις κοινωνικές επιστήμες, καθώς δίνει τη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων με στατιστικές μεθόδους και τα οποία μπορούν να γενικευτούν (Goddard & Melville, 2001). Τέλος αποτελούν μία εύκολη, ανέξοδη και μη χρονοβόρα μέθοδο συλλογής δεδομένων (McQueen & Knussen, 2002).

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω και με βάση τη δομή και το περιεχόμενο του ΚΠΑ, δηλαδή των εννέα κριτηρίων και των 28 υποκριτηρίων (πίνακας 6 και 7), δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 6/βαθμιας κλίμακας<sup>25</sup> από το μηδέν έως το εκατό με τους εξής χαρακτηρισμούς:

**0-10:** Καμία ή ελλιπής Πληροφορία,

**11-30:** Αποτελέσματα που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους,

**31-50:** Ελάχιστοι στόχοι Επιτυγχάνονται,

**51-70:** Μερικοί βασικοί/κύριοι στόχοι επιτυγχάνονται,

**71-90:** Οι περισσότεροι βασικοί/κύριοι στόχοι επιτυγχάνονται,

**90-100:** Όλοι οι στόχοι επιτυγχάνονται.

<sup>25</sup> Επισυνάπτεται στο ΥΠΟΜΝΗΜΑ

Η δομή των εννέα κριτηρίων, όπως αυτή εμφανίζεται στο ερωτηματολόγιο, προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση. Τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν τις προϋποθέσεις μιας οργάνωσης, οι οποίες καθορίζουν το τι κάνει η οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα που της έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια 6 έως 9 αφορούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς τους πολίτες/πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία μιας δημόσιας οργάνωσης. Τα κριτήρια των αποτελεσμάτων βασίζονται στη χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων, αλλά στην παρούσα μελέτη αφορά απόψεις ή πληροφορίες που έχουν άτυπα συλλέξει οι εργαζόμενοι από ανατροφοδότηση από το προσωπικό και τους χρήστες των υπηρεσιών (εσωτερική και εξωτερική πληροφορία)(πίνακας 9).

Με τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου, εικάζεται τουλάχιστον σε θεωρητικό επίπεδο, ότι εκπληρώνονται οι σκοποί για το οποίο αυτό δημιουργήθηκε, σκοποί οι οποίοι εναρμονίζονται και τους σκοπούς και τους στόχους της παρούσας μελέτης.

**Πίνακας 8: Το Μοντέλο ΚΠΑ**



### 3. Συλλογή δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε δόθηκε σε οκτώ εργαζόμενους, έναν από κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης, ειδικότητα καθώς και στο διοικητικό

προσωπικό. Για τις ομάδες που απαρτίζονταν από περισσότερα από ένα άτομα, η αντιπροσώπευση ήταν τυχαία.

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της μελέτης καθώς και για τη δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου. Ερμηνεύτηκαν οι βασικοί όροι/έννοιες, δόθηκαν οδηγίες για την αξιολόγηση/βαθμολόγηση των κριτηρίων και υποκριτηρίων και ενθαρρύνθηκαν στη χρήση του γλωσσάριου σε περίπτωση που συναντούσαν άγνωστους ή δυσνόητους όρους.

#### **4. Ανάλυση δεδομένων**

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα ανάλυσης του Excel (ανάλυση από 1 έως 3) και έγιναν περιγραφικές στατιστικές σχετικά:

- 1) τους Μέσους Όρους (ΜΟ) και τις Σταθερές Αποκλίσεις (ΣΑ) ανά κριτήριο και υποκριτήριο,
- 2) τα Ποσοστά Συμφωνίας των ερωτηθέντων ανά κριτήριο και υποκριτήριο και υποκριτήριο και
- 3) την Ενδο-ατομική σταθερή απόκλιση ερωτηθέντων στο σύνολο των απαντήσεων και όχι σε κάθε κριτήριο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τα αποτελέσματα για κάθε κριτήριο και υποκριτήριο καθώς και για τα θέματα/ερωτήματα αυτών έδειξαν:

| A  | Κριτήρια Προϋποθέσεων |
|----|-----------------------|
| 1. | Κριτήριο 1: Ηγεσία    |

Στον **πίνακα 9** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 1ου μέρους του κριτηρίου 1. Αυτά τα θέματα αφορούν στο κατά πόσο η ηγεσία μπορεί να δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του παραπάνω πίνακα αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 1.1, ο οποίος ανέρχεται σε 87.89 (η σταθερή απόκλιση των μέσων όρων είναι 3.87). Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των επτά θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 1.1.α βρίσκεται σχεδόν δύο σταθερές αποκλίσεις κάτω από τον μέσο όρο του υποκριτηρίου 1.1, καταδεικνύοντας μια περιοχή που ίσως χρήζει περαιτέρω ανάπτυξης. Με το ίδιο σκεπτικό, το θέμα που ξεχωρίζει για την υψηλή του τιμή είναι το 1.1.γ, το οποίο συνιστά ένα εξέχον χαρακτηριστικό της υπηρεσίας. Τα υπόλοιπα θέματα είναι πολύ κοντά στον μέσο όρο του υποκριτηρίου, δηλαδή εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 1.1 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.644 και έτσι ταξινομείται ως «καλός».

| Πίνακας 9: Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκρίτήριο 1.1 : Τι κάνει η ηγεσία για να δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της |                                                                                                                                                                                                                                                         |       |       |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|
| Θέμα                                                                                                                                                                                         | Περιγραφή                                                                                                                                                                                                                                               | ΜΟ    | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ |
| 1.1.                                                                                                                                                                                         | Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της                                                                                                                                                          | 87,89 | 3,87  |        |
| α.                                                                                                                                                                                           | Διαμόρφωση και ανάπτυξη της αποστολής (ποιοι είναι οι στόχοι μας) και του οράματος (πού θέλουμε να πάμε) της οργάνωσης εμπλέκοντας τους σημαντικούς μετόχους και υπαλλήλους.                                                                            | 81,00 | 16,76 | -1,8   |
| β.                                                                                                                                                                                           | Μετατροπή της αποστολής και του οράματος σε στρατηγικούς (μακροπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους) και επιχειρησιακούς (συγκεκριμένους και βραχυπρόθεσμους) στόχους και δράσεις.                                                                             | 89,63 | 10,34 | 0,4    |
| γ.                                                                                                                                                                                           | Καθιέρωση ενός αξιακού πλαισίου που εμπεριέχει τη διαφάνεια, την ηθική και την εξυπηρέτηση του πολίτη όπως επίσης και ένα κώδικα επικοινωνίας με τους κύριους μετόχους.                                                                                 | 93,25 | 8,43  | 1,4    |
| δ.                                                                                                                                                                                           | Ενδυνάμωση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και του σεβασμού των ηγετών και των διοικητικών υπαλλήλων (π.χ. οριοθετώντας πρότυπα καλής                                                                                                                        | 88,13 | 10,26 | 0,1    |
| ε.                                                                                                                                                                                           | Δημιουργία συνθηκών για αποτελεσματική επικοινωνία. Εξασφάλιση της ευρύτερης γνωστοποίησης της αποστολής, του οράματος, των αξιών, των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων σε όλους τους υπαλλήλους της δημόσιας οργάνωσης και στους άλλους μετόχους. | 90,38 | 5,78  | 0,6    |
| στ.                                                                                                                                                                                          | Αναθεώρηση κατά τακτά χρονικά διαστήματα της αποστολής, του οράματος και των αξιών ενσωματώνοντας τις συντελούμενες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.                                                                                                   | 86,00 | 13,82 | -0,5   |
| ζ.                                                                                                                                                                                           | Διαχείριση των «συγκρούσεων συμφερόντων» εντοπίζοντας τις δυνητικές περιοχές συγκρούσεων συμφερόντων και παρέχοντας τις αναγκαίες κατευθύνσεις διαχείρισής τους στους υπαλλήλους.                                                                       | 86,88 | 15,07 | -0,3   |

**ΜΟ:** Μέσοι Όροι      **ΣΑ:** Σταθερή Απόκλιση      **ΑΑΑΤΜΟ:** Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο

Στον **πίνακα 10** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 2ου μέρους του κριτηρίου 1. Τα ερωτήματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η ηγεσία μπορεί να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του παραπάνω πίνακα αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 1.2., ο οποίος ανέρχεται σε 73,26 με σταθερή απόκλιση των μέσων όρων είναι 26,82. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των έντεκα ερωτημάτων, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι των θεμάτων 1.2.στ, 1.2.η και 1.2.θ βρίσκονται χαμηλότερα από μία τουλάχιστον σταθερή απόκλιση από το μέσο όρο του κριτηρίου 1.2. Με το ίδιο σκεπτικό, τα υπόλοιπα θέματα του υποκριτηρίου είναι αρκετά πάνω από το μέσο όρο και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το

υποκριτήριο 1.2 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.83 και έτσι ταξινομείται ως «εξαιρετικός».Στον **πίνακα 11** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 3ου μέρους του κριτηρίου 1. Τα ερωτήματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η ηγεσία μπορεί να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

| <b>Πίνακας 10:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 1.2: <b>Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής</b> |                                                                                                                                                                                               |                             |       |                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------------------------|
| Θέμα                                                                                                                                                                         | Περιγραφή                                                                                                                                                                                     | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                          |
| 1.2.                                                                                                                                                                         | Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής                                                                                                     | 73,26                       | 26,82 |                                                 |
| α.                                                                                                                                                                           | Ανάπτυξη των διοικητικών διαδικασιών και των οργανωτικών δομών σε συμφωνία με τη στρατηγική, το σχεδιασμό, τις ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων χρησιμοποιώντας τις διαθέσιμες τεχνολογίες. | 86,88                       | 12,89 | 0,4                                             |
| β.                                                                                                                                                                           | Ορισμός των κατάλληλων μορφών διοίκησης (επίπεδα, λειτουργίες, ευθύνες και αρμοδιότητες) και εξασφάλιση ενός συστήματος για τη διοίκηση των                                                   | 88,50                       | 13,09 | 0,4                                             |
| γ.                                                                                                                                                                           | Ανάπτυξη και συμφωνία για τους μετρήσιμους σκοπούς και στόχους μεταξύ όλων των επιπέδων της δημόσιας οργάνωσης.                                                                               | 90,38                       | 5,58  | 0,5                                             |
| δ.                                                                                                                                                                           | Προσανατολισμός στους στόχους, στις εκροές και τα αποτελέσματα εξισορροπώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των διαφορετικών μετόχων.                                                        | 94,25                       | 4,23  | 0,6                                             |
| ε.                                                                                                                                                                           | Διαμόρφωση και ουσιαστική συσχέτιση της ηλεκτρονικής διοίκησης με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς σκοπούς της δημόσιας οργάνωσης.                                                       | 90,25                       | 8,48  | 0,5                                             |
| στ.                                                                                                                                                                          | Θέσπιση ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης (Management Information System-M.I.S.) συμπεριλαμβανομένων και των εσωτερικών επιθεωρήσεων.                                                   | 38,50                       | 25,11 | -1,4                                            |
| ζ.                                                                                                                                                                           | Δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων για διοίκηση έργων και ομαδική εργασία.                                                                                                                    | 90,25                       | 8,15  | 0,5                                             |
| η                                                                                                                                                                            | Μόνιμη εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως είναι το Πρότυπο ΚΠΑ ή το Πρότυπο Αριστείας EFQM.                                                                             | 19,25                       | 11,91 | -2,2                                            |
| θ                                                                                                                                                                            | Ανάπτυξη ενός συστήματος μετρήσιμων στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων και μέτρησης της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης (π.χ. Εξισορροπημένη Βαθμολόγηση, ISO9001: 2000).                  | 40,00                       | 18,97 | -1,4                                            |
| ι                                                                                                                                                                            | Εντοπισμός και ορισμός προτεραιοτήτων για τις απαραίτητες αλλαγές όσον αφορά τον οργανωτικό σχεδιασμό και το επιχειρησιακό πρότυπο λειτουργίας.                                               | 81,38                       | 14,88 | 0,2                                             |
| κ                                                                                                                                                                            | Γνωστοποίηση των πρωτοβουλιών αλλαγής και των λόγων που την υπαγορεύουν                                                                                                                       | 86,25                       | 7,44  | 0,3                                             |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                               | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ:</b> Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο |

| <b>Πίνακας 11:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 1.3.: <b>Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου</b> |                                                                                                                                                                                                          |                             |       |                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------------------------|
| Θέματα                                                                                                                                                                      | Περιγραφή                                                                                                                                                                                                | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                          |
| 1.3.                                                                                                                                                                        | <b>Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου</b>                                                                                                           | 91,50                       | 4,35  |                                                 |
| α.                                                                                                                                                                          | Καθοδήγηση δια του παραδείγματος έτσι ώστε η δράση να συμφωνεί με τους παγιωμένους στόχους και αξίες.                                                                                                    | 92,63                       | 8,35  | 0,3                                             |
| β.                                                                                                                                                                          | Αποδεδειγμένη προσωπική επιθυμία των ηγετών και των στελεχών να αποδέχονται τις αλλαγές δρώντας στο πλαίσιο μιας εποικοδομητικής ανάδρασης.                                                              | 82,50                       | 14,64 | -2,1                                            |
| γ.                                                                                                                                                                          | Συνεχής ενημέρωση των υπαλλήλων για σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την οργάνωση.                                                                                                                  | 87,63                       | 7,58  | -0,9                                            |
| δ.                                                                                                                                                                          | Υποστήριξη των υπαλλήλων για την πραγματοποίηση των υποχρεώσεων τους, των σχεδίων και των στόχων τους σε υποστήριξη της επίτευξης των συνολικών στόχων της δημόσιας οργάνωσης.                           | 93,88                       | 2,90  | 0,5                                             |
| ε.                                                                                                                                                                          | Ενθάρρυνση, υποστήριξη και δημιουργία συνθηκών για την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, ανάθεση ευθυνών και κατανομή ικανοτήτων συμπεριλαμβανομένης της λογοδοσίας και της ενδυνάμωσης.                            | 91,75                       | 4,95  | 0,1                                             |
| στ.                                                                                                                                                                         | Προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας και βελτίωσης ενθαρρύνοντας και υποστηρίζοντας τους υπαλλήλους ώστε να κάνουν προτάσεις για καινοτομίες και βελτιώσεις και να δρουν προληπτικά στην καθημερινή τους | 93,75                       | 2,6   | 0,5                                             |
| ζ.                                                                                                                                                                          | Αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των ομάδων και των ατόμων.                                                                                                                                    | 94,25                       | 2,60  | 0,6                                             |
| η.                                                                                                                                                                          | Υποχρέωση της διοίκησης να σέβεται και να ασχολείται σοβαρά με τις ατομικές ανάγκες και συνθήκες των υπαλλήλων.                                                                                          | 95,63                       | 2     | 0,9                                             |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                          | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ:</b> Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο |

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 11** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 1.3, ο οποίος ανέρχεται σε 91,50 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 4,35. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των οκτώ θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 1.3.β βρίσκεται περίπου δύο σταθερές αποκλίσεις από το μέσο όρο και πιθανά να χρήζει περαιτέρω ανάπτυξης. Τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 1.3 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.38 και έτσι ταξινομείται ως «χαμηλός».

Στον **πίνακα 12** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 4ου μέρους του κριτηρίου 1. Τα ερωτήματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η ηγεσία μπορεί να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.



**Πίνακας 12:** Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 1.4: **Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες**

| Θέμα | Περιγραφή                                                                                                                                                                        | ΜΟ    | ΣΑ   | ΑΑΑΤΜΟ |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|--------|
| 1.4  | Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες                                                         | 90,23 | 6,44 |        |
| α.   | Προσδιορισμός των δημοσίων πολιτικών που επηρεάζουν την οργάνωση                                                                                                                 | 89,25 | 8,28 | -0,2   |
| β.   | Διατήρηση των προληπτικών και τακτικών επαφών με τις πολιτικές αρχές στο κατάλληλο εκτελεστικό και νομοθετικό πεδίο.                                                             | 89,88 | 8,51 | -0,1   |
| γ.   | Εξασφάλιση ότι οι στόχοι και σκοποί της οργάνωσης συμβαδίζουν με τις δημόσιες πολιτικές.                                                                                         | 92,13 | 1,36 | 0,3    |
| δ.   | Ανάπτυξη και διατήρηση των συνεργασιών και των δικτύων με σημαντικούς μετόχους (πολίτες, μη-κυβερνητικούς οργανισμούς, ομάδες συμφερόντων, βιομηχανία και άλλες δημόσιες αρχές). | 95,38 | 3,93 | 0,8    |
| ε.   | Συμμετοχή πολιτικών και άλλων μετόχων στη θέσπιση στόχων, εκροών και αποτελεσμάτων, καθώς και στην ανάπτυξη του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης.                              | 76,63 | 3,07 | -2,1   |
| στ.  | Επιδίωξη της δημόσιας καταξίωσης, του σεβασμού και της αναγνώρισης της οργάνωσης και των υπηρεσιών της.                                                                          | 94,88 | 3,48 | 0,7    |
| ζ.   | Ανάπτυξη μιας λογικής προώθησης, προβολής και διάδοσης προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με τους μετόχους (προϊόν και υπηρεσία που αποτελούν                                      | 93,50 | 2,78 | 0,5    |

**ΜΟ:** Μέσοι Όροι

**ΣΑ:** Σταθερή Απόκλιση

**ΑΑΑΤΜΟ:** Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο

Οι μέσοι όροι του πίνακα 12 αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 1.4, ο οποίος ανέρχεται σε 90,23 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 6,44. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των επτά θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 1.4.ε βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά (εκατέρωθεν) του μέσου όρου του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 1.4 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.73 και έτσι ταξινομείται ως «καλός».

|   |                                                   |
|---|---------------------------------------------------|
| 2 | <b>Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός</b> |
|---|---------------------------------------------------|

Στον **πίνακα 13** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 1ου μέρους του κριτηρίου 2. Τα ερωτήματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η στρατηγική και ο προγραμματισμός διευκολύνει την υπηρεσία να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

| <b>Πίνακας 13:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 2.1: <b>Συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων</b> |                                                                                                                                                                                                                                                         |                             |       |                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------------------------|
| Θέματα                                                                                                                                                              | Περιγραφή                                                                                                                                                                                                                                               | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                          |
| 2.1.                                                                                                                                                                | Συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων                                                                                                                                                                        | 92,66                       | 5,30  |                                                 |
| α.                                                                                                                                                                  | Προσδιορισμός όλων των κύριων/σημαντικών μετόχων.                                                                                                                                                                                                       | 94,25                       | 3,06  | 0,3                                             |
| β.                                                                                                                                                                  | Συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών σχετικά με τους μετόχους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.                                                                                                                                          | 96,75                       | 3,24  | 0,8                                             |
| γ.                                                                                                                                                                  | Τακτική συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών, των πηγών, της ακρίβειας και της ποιότητάς τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πληροφορίες για σημαντικές μεταβλητές όπως είναι οι κοινωνικές, οικολογικές, οικονομικές, νομικές και δημογραφικές εξελίξεις. | 94,75                       | 3,20  | 0,4                                             |
| δ.                                                                                                                                                                  | Συστηματική ανάλυση των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων (π.χ. διάγνωση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή ανάλυση με βάση τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές – ΔΑΕΑ).                                                                | 84,88                       | 11,44 | -1,5                                            |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ:</b> Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο |

Οι μέσοι όροι του πίνακα 13, αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 2.1, ο οποίος ανέρχεται σε 92,66 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 5,30. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των τεσσάρων θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 2.1.δ βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση και πλέον χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 2.1 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.71 και έτσι ταξινομείται ως «καλός».

Στον **πίνακα 14** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 2ου μέρους του κριτηρίου 2. Τα ερωτήματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία μπορεί να αναπτύξει, αναθεωρήσει και να επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του πίνακα 6 αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 2.2, ο οποίος ανέρχεται σε 84,68 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 7,72. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των πέντε θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 2.2.β βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από το μέσο

όρο και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Επίσης το θέμα 2.2.ε του οποίου ο μέσος όρος είναι υψηλότερος από μία σταθερή απόκλιση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως το δυνατό σημείο της υπηρεσίας. Τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 2.2 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.79 και έτσι ταξινομείται ως «εξαιρετικός».

| <b>Πίνακας 14 : Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 2.2: Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιεί τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                             |       |                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------------------------|
| Θέματα                                                                                                                                                                                                                           | Περιγραφή                                                                                                                                                                                                                                                                      | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                  | Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους                                                                                                                          | 84,68                       | 7,72  |                                                 |
| α.                                                                                                                                                                                                                               | Ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων παρακολούθησης, μέτρησης ή/και αξιολόγησης της επίδοσης της οργάνωσης σε όλα τα επίπεδα εξασφαλίζοντας την παρακολούθηση της εφαρμογής της στρατηγικής.                                                                                          | 82,13                       | 13,23 | -0,3                                            |
| β.                                                                                                                                                                                                                               | Συστηματική ανάλυση των κινδύνων και των ευκαιριών (π.χ. ανάλυση ΔΑΕΑ) και εντοπισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας μέσω της συστηματικής αξιολόγησης των παραγόντων του περιβάλλοντος της λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης (συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών αλλαγών). | 73,63                       | 20,49 | -1,4                                            |
| γ.                                                                                                                                                                                                                               | Αξιολόγηση των υφιστάμενων έργων με όρους εκροών, αποτελεσμάτων, επιπτώσεων και ποιότητας των στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων.                                                                                                                                          | 84,00                       | 11,89 | -0,1                                            |
| δ.                                                                                                                                                                                                                               | Εξισορρόπηση των έργων και των πόρων, των μακροπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων πιέσεων καθώς και των απαιτήσεων των μετόχων.                                                                                                                                                       | 89,88                       | 7,95  | 0,7                                             |
| ε.                                                                                                                                                                                                                               | Εκτίμηση της ανάγκης για αναδιοργάνωση και βελτίωση των στρατηγικών και των μεθόδων προγραμματισμού.                                                                                                                                                                           | 93,75                       | 4,83  | 1,3                                             |
| <b>ΜΟ: Μέσοι Όροι</b>                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>ΣΑ: Σταθερή Απόκλιση</b> |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ: Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο</b> |

Στον **πίνακα 15** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 3ου μέρους του κριτηρίου 2. Τα ερωτήματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία μπορεί να Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του πίνακα 15 αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 2.3, ο οποίος ανέρχεται σε 82,04 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 7,96. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των τριών θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 2.3.β βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 2.3 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.53 και έτσι ταξινομείται ως «μέτριος».

| <b>Πίνακας 15 : Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 2.3: Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση</b> |                                                                                                                                                                                                       |                             |       |                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-----------------------------------------|
| Θέματα                                                                                                                                                 | Περιγραφή                                                                                                                                                                                             | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                  |
| 2.3.                                                                                                                                                   | Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση                                                                                                                             | 82,04                       | 7,96  |                                         |
| α.                                                                                                                                                     | Εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού κατόπιν συμφωνίας και θέτοντας προτεραιότητες, προσδιορίζοντας χρονοδιαγράμματα και σχεδιάζοντας τις κατάλληλες διαδικασίες και την οργανωτική δομή. | 87,25                       | 9,44  | 0,7                                     |
| β.                                                                                                                                                     | Συμμετοχή των μετόχων στη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής και του προγραμματισμού καθώς επίσης και στον καθορισμό προτεραιοτήτων βάσει των προσδοκιών και των αναγκών των μετόχων.               | 72,88                       | 22,02 | -1,2                                    |
| γ.                                                                                                                                                     | Μετάφραση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της οργάνωσης σε σχετικά προγράμματα δράσης και έργα για τις υπηρεσιακές μονάδες και το προσωπικό της δημόσιας οργάνωσης.                         | 86,00                       | 11,7  | 0,5                                     |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                       | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ:</b> Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο |

Στον **πίνακα 16** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 4ου μέρους του κριτηρίου 2. Τα ερωτήματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία μπορεί να σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

| <b>Πίνακας 16 : Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 2.4: Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία</b> |                                                                                                                                                                                                                |                             |       |                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------------------------|
| Θέμα                                                                                                                                                                        | Περιγραφή                                                                                                                                                                                                      | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                          |
| 2.4.                                                                                                                                                                        | Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία                                                                                                                 | 76,19                       | 9,22  |                                                 |
| α.                                                                                                                                                                          | Δημιουργία και ανάπτυξη μιας κουλτούρας καινοτομιών μέσω της επιμόρφωσης, της συγκριτικής αξιολόγησης, της οργάνωσης εργαστηρίων μάθησης, εστιάζοντας στο ρόλο της στρατηγικής σκέψης και του προγραμματισμού. | 87,75                       | 10,36 | 1,3                                             |
| β.                                                                                                                                                                          | Συστηματική παρακολούθηση των εσωτερικών δεικτών και των παραγόντων αλλαγής όπως επίσης και των εξωτερικών απαιτήσεων για εκσυγχρονισμό και καινοτομία.                                                        | 65,75                       | 28,09 | -1,1                                            |
| γ.                                                                                                                                                                          | Προγραμματισμός των αλλαγών που οδηγούν στη διαδικασία εκσυγχρονισμού και καινοτομίας (π.χ. με την εφαρμογή υπηρεσιών δικτύου) στη βάση συζητήσεων με τους μετόχους.                                           | 76,88                       | 16,96 | 0,1                                             |
| δ.                                                                                                                                                                          | Ενσωμάτωση εργαλείων και μετρήσεων αποτελεσμάτων όπως λ.χ. μέτρηση εισροών, εκροών, αποτελεσμάτων και των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.                                                                    | 72,00                       | 22,36 | -0,5                                            |
| ε.                                                                                                                                                                          | Εξασφάλιση της ανάπτυξης ενός αποδοτικού συστήματος διοίκησης αλλαγών που περιλαμβάνει την παρακολούθηση της προόδου στην καινοτομία.                                                                          | 68,39                       | 22,72 | -0,8                                            |
| στ.                                                                                                                                                                         | Εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των απαραίτητων πόρων, ώστε να εφαρμοστούν οι σχεδιαζόμενες αλλαγές.                                                                                                             | 86,38                       | 16,85 | 1,1                                             |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ:</b> Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο |

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 16**, αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 2.4, ο οποίος ανέρχεται σε 76,19 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 9,22. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των πέντε θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 2.4.β βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από το μέσο όρο και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Επίσης τα θέματα 2.4.α και 2.4.στ στα οποία οι μέσοι όροι είναι υψηλότεροι από μία σταθερή απόκλιση θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως δυνατά σημεία της υπηρεσίας. Τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 2.4 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.46 και έτσι ταξινομείται ως «μέτριος».

### 3. Κριτήριο 3: **Ανθρώπινο Δυναμικό**

Στον **πίνακα 17** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 1ου μέρους του κριτηρίου 3. Τα ερωτήματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία μπορεί να προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του πίνακα 17, αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 3.1, ο οποίος ανέρχεται σε 92,42 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 4,2. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των εννέα θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι των θεμάτων 3.1.δ και 3.1.ε βρίσκονται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζουν περεταίρω ανάπτυξης. Επίσης, τα θέματα 3.1.ζ και 3.1.θ στα οποία οι μέσοι όροι είναι υψηλότεροι από μία σταθερή απόκλιση θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως δυνατά σημεία της υπηρεσίας. Τέλος, τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 3.1 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.31 και έτσι ταξινομείται ως «φτωχός».

**Πίνακας 17:** Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 3.1: Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης

| Θέματα                | Περιγραφή                                                                                                                                                                                                                                                                 | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                          |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------------------------|
| 3.1.                  | Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης                                                              | 92,42                       | 5,19  |                                                 |
| α.                    | Ανάλυση ανά τακτά χρονικά διαστήματα των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό συνεκτιμώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μετόχων.                                                                                                                | 93,13                       | 5,19  | 0,2                                             |
| β.                    | Ανάπτυξη και γνωστοποίηση της πολιτικής για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται στη στρατηγική και τον προγραμματισμό της δημόσιας οργάνωσης.                                                                                                              | 89,13                       | 7,08  | -0,8                                            |
| γ.                    | Διασφάλιση επαρκούς και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού (πρόσληψη, κατανομή, εξέλιξη) ώστε να πραγματοποιούνται τα έργα και να επιτυγχάνεται η αντιστοίχιση έργων και ευθυνών.                                                                                            | 95,38                       | 3,54  | 0,7                                             |
| δ.                    | Παρακολούθηση των ανθρωπίνων πόρων που έχουν επενδυθεί στην παραγωγή και ανάπτυξη διαδικτυακών υπηρεσιών.                                                                                                                                                                 | 88,13                       | 2,10  | -1                                              |
| ε.                    | Ανάπτυξη και συμφωνία για μια σαφή πολιτική που περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια προσλήψεων, προαγωγών, αμοιβών, επιβραβεύσεων και κατανομών των διοικητικών λειτουργιών.                                                                                              | 84,75                       | 14,91 | -1,8                                            |
| στ.                   | Εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας σε όλη τη δημόσια οργάνωση συμπεριλαμβανομένης και της μέριμνας για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.                                                                                                                          | 92,50                       | 4,28  | 0,0                                             |
| ζ.                    | Διαχείριση των προσλήψεων και της εξέλιξης του προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη την αρχή της ίσης μεταχείρισης αυτού, τη δημιουργία ίσων ευκαιριών και τα στοιχεία της ποικιλομορφίας (π.χ. φύλο, σεξουαλικός προσανατολισμός, σωματική αναπηρία, ηλικία, φυλή και θρησκεία). | 96,25                       | 2,38  | 0,9                                             |
| η.                    | Δημιουργία συνθηκών εργασίας που εξασφαλίζουν την ισόρροπη σχέση μεταξύ των ατομικών αναγκών και των υπηρεσιακών υποχρεώσεων.                                                                                                                                             | 95,88                       | 2,30  | 0,8                                             |
| θ.                    | Μέριμνα για τις ανάγκες των ΑΜΕΑ και των μειονεκτούντων υπαλλήλων.                                                                                                                                                                                                        | 96,63                       | 2,00  | 1,0                                             |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι |                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ:</b> Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο |

Στον **πίνακα 18** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 2ου μέρους του κριτηρίου 3. Τα ερωτήματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία μπορεί να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του πίνακα 18, αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 3.2, ο οποίος ανέρχεται σε 85,92 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 10,18. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των οκτώ θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι των

Θεμάτων 3.2.ζ και 3.2.η βρίσκονται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζουν περεταίρω ανάπτυξης. Επίσης, το θέμα 3.2.στ παρουσιάζει μέσο όρο υψηλότερο από μία μέση απόκλιση και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εξέχον σημείο για την υπηρεσία. Τέλος, τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 3.2 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.57 και έτσι ταξινομείται ως «μέτριος».

| <b>Πίνακας 18 : Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 3.2: Προσδιορίζει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                             |       |                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------------------------|
| Θέματα                                                                                                                                               | Περιγραφή                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                          |
| 3.2                                                                                                                                                  | Προσδιορίζει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων                                                                                                                                                                                                                                                                  | 85,92                       | 10,18 |                                                 |
| α.                                                                                                                                                   | Προσδιορισμός των τρεχουσών ικανοτήτων σε γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο.                                                                                                                                                                                                                        | 91,38                       | 9,84  | 0,5                                             |
| β.                                                                                                                                                   | Συζήτηση, διαμόρφωση και γνωστοποίηση της στρατηγικής για την ανάπτυξη των ικανοτήτων. Αυτό αφορά ένα συμφωνημένο συνολικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα βασισμένο στις υφιστάμενες οργανωτικές και ατομικές ανάγκες (π.χ. διαχωρισμός υποχρεωτικών και προαιρετικών προγραμμάτων).                                                             | 82,50                       | 14,61 | -0,3                                            |
| γ.                                                                                                                                                   | Ανάπτυξη και συμφωνία για προσωπική επιμόρφωση και σχέδια ανάπτυξης όλων των υπαλλήλων με ειδική έμφαση σε θέματα μάνατζμεντ, ηγεσίας και ικανοτήτων στο χειρισμό των σχέσεων με διαφορετικούς πελάτες πολίτες και εταίρους της δημόσιας οργάνωσης. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνει και επιμόρφωση σε θέματα παροχής δικτυακών υπηρεσιών. | 89,00                       | 10,95 | 0,3                                             |
| δ.                                                                                                                                                   | Υποστήριξη και βοήθεια προς τους νέους υπαλλήλους (π.χ. με την καθοδήγηση και τη διδασκαλία από έμπειρους εργαζόμενους).                                                                                                                                                                                                                 | 94,25                       | 3,06  | 0,8                                             |
| ε.                                                                                                                                                   | Πρώθηση της εσωτερικής και εξωτερικής κινητικότητας των υπαλλήλων.                                                                                                                                                                                                                                                                       | 88,88                       | 8,68  | 0,3                                             |
| στ.                                                                                                                                                  | Ανάπτυξη και πρώθηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης (π.χ. με πολυμέσα, κατάρτιση στο χώρο της εργασίας και ηλεκτρονική μάθηση).                                                                                                                                                                                                           | 98,13                       | 2,23  | 1,2                                             |
| ζ.                                                                                                                                                   | Σχεδιασμός των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των τεχνικών επικοινωνίας στα πεδία της διαχείρισης κινδύνων και σύγκρουσης                                                                                                                                                                                                      | 67,25                       | 8,53  | -1,8                                            |
| η.                                                                                                                                                   | Αξιολόγηση των επιπτώσεων της επιμόρφωσης και των προγραμμάτων ανάπτυξης σε σχέση με το κόστος των δραστηριοτήτων μέσω της παρακολούθησης και της εφαρμογής αναλύσεων κόστους/οφέλους.                                                                                                                                                   | 75,00                       | 18,29 | -1,0                                            |
| <b>ΜΟ: Μέσοι Όροι</b>                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>ΣΑ: Σταθερή Απόκλιση</b> |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ: Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο</b> |

Στον **πίνακα 19** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 3ου μέρους του κριτηρίου 3. Τα ερωτήματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία μπορεί να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 19**, αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 3.3, ο οποίος ανέρχεται σε 72,16 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 16,54. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των επτά θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 3.3.ε βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Επίσης, το θέμα 3.3.β παρουσιάζει μέσο όρο υψηλότερο από μία μέση απόκλιση και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως δυνατό σημείο για την υπηρεσία. Τέλος, τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 3.2 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.81 και έτσι ταξινομείται ως «εξαιρετικός».

| <b>Πίνακας 19:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 3.3: <b>Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του</b> |                                                                                                                                                                                              |                             |       |                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|------------------------------------------------|
| Θέμα                                                                                                                                                                           | Περιγραφή                                                                                                                                                                                    | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΤΜΟ                                          |
| 3.3.                                                                                                                                                                           | Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του                                                                                                  | 72,16                       | 16,54 |                                                |
| α.                                                                                                                                                                             | Πρωτόκληση μιας κουλτούρας ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου και ενθάρρυνσης της συλλογικής εργασίας.                                                                                       | 83,25                       | 14,00 | 0,7                                            |
| β.                                                                                                                                                                             | Δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τη γέννηση ιδεών και προτάσεων από τους υπαλλήλους και ανάπτυξη των σχετικών μηχανισμών (π.χ. σχέδια προτάσεων, ομάδες εργασίας, καταγισμός ιδεών). | 89,13                       | 10,29 | 1,0                                            |
| γ.                                                                                                                                                                             | Συμμετοχή των υπαλλήλων και των εκπροσώπων τους στην ανάπτυξη των προγραμμάτων, στρατηγικών, στόχων, στο σχεδιασμό των διαδικασιών και στην αναγνώριση και εφαρμογή των προτάσεων βελτίωσης. | 81,63                       | 13,95 | 0,6                                            |
| δ.                                                                                                                                                                             | Συμφωνία και συναίνεση μεταξύ διοικητικών στελεχών και υπαλλήλων για τους στόχους και τους τρόπους μέτρησης της επίτευξής τους.                                                              | 79,50                       | 12,01 | 0,4                                            |
| ε.                                                                                                                                                                             | Συστηματική διεξαγωγή ερευνών, στάσεων και αντιλήψεων του προσωπικού                                                                                                                         | 41,88                       | 6,73  | -1,8                                           |
| στ.                                                                                                                                                                            | Εξασφάλιση όρων ανάδρασης και αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών.                                                                                     | 59,25                       | 14,32 | -0,8                                           |
| ζ.                                                                                                                                                                             | Συσκέψεις με τους εκπροσώπους των υπαλλήλων (π.χ. με τα συνδικάτα)                                                                                                                           | 70,50                       | 8,54  | -0,1                                           |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                              | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |       | <b>ΑΑΤΜΟ:</b> Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο |

#### 4. Κριτήριο 4: **Συνεργασίες και Πόροι**

Στον **πίνακα 20** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 1ου μέρους του κριτηρίου 4. Τα ερωτήματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία μπορεί να αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας. Οι



μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του πίνακα 20 αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 4.1, ο οποίος ανέρχεται σε 73,98 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 9,56. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των επτά θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 4.1.δ βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Επίσης, το θέμα 4.1.ζ παρουσιάζει μέσο όρο υψηλότερο από μία μέση απόκλιση και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εξέχον σημείο για την υπηρεσία. Τέλος, τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 4.1 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.66 και έτσι ταξινομείται ως «καλός».

**Πίνακας 20:** Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 4.1: Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας

| Θέματα | Περιγραφή                                                                                                                                                                                  | ΜΟ    | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|
| 4.1    | Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας                                                                                                                                        | 73,98 | 9,56  |        |
| α.     | Προσδιορισμός των δυνητικών στρατηγικών εταίρων και της φύσης της σχέσης (π.χ. αγοραστής-προμηθευτής, συμπαραγωγή, δικτυακές υπηρεσίες).                                                   | 77,13 | 10,43 | 0,3    |
| β.     | Σύναψη των κατάλληλων συμφωνιών συνεργασίας λαμβάνοντας υπόψη τη φύση της σχέσης (π.χ. αγοραστής-προμηθευτής, συνεργάτης/συν-προμηθευτής /συμπαραγωγός των προϊόντων/ υπηρεσιών, σύμπραξη, | 80,25 | 6,18  | 0,7    |
| γ.     | Καθορισμός των ευθυνών του κάθε μέρους στη διαχείριση των συνεργασιών συμπεριλαμβανομένων των ελέγχων.                                                                                     | 76,50 | 7,3   | 0,3    |
| δ.     | Τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση των διαδικασιών, των αποτελεσμάτων και της φύσης των συνεργασιών.                                                                                     | 54,25 | 14,65 | -2,1   |
| ε.     | Ενεργοποίηση και οργάνωση των συνεργασιών για συγκεκριμένο έργο και ανάπτυξη και εφαρμογή κοινών προγραμμάτων με άλλες δημόσιες                                                            | 73,50 | 5,35  | -0,1   |
| στ.    | Δημιουργία συνθηκών για ανταλλαγές υπαλλήλων με τους συνεργάτες.                                                                                                                           | 72,25 | 4,27  | -0,2   |
| ζ.     | Οργάνωση δραστηριοτήτων στο πεδίο της συλλογικής κοινωνικής ευθύνης.                                                                                                                       | 84    | 5,26  | 1,0    |

**ΜΟ:** Μέσοι Όροι **ΣΑ:** Σταθερή Απόκλιση **ΑΑΑΤΜΟ:** Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο

Στον **πίνακα 21**, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 2ου μέρους του κριτηρίου 4. Τα θέματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία μπορεί να αναπτύσσει και να εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 21** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 4.2, ο οποίος ανέρχεται σε 72,45 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 12,53. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των πέντε θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 4.2.β βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Τα υπόλοιπα θέματα είναι

κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 4.2 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.68 και έτσι ταξινομείται ως «καλός».

| <b>Πίνακας 21:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 4.2: <b>Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |       |       |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|
| Θέμα                                                                                                                                                | Περιγραφή                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ΜΟ    | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ |
| 4.2                                                                                                                                                 | Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες                                                                                                                                                                                                                                 | 72,45 | 12,53 |        |
| α.                                                                                                                                                  | Ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών/πελατών σε θέματα που απασχολούν την κοινωνία και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων(π.χ. ομάδες συσκέψεων, έρευνες, σφυγμομετρήσεις της κοινής γνώμης, κύκλους ποιότητας).                                                                                  | 68,25 | 13,05 | -0,3   |
| β.                                                                                                                                                  | Δημιουργία μιας ανοικτής διοίκησης σε ιδέες, προτάσεις και παράπονα των πολιτών/πελατών και ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών για τη συλλογή τους (π.χ. με τη βοήθεια ερευνών, ομάδων συσκέψεων, ερωτηματολογίων, κυτίων παραπόνων, σφυγμομετρήσεων της κοινής γνώμης, κτλ.). | 53,63 | 18,86 | -1,5   |
| γ.                                                                                                                                                  | Εξασφάλιση προληπτικής πολιτικής πληροφοριών (π.χ. για τις αρμοδιότητες των διαφόρων δημοσίων αρχών, για τις διαδικασίες τους,                                                                                                                                                                   | 83,50 | 9,81  | 0,9    |
| δ.                                                                                                                                                  | Εξασφάλιση της διαφάνειας στη λειτουργία της οργάνωσης, στις αποφάσεις της και στην ανάπτυξή της (π.χ. δημοσιεύοντας ετήσιες εκθέσεις, δίνοντας συνεντεύξεις τύπου και δημοσιεύοντας πληροφορίες                                                                                                 | 84,00 | 14,15 | 0,9    |
| ε.                                                                                                                                                  | Ενεργή ενθάρρυνση των πολιτών/πελατών να οργανώνονται, να εκφράζουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους και υποστήριξη των ομάδων πολιτών.                                                                                                                                                       | 72,88 | 11,69 | 0,00   |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση <b>ΑΑΑΤΜΟ:</b> Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |       |       |        |

Στον **πίνακα 22** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 3ου μέρους του κριτηρίου 4. Τα θέματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία μπορεί να διαχειρίζεται τα οικονομικά. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 22** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 4.2, ο οποίος ανέρχεται σε 56,24 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 31,02. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των δώδεκα θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι των θεμάτων 4.3.ι, 4.3.κ και 4.3.λ βρίσκονται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζουν περεταίρω ανάπτυξης. Επίσης, τα θέματα 4.3.β και 4.3.γ παρουσιάζουν μέσο όρο υψηλότερο από μία μέση απόκλιση και θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως δυνατά σημεία για την υπηρεσία. Τέλος, τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των

συμμετεχόντων για το υποκρίτήριο 4.3 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.57 και έτσι ταξινομείται ως «μέτριος».

| Πίνακας 22 : Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 4.3: Διαχειρίζεται τα οικονομικά |                                                                                                                                                                                                      |       |       |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|
| Θέμα                                                                                              | Περιγραφή                                                                                                                                                                                            | ΜΟ    | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ |
| 4.3                                                                                               | Διαχειρίζεται τα οικονομικά                                                                                                                                                                          | 56,24 | 31,02 |        |
| α.                                                                                                | Εναρμόνιση της οικονομικής διαχείρισης με τους στρατηγικούς στόχους.                                                                                                                                 | 83,50 | 12,05 | 0,9    |
| β.                                                                                                | Εξασφάλιση της διαφάνειας στην οικονομική διαχείριση και στον προϋπολογισμό.                                                                                                                         | 93,88 | 8,08  | 1,2    |
| γ.                                                                                                | Εξασφάλιση μιας αποδοτικής, ως προς το κόστος, διαχείρισης των οικονομικών πόρων.                                                                                                                    | 90,88 | 7,77  | 1,1    |
| δ.                                                                                                | Εισαγωγή καινοτόμων συστημάτων κατάρτισης του προϋπολογισμού και σχεδιασμού του κόστους (π.χ. πολλαπλοί ετήσιοι προϋπολογισμοί, πρόγραμμα για τους προϋπολογισμούς έργων, προϋπολογισμός κατά φύλο). | 72,75 | 14,39 | 0,5    |
| ε.                                                                                                | Διαρκής έλεγχος του κόστους των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται από τη δημόσια οργάνωση συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής των μονάδων.                                                       | 73,86 | 16,53 | 0,6    |
| στ.                                                                                               | Εκχώρηση και αποκέντρωση των οικονομικών ευθυνών και εξισορρόπησή τους με τον κεντρικό έλεγχο.                                                                                                       | 55,00 | 5,00  | 0,0    |
| ζ.                                                                                                | Θεμελίωση των επενδυτικών αποφάσεων και του οικονομικού ελέγχου βάσει της ανάλυσης κόστους-οφέλους.                                                                                                  | 55,00 | 5,00  | 0,0    |
| η.                                                                                                | Ανάπτυξη και εισαγωγή σύγχρονου οικονομικού ελέγχου (π.χ. μέσω εσωτερικών οικονομικών επιθεωρήσεων, κτλ.) και προώθηση της διαφάνειας του οικονομικού ελέγχου για όλους τους υπαλλήλους.             | 70,00 | 0,00  | 0,4    |
| θ.                                                                                                | Δημιουργία παράλληλων συστημάτων οικονομίας και κοστολόγησης συμπεριλαμβανομένων των ισολογισμών (λογαριασμοί κεφαλαίου).                                                                            | 50,00 | 0,00  | -0,2   |
| ι.                                                                                                | Εξασφάλιση ενός εσωτερικού επιμερισμού κόστους (π.χ. τιμές μεταβίβασης: οι μονάδες χρεώνονται για εσωτερικές υπηρεσίες).                                                                             | 10,00 | 0,00  | -0,2   |
| κ.                                                                                                | Ενσωμάτωση μη οικονομικών δεδομένων στον προϋπολογισμό.                                                                                                                                              | 10,00 | 0,00  | -1,5   |
| λ.                                                                                                | Εισαγωγή συγκριτικών επιδόσεων (π.χ. benchmarking) μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων                                                                                                                    | 10,00 | 0,00  | -1,5   |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση <b>ΑΑΑΤΜΟ:</b> Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο |                                                                                                                                                                                                      |       |       |        |

Στον **πίνακα 23** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 4ου μέρους του κριτηρίου 4. Τα θέματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία μπορεί να διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 23** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 4.4, ο οποίος ανέρχεται σε 86,02 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 9,16. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των έξι θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 4.4.α, βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά

(εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 4.4 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.46 και έτσι ταξινομείται ως «μέτριος».

| <b>Πίνακας 23 : Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 4.4: Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                             |       |                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-----------------------------------------|
| Θέματα                                                                                                                 | Περιγραφή                                                                                                                                                                                                                                                                       | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                  |
| 4.4.                                                                                                                   | Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση                                                                                                                                                                                                                                       | 86,02                       | 9,16  |                                         |
| α.                                                                                                                     | Ανάπτυξη συστημάτων για τη διαχείριση, διατήρηση και αξιολόγηση της πληροφορίας και της γνώσης στη δημόσια οργάνωση σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους                                                                                                    | 69,75                       | 23,13 | -1,8                                    |
| β.                                                                                                                     | Εξασφάλιση ότι οι εξωτερικά διαθέσιμες σημαντικές πληροφορίες αποκτώνται και χρησιμοποιούνται με αποδοτικό τρόπο.                                                                                                                                                               | 92,50                       | 5,01  | 0,7                                     |
| γ.                                                                                                                     | Συνεχής παρακολούθηση της οργανωτικής πληροφόρησης και της γνώσης διασφαλίζοντας τη συνάφειά της, την ορθότητα, την αξιοπιστία της και την ασφάλειά της και εναρμονίζοντας την οργάνωση με τον στρατηγικό προγραμματισμό και τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων. | 91,50                       | 4,04  | 0,6                                     |
| δ.                                                                                                                     | Ανάπτυξη εσωτερικών διαύλων, ώστε να διαχέεται η πληροφόρηση σε ολόκληρη τη δημόσια οργάνωση και να εξασφαλίζεται ότι όλοι οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση στην πληροφορία και τη γνώση που είναι σχετική με τις                                                                    | 93,88                       | 5,11  | 0,9                                     |
| ε.                                                                                                                     | Εξασφάλιση της πρόσβασης και της ανταλλαγής των σημαντικών πληροφοριών με όλους τους μετόχους και παρουσίαση της πληροφορίας και των δεδομένων με έναν φιλικό προς το χρήστη τρόπο.                                                                                             | 81,50                       | 13,21 | -0,5                                    |
| στ.                                                                                                                    | Εξασφάλιση, όσο είναι εφικτό, ότι οι σημαντικές πληροφορίες και η γνώση που κατέχουν οι υπάλληλοι, παραμένουν στην υπηρεσία ακόμα και όταν αυτοί αποχωρούν.                                                                                                                     | 87,00                       | 13,46 | 0,1                                     |
| <b>ΜΟ: Μέσοι Όροι</b>                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>ΣΑ: Σταθερή Απόκλιση</b> |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ: Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο</b> |

Στον **πίνακα 24** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 5ου μέρους του κριτηρίου 4. Τα θέματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία μπορεί να διαχειρίζεται την τεχνολογία. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 24** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 4.5, ο οποίος ανέρχεται σε 89,44 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 0,09. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των δύο θεμάτων, διαπιστώνουμε ότι αυτοί βρίσκονται εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 4.5 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.25 και έτσι ταξινομείται ως «φτωχός».

**Πίνακας 24 :** Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 4.5: Διαχειρίζεται την τεχνολογία

| Θέματα | Περιγραφή                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ΜΟ    | ΣΑ   | ΑΑΑΤΜΟ |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|--------|
| 4.5.   | Διαχειρίζεται την τεχνολογία                                                                                                                                                                                                                                                                                | 89,44 | 0,09 |        |
| α.     | Εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης πολιτικής για τη διαχείριση της τεχνολογίας σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους.                                                                                                                                                                           | 89,50 | 7,86 | 0,7    |
| β.     | Αποτελεσματική εφαρμογή της κατάλληλης τεχνολογίας στη: *διαχείριση εργασιών, *διαχείριση γνώσης, *υποστήριξη δραστηριοτήτων εκμάθησης, και βελτιώσεων, *υποστήριξη της συνεργασίας με τους με στόχους και τους συνεταίρους και *υποστήριξη της ανάπτυξης και διατήρησης εσωτερικών και εξωτερικών δικτύων. | 89,38 | 7,71 | -0,7   |

**ΜΟ:** Μέσοι Όροι**ΣΑ:** Σταθερή Απόκλιση**ΑΑΑΤΜΟ:** Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο

Στον **πίνακα 25** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 6ου μέρους του κριτηρίου 4. Τα θέματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία μπορεί να διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

**Πίνακας 25 :** Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 4.6: Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της

| Θέματα | Περιγραφή                                                                                                                                                                                                                  | ΜΟ    | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|
| 4.6.   | Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της                                                                                                                                                                                        | 63,72 | 13,71 |        |
| α.     | Εξισορρόπηση μεταξύ αποτελεσματικότητας και της αποδοτικής αξιοποίησης των κτιριακών εγκαταστάσεων σύμφωνα με τις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών (π.χ. συγκέντρωση – αποκέντρωση των κτιρίων).                         | 57,63 | 30,49 | -0,4   |
| β.     | Εξασφάλιση μιας ασφαλούς, αποδοτικής ως προς το κόστος και εργονομικά κατάλληλης χρήσης των εγκαταστάσεων γραφείου, βασισμένης στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, στην πρόσβαση με τα μέσα μαζί               | 60,75 | 27,08 | -0,2   |
| γ.     | Εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής συντήρησης των κτιρίων, γραφείων και του εξοπλισμού βάσει ενός σχεδίου.                                                                                                     | 75,83 | 28,87 | 0,9    |
| δ.     | Εξασφάλιση της αποδοτικής, αποτελεσματικής και συνεχούς χρήσης των μεταφορικών μέσων και των ενεργειακών πόρων.                                                                                                            | 57,75 | 21,89 | -0,4   |
| ε.     | Εξασφάλιση της κατάλληλης πρόσβασης στα κτίρια αντίστοιχα με τις ανάγκες τις προσδοκίες των υπαλλήλων και πολιτών/πελατών (π.χ. πρόσβαση των ατόμων με ειδικές ανάγκες στους χώρους στάθμευσης ή στις δημόσιες μεταφορές). | 84,00 | 8,70  | 1,5    |
| στ.    | Ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης πολιτικής διαχείρισης των κτιριακών περιουσιακών στοιχείων, συμπεριλαμβανομένης της ασφαλούς ανακύκλωσης/διάθεσής τους π.χ. είτε με άμεση διοίκηση ή με ανάθεση σε τρίτους (υπερεργολαβία).    | 46,38 | 18,55 | -1,3   |

**ΜΟ:** Μέσοι Όροι**ΣΑ:** Σταθερή Απόκλιση**ΑΑΑΤΜΟ:** Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 25** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 4.6, ο οποίος ανέρχεται σε 63,72 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων

όρων βρίσκεται στο 13,71. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των έξι θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 4.6.στ, βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από το μέσο όρο και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Επίσης, το θέμα 4.6.3 παρουσιάζει μέσο όρο υψηλότερο από μία μέση απόκλιση και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως δυνατό σημείο για την υπηρεσία. Τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 4.6 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.30 και έτσι ταξινομείται ως «φτωχός».

## 5. Κριτήριο 5: Διαδικασίες

**Πίνακας 26:** Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 5.1: Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες σε συνεχή βάση

| Θέμα                  | Περιγραφή                                                                                                                                                                                                                                                                | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                          |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------------------------|
| 5.1                   | Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες σε συνεχή βάση                                                                                                                                                                                      | 69,47                       | 19,21 |                                                 |
| α.                    | Προσδιορισμός, περιγραφή και τεκμηρίωση των κύριων διοικητικών διαδικασιών σε διαρκή βάση.                                                                                                                                                                               | 88,50                       | 16,03 | 1,0                                             |
| β.                    | Εντοπισμός των υπευθύνων των διαδικασιών και ανάθεση καθηκόντων σε αυτούς.                                                                                                                                                                                               | 87,63                       | 13,60 | 0,9                                             |
| γ.                    | Συμμετοχή των εργαζομένων και των άλλων εξωτερικών μετόχων στο σχεδιασμό και ανάπτυξη των κύριων διαδικασιών.                                                                                                                                                            | 82,88                       | 10,32 | 0,7                                             |
| δ.                    | Κατανομή των πόρων στις διαδικασίες βάσει της σχετικής τους σημασίας και της συμβολής τους στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της οργάνωσης.                                                                                                                           | 80,38                       | 28,69 | 0,6                                             |
| ε.                    | Συλλογή, καταγραφή και κατανόηση των νομικών όρων και των άλλων ρυθμίσεων που σχετίζονται με τις διαδικασίες της οργάνωσης, αναλύοντάς τες και κάνοντας προτάσεις για απλούστευση των διαδικασιών περιορίζοντας τα μη αναγκαία διοικητικά εμπόδια και την γραφειοκρατία. | 86,50                       | 14,33 | 0,9                                             |
| στ.                   | Εφαρμογή δεικτών που σχετίζονται με τις διαδικασίες και θέσπιση στόχων απόδοσης προσανατολισμένων προς τον πολίτη/πελάτη.                                                                                                                                                | 33,50                       | 12,35 | -1,9                                            |
| ζ.                    | Συντονισμός και συγχρονισμός των διαδικασιών.                                                                                                                                                                                                                            | 83,13                       | 16,33 | 0,7                                             |
| η.                    | Έλεγχος και αξιολόγηση των συνεπειών των δικτυακών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διοίκησης επί των διαδικασιών της οργάνωσης (π.χ. αποδοτικότητα, ποιότητα, αποτελεσματικότητα).                                                                                                | 36,63                       | 12,47 | -1,7                                            |
| θ.                    | Βελτίωση των διαδικασιών βάσει της μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των αποτελεσμάτων σε συνδυασμό με τους κύριους                                                                                                                                | 63,63                       | 26,70 | -0,3                                            |
| ι.                    | Ανάλυση και αξιολόγηση των κύριων διαδικασιών, των κινδύνων και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της οργάνωσης και το μεταβαλλόμενο περιβάλλον της.                                                                                      | 58,75                       | 17,33 | -0,6                                            |
| κ.                    | Προσδιορισμός, σχεδιασμός και εφαρμογή των αλλαγών των διαδικασιών που οδηγούν σε υπηρεσίες μιας στάσης.                                                                                                                                                                 | 70,88                       | 6,77  | 0,1                                             |
| λ.                    | Μέτρηση και επιθεώρηση της αποτελεσματικότητας των αλλαγών των διαδικασιών και εφαρμογή συγκριτικών επιδόσεων ως οδηγού βελτίωσης.                                                                                                                                       | 61,25                       | 33,04 | -0,4                                            |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι |                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ:</b> Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο |

Στον **πίνακα 26** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 1ου μέρους του κριτηρίου 5. Τα θέματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία μπορεί να προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και να βελτιώνει τις διαδικασίες σε συνεχόμενη βάση. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 26** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 5.1, ο οποίος ανέρχεται σε 69,47 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 19,21. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των δώδεκα θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 4.6.στ, βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Επίσης, το θέμα 4.6.3 παρουσιάζει μέσο όρο υψηλότερο από μία μέση απόκλιση και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως δυνατό σημείο για την υπηρεσία. Τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 4.6 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.64 και έτσι ταξινομείται ως «καλός».

Στον **πίνακα 27** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 2ου μέρους του κριτηρίου 5. Τα θέματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία να αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 27** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 4.6, ο οποίος ανέρχεται σε 77,03 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 18,74. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των οκτώ θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι των θεμάτων 5.2.α και 5.2.β, βρίσκονται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζουν περεταίρω ανάπτυξης. Τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 5.2 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.81 και έτσι ταξινομείται ως «εξαιρετικός».

| <b>Πίνακας 27 : Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 5.2: Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                             |       |                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-----------------------------------------|
| Θέματα                                                                                                                                                             | Περιγραφή                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                  |
| 5.2                                                                                                                                                                | Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 77,03                       | 18,74 |                                         |
| α.                                                                                                                                                                 | Συμμετοχή των πολιτών/πελατών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων (π.χ. με τη χρήση μέσων όπως έρευνες, διαδικασίες ανάδρασης, ομάδες ενδιαφερομένων που σχετίζονται με την καταλληλότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων και την αποτελεσματικότητά τους λαμβάνοντας υπόψη το φύλο και στοιχεία ποικιλομορφίας). καταλληλότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων και την αποτελεσματικότητά τους λαμβάνοντας υπόψη το φύλο | 47,25                       | 20,47 | -1,5                                    |
| β.                                                                                                                                                                 | Συμμετοχή των πολιτών/πελατών και άλλων μετόχων στην ανάπτυξη ποιοτικών προδιαγραφών για τις υπηρεσίες, τα προϊόντα και τις πληροφορίες για τους πολίτες/πελάτες.                                                                                                                                                                                                                                                                           | 50,50                       | 15,11 | -1,4                                    |
| γ.                                                                                                                                                                 | Ανάπτυξη σαφών κατευθυντηρίων γραμμών και κανονισμών χρησιμοποιώντας κατανοητή γλώσσα.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 92,25                       | 6,43  | 0,8                                     |
| δ.                                                                                                                                                                 | Συμμετοχή των πολιτών/πελατών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των διαύλων και των πηγών πληροφόρησης.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 73,13                       | 6,62  | -0,2                                    |
| ε.                                                                                                                                                                 | Εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των κατάλληλων και αξιόπιστων πληροφοριών με σκοπό τη βοήθεια και υποστήριξη των πολιτών/πελατών.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 88,71                       | 10,48 | 0,6                                     |
| στ.                                                                                                                                                                | Βελτίωση της πρόσβασης στην οργάνωση (π.χ. ευέλικτο ωράριο έναρξης εργασίας και ύπαρξη εντύπων σε διάφορες μορφές π.χ. κατάλληλη γλώσσα, διαδίκτυο, αφίσες, φυλλάδια, σύστημα Braille για τυφλούς).                                                                                                                                                                                                                                         | 91,75                       | 2,96  | 0,8                                     |
| ζ.                                                                                                                                                                 | Προώθηση της ηλεκτρονικής και αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πολίτες/πελάτες.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 93,25                       | 5,82  | 0,9                                     |
| η.                                                                                                                                                                 | Ανάπτυξη σταθερών συστημάτων και διαδικασιών απάντησης και διαχείρισης παραπόνων.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 79,38                       | 11,36 | 0,1                                     |
| <b>ΜΟ: Μέσοι Όροι</b>                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>ΣΑ: Σταθερή Απόκλιση</b> |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ: Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο</b> |

Στον **πίνακα 28** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 3ου μέρους του κριτηρίου 5. Τα θέματα αυτά αφορούν στο κατά πόσο η υπηρεσία δύναται να καινοτομεί ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών/πελατών. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 28** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 5.3, ο οποίος ανέρχεται σε 85,80 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 3,59. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των πέντε θεμάτων, το θέμα 5.3.β παρουσιάζει μέσο όρο ίσο με μία μέση απόκλιση και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως δυνατό σημείο για την υπηρεσία. Τα υπόλοιπα θέματα είναι κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 5.3 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.10 και έτσι ταξινομείται ως «φτωχός».



| <b>Πίνακας 28:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 5.3: <b>Καινοτομεί ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών/πελατών</b> |                                                                                                                                                    |                             |       |                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------------------------|
| Θέματα                                                                                                                                                | Περιγραφή                                                                                                                                          | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                          |
| 5.3.                                                                                                                                                  | Καινοτομεί ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών/πελατών                                                                                 | 85,80                       | 3,59  |                                                 |
| α.                                                                                                                                                    | Ενεργή προσέγγιση για εκμάθηση από καινοτομίες άλλων δημοσίων οργανώσεων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.                                            | 87,50                       | 16,23 | 0,5                                             |
| β.                                                                                                                                                    | Συμμετοχή των μετόχων στις διαδικασίες παραγωγής καινοτομιών π.χ. με τις πιλοτικές εφαρμογές νέων υπηρεσιών και λύσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. | 89,38                       | 12,57 | 1,0                                             |
| γ.                                                                                                                                                    | Συμμετοχή των πολιτών/πελατών και των μετόχων στη διαδικασία των καινοτομιών.                                                                      | 82,88                       | 14,82 | -0,8                                            |
| δ.                                                                                                                                                    | Εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για καινοτομίες στις διαδικασίες.                                                                                 | 81,13                       | 12,49 | -0,8                                            |
| ε.                                                                                                                                                    | Εντοπισμός, ανάλυση και αντιμετώπιση των εμποδίων για τις καινοτομίες.                                                                             | 88,13                       | 10,45 | 0,6                                             |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                                                                                 |                                                                                                                                                    | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ:</b> Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο |

#### **B Κριτήρια Αποτελεσμάτων**

6. Κριτήριο 6: **Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη**, τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να:

Στον **πίνακα 29** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 1ου μέρους του κριτηρίου 6. Τα θέματα αυτά αφορούν τα αποτελέσματα μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών /πελατών. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

| <b>Πίνακας 29 :</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 6.1: <b>Αποτελεσμάτων των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών /πελατών</b> |                                                                                                                                                                                                       |                             |       |                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------------------------|
| Θέματα                                                                                                                                            | Περιγραφή                                                                                                                                                                                             | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                          |
| 6.1.                                                                                                                                              | Αποτελεσμάτων των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών /πελατών                                                                                                                                         | 87,16                       | 6,12  |                                                 |
| α.                                                                                                                                                | Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης (π.χ. φιλική και δίκαιη μεταχείριση, ευελιξία και ικανότητα αντιμετώπισης ιδιαίτερων καταστάσεων)                                  | 86,50                       | 11,46 | -0,1                                            |
| β.                                                                                                                                                | Αποτελέσματα που αφορούν την εμπλοκή και τη συμμετοχή.                                                                                                                                                | 78,75                       | 5,60  | -1,4                                            |
| γ.                                                                                                                                                | Αποτελέσματα που αφορούν την πρόσβαση (π.χ. ώρες έναρξης και αναμονής, υπηρεσίες μιας στάσης).                                                                                                        | 91,88                       | 9,20  | 0,8                                             |
| δ.                                                                                                                                                | Αποτελέσματα που αφορούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (π.χ. ποιότητα, αξιοπιστία, συμμόρφωση με πρότυπα ποιότητας, χρόνος διεκπεραίωσης, ποιότητα των συμβουλών που δίνονται στους πολίτες/πελάτες). | 91,50                       | 7,09  | 0,7                                             |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                       | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ:</b> Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο |

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 29** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 6.1, ο οποίος ανέρχεται σε 87,16 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 6,12. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των τεσσάρων θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του

θέματος 6.1.β, βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Επίσης, τα θέματα 6.1.γ και 6.1.δ παρουσιάζουν μέσους όρους μεγαλύτερους από μία μέση απόκλιση και θα μπορούσε να χαρακτηριστούν ως δυνατά σημεία για την υπηρεσία. Το θέμα 6.1.α βρίσκεται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 6.1 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0.31 και έτσι ταξινομείται ως «φτωχός».

Στον **πίνακα 30** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 2ου μέρους του κριτηρίου 6. Τα θέματα που ταξινομούνται σε τρεις ενότητες, αφορούν απόψεις και δείκτες μετρήσεων για τον πολίτη/πελάτη. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 30** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 6.2, ο οποίος ανέρχεται σε 74,95 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 31,10. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 6.2 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,82 και έτσι ταξινομείται ως «εξαιρετικός».

Για τις τρεις επιμέρους ενότητες θεμάτων τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

Ο μέσος όρος των θεμάτων (α.β.γ.δ.ε.στ) της ενότητας «ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ» ανέρχεται στο 77,85 με την σταθερή απόκλιση των μέσων όρων να βρίσκεται στο 33,43. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των έξι θεμάτων της παραπάνω ενότητας συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 6.2.στ βρίσκεται περισσότερο από δύο σταθερές αποκλίσεις χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Τα υπόλοιπα θέματα βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 6.2 δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) διαμορφώνεται στο 0,25 και έτσι ταξινομείται ως «φτωχός».

Ο μέσος όρος των θεμάτων (ζ,η,θ) της ενότητας «ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ», ανέρχεται στο 81,54, η σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 7,91. Τα θέματα βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) διαμορφώνεται στο 0,40 και ταξινομείται ως «φτωχός».

| <b>Πίνακας 30:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 6.2: <b>Απόψεις και δείκτες που αφορούν μετρήσεις για τον πολίτη/πελάτη</b> |                                                                                                                                                                                 |                             |       |                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------------------------|
| Θέματα                                                                                                                                             | Περιγραφή                                                                                                                                                                       | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                          |
| 6.2.                                                                                                                                               | Δεικτών που αφορούν μετρήσεις για τον πολίτη/πελάτη                                                                                                                             | 74,95                       | 31,10 |                                                 |
|                                                                                                                                                    | <b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ:</b>                                                                                                           | 77,85                       | 33,43 |                                                 |
| α.                                                                                                                                                 | Αριθμός και χρόνος διεκπεραίωσης των παραπόνων (π.χ. απόφαση για περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων).                                                                           | 89,00                       | 9,99  | 0,5                                             |
| β.                                                                                                                                                 | Βαθμός της εμπιστοσύνης του κοινού προς την οργάνωση, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της.                                                                                        | 96,00                       | 2,73  | 0,5                                             |
| γ.                                                                                                                                                 | Χρόνος αναμονής.                                                                                                                                                                | 92,50                       | 4,54  | 0,6                                             |
| δ.                                                                                                                                                 | Χρόνος παροχής των υπηρεσιών.                                                                                                                                                   | 86                          | 11,35 | 0,4                                             |
| ε.                                                                                                                                                 | Εύρος της επιμόρφωσης των υπαλλήλων σε σχέση με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σχέσεων πολιτών/πελατών (π.χ. επαγγελματισμός και φιλική επικοινωνία, καθώς και συμπεριφορά | 93,63                       | 4,96  | 0,6                                             |
| στ.                                                                                                                                                | Δείκτες συμμόρφωσης όσον αφορά στοιχεία ποικιλομορφίας φύλου                                                                                                                    | 10                          | ----  | -2,1                                            |
|                                                                                                                                                    | <b>ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ:</b>                                                                                                                                        | 81,54                       | 7,91  |                                                 |
| ζ.                                                                                                                                                 | Εύρος συμμετοχής των μετόχων στο σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων ή/και στο σχεδιασμό των διαδικασιών                                                           | 82,38                       | 12,88 | 0,2                                             |
| η.                                                                                                                                                 | Λήψη και καταγραφή προτάσεων.                                                                                                                                                   | 73,25                       | 28,30 | -0,1                                            |
| θ.                                                                                                                                                 | Εφαρμογή και εύρος της χρήσης νέων και καινοτόμων τρόπων στην επικοινωνία με τους πολίτες/ πελάτες.                                                                             | 89,00                       | 11,67 | 0,5                                             |
|                                                                                                                                                    | <b>ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ:</b>                                                                                                                              | 62,54                       | 46,30 |                                                 |
| ι.                                                                                                                                                 | Πιστή τήρηση των δημοσιευμένων προδιαγραφών για τις υπηρεσίες (π.χ. χάρτες πολιτών).                                                                                            | 91,13                       | 3,00  | 0,5                                             |
| κ.                                                                                                                                                 | Αριθμός φακέλων που επιστρέφονται λόγω λαθών ή/και υποθέσεων που απαιτούν επανειλημμένη διεκπεραίωση/αποζημίωση.                                                                | 9,13                        | 3,40  | -2,1                                            |
| λ.                                                                                                                                                 | Εύρος προσπαθειών για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφορίας.                                                                                 | 87,38                       | 11,19 | 0,4                                             |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                 | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ:</b> Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο |

Ο μέσος όρος των τριών θεμάτων (ι,κ,λ) της ενότητας «ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ», ανέρχεται στο 62,54, η σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 46,30. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των τριών θεμάτων της παραπάνω ενότητας συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 6.2.κ, βρίσκεται περισσότερο από δύο σταθερές αποκλίσεις χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Τα θέματα βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) διαμορφώνεται στο 0,98 και ταξινομείται ως «εξαιρετικός».

**Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό : ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού της μέσω:**

Στον **πίνακα 31** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 1ου μέρους του κριτηρίου 7. Τα θέματα αυτά αφορούν τη μέτρηση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε τέσσερις τομείς. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

| <b>Πίνακας 31 : Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 7.1: Αποτελέσματα της μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού</b> |                                                                                                                                                                                       |                             |       |                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------------------------|
| Θέματα                                                                                                                                           | Περιγραφή                                                                                                                                                                             | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                          |
| 7.1.                                                                                                                                             | Μέτρηση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού                                                                                                                                     | 90,98                       | 5,70  |                                                 |
|                                                                                                                                                  | ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ:                                                                                                                               | 91,63                       | 3,40  |                                                 |
| α.                                                                                                                                               | Τη συνολική εικόνα και απόδοση της οργάνωσης (για την κοινωνία, τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους),                                                                       | 92,33                       | 9,73  | 0,2                                             |
| β.                                                                                                                                               | Το επίπεδο της επίγνωσης των υπαλλήλων σχετικά με τις συγκρούσεις συμφερόντων,                                                                                                        | 94,75                       | 2,71  | 0,7                                             |
| γ.                                                                                                                                               | το επίπεδο της συμμετοχής των υπαλλήλων στην οργάνωση και στην αποστολή της.                                                                                                          | 88,00                       | 6,80  | -0,50                                           |
|                                                                                                                                                  | ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:                                                                                                        | 92,46                       | 3,99  |                                                 |
| δ.                                                                                                                                               | Η ικανότητα των ανώτερων και μεσαίων στελεχών της διοίκησης να καθοδηγούν την οργάνωση (π.χ. θέσπιση στόχων, καταμερισμός πόρων κτλ.) και επικοινωνία,                                | 89,25                       | 7,89  | -0,3                                            |
| ε.                                                                                                                                               | Επιβράβευση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών,                                                                                                                                  | 92,13                       | 5,79  | 0,2                                             |
| ζ.                                                                                                                                               | Η προσέγγιση της οργάνωσης στην καινοτομία.                                                                                                                                           | 96,00                       | 4,75  | 0,9                                             |
|                                                                                                                                                  | ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:                                                                                                                        | 93,58                       | 0,56  |                                                 |
| η.                                                                                                                                               | Ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και κουλτούρα της οργάνωσης (π.χ. πως αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις, τα παράπονα ή τα προβλήματα του προσωπικού),                                      | 93,00                       | 4,66  | 0,4                                             |
| θ.                                                                                                                                               | Προσέγγιση στα κοινωνικά ζητήματα (π.χ. ευέλικτες ώρες εργασίας, ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, υγεία),                                                               | 94,13                       | 3,80  | 0,6                                             |
| ι.                                                                                                                                               | Παροχή ίσων ευκαιριών και αμεροληψία όσον αφορά τη μεταχείριση και τη συμπεριφορά στη δημόσια οργάνωση.                                                                               | 93,63                       | 5,53  | 0,5                                             |
|                                                                                                                                                  | ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΚΑΡΙΕΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ                                                                             | 83,88                       | 12,20 |                                                 |
| κ.                                                                                                                                               | Ικανότητα της διοίκησης να προωθεί μια στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και συστηματική ανάπτυξη ικανοτήτων καθώς και τη γνώση των υπαλλήλων για τους στόχους της οργάνωσης, | 92,50                       | 4,14  | 0,3                                             |
| λ.                                                                                                                                               | Προθυμία του ανθρώπινου δυναμικού να αποδέχεται τις αλλαγές.                                                                                                                          | 75,25                       | 16,95 | -2,8                                            |
| <b>ΜΟ: Μέσοι Όροι</b>                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                       | <b>ΣΑ: Σταθερή Απόκλιση</b> |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ: Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο</b> |

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 31** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 7.1, ο οποίος ανέρχεται σε 90,98 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 5,70. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των έντεκα θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 7.1.λ, βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από τη μέσο

όρο του υποκριτηρίου 7.1 και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Τα υπόλοιπα δέκα θέματα βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 7.1 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,45 και έτσι ταξινομείται ως «μέτριος».

Για τις τέσσερις επιμέρους ενότητες θεμάτων τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

Ο μέσος όρος των θεμάτων (α,β,γ) της ενότητας «ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ», ανέρχεται στο 91,63, η σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 3,40 και ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) διαμορφώνεται στο 0,34 και έτσι ταξινομείται ως «φτωχός». Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των τριών θεμάτων της παραπάνω ενότητας συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 7.1.γ, βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από τη μέσο όρο της ενότητας (και όχι υποκριτηρίου) και πιθανά να χρήζει παρέμβασης. Τα θέματα 7.1.α και 7.1.β βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο της ενότητας και εντός μιας σταθερής απόκλισης.

Ο μέσος όρος των θεμάτων (δ,ε,ζ) της ενότητας «ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ», ανέρχεται στο 92,46, η σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 3,39 και ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) διαμορφώνεται στο 0,28 και έτσι ταξινομείται ως «φτωχός». Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των τριών θεμάτων της παραπάνω ενότητας συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 7.1.ζ, βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση υψηλότερα από τη μέσο όρο της ενότητας (και όχι υποκριτηρίου) και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως δυνατό σημείο του οργανισμού. Τα θέματα 7.1.δ και 7.1.ε βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο της ενότητας και εντός μιας σταθερής απόκλισης.

Ο μέσος όρος των θεμάτων (η,θ,ι) της ενότητας «ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ», ανέρχεται στο 93,58, η σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 0,56 και ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) διαμορφώνεται στο -0,13 και έτσι ταξινομείται ως «φτωχός». Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των τριών θεμάτων 7.1.η, 7.1.θ και 7.1.ι βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου/ενότητας και εντός μιας σταθερής απόκλισης.

Τέλος ο μέσος όρος των θεμάτων (κ,λ) της ενότητας «ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΚΑΡΙΕΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ», ανέρχεται στο 83,88, η σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 12,20 και ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) διαμορφώνεται στο 0,64 και έτσι ταξινομείται ως «καλός». Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των δύο θεμάτων 7.1.κ και 7.1.λ βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου/ενότητας και εντός μιας σταθερής απόκλισης.

Στον **πίνακα 32** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 2ου μέρους του κριτηρίου 7. Τα εννέα θέματα αφορούν τις απόψεις για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

| <b>Πίνακας 32</b> : Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 7.2: Απόψεις για την αποτελεσματικότητα ανθρώπινου δυναμικού |                                                                                                                                                                                               |                             |       |                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------------------------|
| Θέματα                                                                                                                               | Περιγραφή                                                                                                                                                                                     | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜ                                           |
| 7.2.                                                                                                                                 | Απόψεις για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού                                                                                                                                   | 80,11                       | 26,27 |                                                 |
| α.                                                                                                                                   | Απόψεις που αφορούν την ικανοποίηση (π.χ. επίπεδα απουσιών ή ασθένειας, βαθμός κινητικότητας του προσωπικού, αριθμός παραπόνων).                                                              | 85,75                       | 8,81  | 0,2                                             |
| β.                                                                                                                                   | Απόψεις που αφορούν την απόδοση (π.χ. μέτρα παραγωγικότητας, αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού).                                                                                            | 86,25                       | 7,50  | 0,2                                             |
| γ.                                                                                                                                   | Απόψεις που αφορούν την απόδοση (π.χ. μέτρα παραγωγικότητας, αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού).                                                                                            | 92,75                       | 4,06  | 0,5                                             |
| δ.                                                                                                                                   | Επίπεδα χρήσης των τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων από τους υπαλλήλους.                                                                                                             | 95,75                       | 2,71  | 0,6                                             |
| ε.                                                                                                                                   | Απόψεις που αφορούν την ανάπτυξη των ικανοτήτων (π.χ. βαθμός συμμετοχής και επιτυχίας στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, αποτελεσματικότητα των προϋπολογισμών που διατίθενται για            | 92,75                       | 4,46  | 0,5                                             |
| στ.                                                                                                                                  | Αποδεικτικά στοιχεία για την ικανότητα συνεργασίας με τους πολίτες/πελάτες και ανταπόκρισης στις ανάγκες τους.                                                                                | 85,00                       | 10,23 | 0,2                                             |
| ζ.                                                                                                                                   | Απόψεις που αφορούν την κινητικότητα και τη συμμετοχή (π.χ. βαθμός ανταπόκρισης στις έρευνες για το προσωπικό, αριθμός προτάσεων για καινοτομία, συμμετοχή στις εσωτερικές ομάδες συζήτησης). | 86,00                       | 10,30 | 0,2                                             |
| η.                                                                                                                                   | Αριθμός/συχνότητα επιβράβευσης ατόμων και ομάδων.                                                                                                                                             | 85,88                       | 9,80  | 0,2                                             |
| θ.                                                                                                                                   | Αριθμός καταγεγραμμένων υποθέσεων πιθανής σύγκρουσης                                                                                                                                          | 10,88                       | 2,47  | -2,6                                            |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                                                                |                                                                                                                                                                                               | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ:</b> Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο |

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 32** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 7.2, ο οποίος ανέρχεται σε 80,11με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 26,27. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των έντεκα θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 7.2.θ, βρίσκεται περισσότερο από δύο σταθερές αποκλίσεις χαμηλότερα από τη μέσο όρο και χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Τα υπόλοιπα δέκα θέματα βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας

σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 7.2 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,97 και έτσι ταξινομείται ως «εξαιρετικός».

**Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία/** Απόψεις σχετικά με την κοινωνία: τι έχει επιτύχει η οργάνωση αναφορικά με την επίδρασή της στην κοινωνία σε σχέση με:

Στον **πίνακα 33** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 1ου μέρους του κριτηρίου 8. Τα θέματα αυτά αφορούν τα αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

| <b>Πίνακας 33:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 8.1: Τα αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι |                                                                                                                                                       |                             |       |                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-----------------------------------------|
| Θέματα                                                                                                                                                  | Περιγραφή                                                                                                                                             | ΜΟ                          | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ                                  |
| 8.1.                                                                                                                                                    | Απόψεις σχετικά με την κοινωνία: τι έχει επιτύχει η οργάνωση αναφορικά με την επίδρασή της στην κοινωνία σε σχέση με:                                 | 63,05                       | 32,51 |                                         |
| α.                                                                                                                                                      | Αντίληψη που γενικά έχει το κοινό όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο η απόδοση της δημόσιας οργάνωσης επηρεάζει την ποιότητα ζωής των πολιτών-πελατών. | 83,38                       | 12,39 | 0,6                                     |
| β.                                                                                                                                                      | Γενική εκτίμηση της οργάνωσης (π.χ. όπως ένας εργοδότης/χορηγός στην τοπική/παγκόσμια κοινότητα).                                                     | 93,13                       | 6,10  | 0,9                                     |
| γ.                                                                                                                                                      | Οικονομικές επιπτώσεις επί της κοινωνίας σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.                                                         | 25,00                       | 19,15 | -1,2                                    |
| δ.                                                                                                                                                      | Προσέγγιση σε περιβαλλοντικά θέματα (π.χ. προστασία από το θόρυβο, τη μόλυνση του αέρα).                                                              | 14,75                       | 6,18  | -1,5                                    |
| ε.                                                                                                                                                      | Περιβαλλοντικές επιπτώσεις επί της κοινωνίας σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.                                                     | 18,75                       | 5,99  | -1,4                                    |
| στ.                                                                                                                                                     | Επιπτώσεις επί της κοινωνίας όσον αφορά τη βιωσιμότητα σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.                                           | 52,63                       | 24,25 | -0,3                                    |
| ζ.                                                                                                                                                      | Επιπτώσεις επί της κοινωνίας λαμβάνοντας υπόψη την ποιότητα της δημοκρατικής συμμετοχής σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.          | 71,38                       | 13,84 | 0,3                                     |
| η.                                                                                                                                                      | Γενική άποψη του κοινού για το πόσο διαφανής και ανοιχτή σε επιρροές από το περιβάλλον είναι η δημόσια οργάνωση.                                      | 90,88                       | 10,91 | 0,9                                     |
| θ.                                                                                                                                                      | Ηθική συμπεριφορά της οργάνωσης.                                                                                                                      | 93,00                       | 8,11  | 0,9                                     |
| ι.                                                                                                                                                      | Ο τόνος που δίνουν οι δημοσιογραφικές καλύψεις από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.                                                                        | 87,63                       | 1,92  | 0,8                                     |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                                                                                   |                                                                                                                                                       | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |       | <b>ΑΑΑΤΜΟ:</b> Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο |

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 33** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 8.1, ο οποίος ανέρχεται σε 63,05 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων

όρων βρίσκεται στο 32,51. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των δέκα θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι των θεμάτων 8.1.γ, 8.1.δ και 8.1.ε, βρίσκονται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από τη μέσο όρο και πιθανά να χρήζουν περεταίρω ανάπτυξης. Τα υπόλοιπα επτά θέματα βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 8.1 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,84 και έτσι ταξινομείται ως «εξαιρετικός».

Στον **πίνακα 34** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 2ου μέρους του κριτηρίου 8. Τα θέματα αυτά αφορούν δείκτες και απόψεις κοινωνικής επίδοσης οι οποίοι είναι καθιερωμένοι από την οργάνωση. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

| <b>Πίνακας 34 : Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 8.2: Δείκτες κοινωνικής επίδοσης καθιερωμένοι απ</b>      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |       |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|
| Θέματα                                                                                                                        | Περιγραφή                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ΜΟ    | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜΟ |
| 8.2.                                                                                                                          | Απόψεις για την κοινωνική επίδοση (καθιερωμένοι δείκτες από την                                                                                                                                                                                                                                        | 85,43 | 8,76  |        |
| α.                                                                                                                            | Σχέση με τις αρμόδιες αρχές, ομάδες και εκπροσώπους της                                                                                                                                                                                                                                                | 90,88 | 10,41 | 0,6    |
| β.                                                                                                                            | Βαθμός κάλυψης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.                                                                                                                                                                                                                                                         | 77,88 | 10,48 | -0,9   |
| γ.                                                                                                                            | Υποστήριξη που δίδεται στις μειονεκτικές ομάδες της κοινωνίας.                                                                                                                                                                                                                                         | 96,75 | 3,49  | 1,3    |
| δ.                                                                                                                            | Υποστήριξη για την ένταξη και αποδοχή των εθνικών μειονοτήτων.                                                                                                                                                                                                                                         | 94,75 | 4,71  | 1,0    |
| ε.                                                                                                                            | Υποστήριξη για διεθνή αναπτυξιακά έργα.                                                                                                                                                                                                                                                                | 92,88 | 2,10  | 0,8    |
| στ.                                                                                                                           | Υποστήριξη για πολιτική συμμετοχή των πολιτών/πελατών και                                                                                                                                                                                                                                              | 78,00 | 26,89 | -0,9   |
| ζ.                                                                                                                            | Παραγωγική ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών με άλλους.                                                                                                                                                                                                                                                | 87,13 | 6,47  | 0,2    |
| η.                                                                                                                            | Προγράμματα πρόληψης για τους πολίτες/πελάτες και υπαλλήλους από κινδύνους υγείας και ατυχήματα.                                                                                                                                                                                                       | 80,63 | 6,32  | -0,6   |
| θ.                                                                                                                            | Δράσεις της δημόσιας οργάνωσης για διατήρηση των φυσικών πόρων (π.χ. βαθμός συμμόρφωσης με περιβαλλοντικά πρότυπα, χρήση ανακυκλώσιμων υλικών, χρήση φιλικών προς το περιβάλλον τρόπων μεταφοράς, μείωση των ενοχλήσεων, των ζημιών και του θορύβου, μείωση της χρήσης των αγαθών κοινής ωφελείας π.χ. | 71,63 | 11,38 | -1,6   |
| <b>ΜΟ: Μέσοι Όροι                      ΣΑ: Σταθερή Απόκλιση                      ΑΑΑΤΜΟ: Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |       |        |

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 34** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 8.2, ο οποίος ανέρχεται σε 85,43 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 8,76. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των εννέα θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 8.2.θ βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από το μέσο όρο και πιθανά να χρήζει περεταίρω ανάπτυξης. Οι μέσοι όροι των θεμάτων 8.2.γ και 8.2.δ, βρίσκονται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση υψηλότερα από το μέσο όρο και πιθανά να μπορούν να χαρακτηριστούν ως δυνατά σημεία του οργανισμού. Τα υπόλοιπα έξι θέματα βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο



του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 8.2 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,56 και έτσι ταξινομείται ως «μέτριος».

**Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης: αποδεικτικά στοιχεία των καθορισμένων στόχων που έχουν επιτευχθεί από την οργάνωση σε σχέση με τα εξωτερικά και εσωτερικά αποτελέσματα.**

Στον **πίνακα 35** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 1ου μέρους του κριτηρίου 9. Τα θέματα αυτά αφορούν τα εξωτερικά αποτελέσματα δηλαδή τις εκροές και τα αποτελέσματα των καθορισμένων στόχων. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 35** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 9.1, ο οποίος ανέρχεται σε 58,82 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 33,07. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των επτά θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 9.1.δ βρίσκεται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από το μέσο όρο και πιθανά να πρέπει να διερευνηθούν οι λόγοι. Επίσης ο μέσος όρος του θέματος 9.1.α είναι υψηλότερος από κατά μία σταθερή απόκλιση και μπορεί να χαρακτηριστεί ως εξέχον στοιχείο της υπηρεσίας. Οι μέσοι όροι των υπόλοιπων θεμάτων βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 9.1 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,81 και έτσι ταξινομείται ως «εξαιρετικός».

| <b>Πίνακας 35 : Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 9.1: Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών</b> |                                                                                                                       |       |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Θέματα                                                                                                                                  | Περιγραφή                                                                                                             | ΜΟ    | ΣΑ    | ΑΑΑΤΜ |
| 9.1.                                                                                                                                    | Απόψεις σχετικά με τα εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών                                      | 58,82 | 33,07 |       |
| α.                                                                                                                                      | Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί με όρους εκροών (παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών),                          | 90,25 | 6,23  | 1,0   |
| β.                                                                                                                                      | Η βελτιωμένη ποιότητα παροχής υπηρεσιών ή προϊόντων αναφορικά με τα αποτελέσματα μέτρησης,                            | 80,75 | 4,95  | 0,7   |
| γ.                                                                                                                                      | Η αποδοτικότητα (εκροές που επιτυγχάνονται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος),                                           | 87,67 | 2,52  | 0,9   |
| δ.                                                                                                                                      | Τα αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων,                                                                             | 10,00 | 0,00  | -1,5  |
| ε.                                                                                                                                      | Τα αποτελέσματα συμμετοχής σε διαγωνισμούς, βραβεία ποιότητας και πιστοποίηση συστήματος διοίκησης ποιότητας (Βραβεία | 31,67 | 22,55 | -0,8  |
| στ.                                                                                                                                     | Τα αποτελέσματα δραστηριοτήτων συγκριτικών αξιολογήσεων/ συγκριτικής μάθησης,                                         | 32    | 32,68 | -0,8  |
| ζ.                                                                                                                                      | Η αποτελεσματικότητα (αποτελέσματα που επιτυγχάνονται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος).                                | 79,38 | 6,23  | 0,6   |
| <b>ΜΟ: Μέσοι Όροι                      ΣΑ: Σταθερή Απόκλιση                      ΑΑΑΤΜΟ: Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο</b>           |                                                                                                                       |       |       |       |

Στον **πίνακα 36** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε θέμα (ερώτημα) του 2ου μέρους του κριτηρίου 9. Τα θέματα αυτά αφορούν τα εσωτερικά αποτελέσματα της διαχείρισης, της καινοτομίας και των οικονομικών. Οι μεμονωμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται στο Παράρτημα 1.

| <b>Πίνακας 36:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το υποκριτήριο 9.2: <b>Εσωτερικά αποτελέσματα</b> |                                                                                                                                                                                        |       |       |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|
| Θέματα                                                                                                    | Περιγραφή.                                                                                                                                                                             | ΜΟ    | ΣΔ    | ΑΑΑΤΜΟ |
| 9.2.                                                                                                      | <b>Εσωτερικά αποτελέσματα</b>                                                                                                                                                          |       |       |        |
|                                                                                                           | <b>ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ:</b>                                                                                                     |       |       |        |
| α.                                                                                                        | Αποδεικτικά στοιχεία της συμμετοχής όλων των μετόχων στη δημόσια οργάνωση,                                                                                                             | 84,25 | 10,48 | 0,9    |
| β.                                                                                                        | Αποτελέσματα από την καθιέρωση συνεργασιών και αποτελέσματα από συντονισμένες δραστηριότητες,                                                                                          | 91,75 | 9,81  | 1,1    |
| γ.                                                                                                        | Αποδεικτικά στοιχεία της ικανότητας ικανοποίησης και εξισορρόπησης των αναγκών όλων των μετόχων,                                                                                       | 91,63 | 9,71  | 1,1    |
| δ.                                                                                                        | Αποδεικτικά στοιχεία επιτυχίας στη βελτίωση και καινοτομία των στρατηγικών, δομών ή/και διαδικασιών της οργάνωσης,                                                                     | 89,50 | 9,20  | 1,0    |
| ε.                                                                                                        | Αποδεικτικά στοιχεία για τη βελτιωμένη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών (στη διαχείριση της εσωτερικής γνώσης ή/και στην εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία και διαμόρφωση δικτύων), | 86,63 | 10,29 | 0,9    |
| στ.                                                                                                       | Αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων,                                                                                                                                                 | 31,27 | 22,55 | -0,5   |
| ζ.                                                                                                        | Απόδοση της διαδικασίας.                                                                                                                                                               | 80,50 | 13,44 | 0,8    |
|                                                                                                           | <b><u>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</u></b>                                                                                                                                                  |       |       |        |
| η.                                                                                                        | Ο βαθμός στον οποίο καλύπτονται οι προϋπολογισμοί και επιτυγχάνονται οικονομικοί στόχοι                                                                                                | 13,00 | 0,00  | -1,0   |
| θ.                                                                                                        | Σε ποιο βαθμό η οργάνωση εξαρτάται από τους δικούς της οικονομικούς πόρους και έσοδα από εισφορές και εισπράξεις από πώληση υπηρεσιών/αγαθών,                                          | 10,00 | 0,00  | -1,0   |
| ι.                                                                                                        | Αποδεικτικά στοιχεία της ικανότητας ικανοποίησης και εξισορρόπησης των οικονομικών συμφερόντων όλων των μετόχων,                                                                       | 10,00 | 0,00  | -1,0   |
| κ.                                                                                                        | Μέτρα αποτελεσματικής χρήσης των επιχειρησιακών πόρων,                                                                                                                                 | 10,00 | 0,00  | -1,0   |
| λ.                                                                                                        | Αποτελέσματα των οικονομικών ελέγχων και επιθεωρήσεων.                                                                                                                                 | 10,00 | 0,00  | -1,0   |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση <b>ΑΑΑΤΜΟ:</b> Ατομική Απόκλιση Από Το Μέσο Όρο         |                                                                                                                                                                                        |       |       |        |

Οι μέσοι όροι του **πίνακα 36**, αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το υποκριτήριο 9.2, ο οποίος ανέρχεται σε 50,74 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 38,82. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των δώδεκα θεμάτων, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι των θεμάτων 9.2.η, 9.2.θ, 9.2.ι, 9.2.κ και 9.2.λ βρίσκονται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση χαμηλότερα από το μέσο όρο και πιθανά να χρήζουν διερεύνησης και

ερμηνείας. Τα θέματα 9.2.β και 9.2.γ βρίσκονται περισσότερο από μία σταθερή απόκλιση υψηλότερα από το μέσο όρο και πιθανά να αποτελούν εξέχοντα χαρακτηριστικά του οργανισμού. Επίσης τα υπόλοιπα έξι θέματα βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το υποκριτήριο 9.2 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,98 και έτσι ταξινομείται ως «εξαιρετικός».

Για τις δύο επιμέρους ενότητες θεμάτων τα αποτελέσματα έχουν ως εξής: Ο μέσος όρος των θεμάτων (α,β,γ,δ,ε,στ) της ενότητας «ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ», ανέρχεται στο 79,42, η σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 21,45 και ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) διαμορφώνεται στο 0,51 και έτσι ταξινομείται ως «μέτριος». Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των έξι θεμάτων της παραπάνω ενότητας συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος του θέματος 9.2.στ βρίσκεται τουλάχιστον μία τυπική απόκλιση χαμηλότερα από το μέσο όρο και οι υπόλοιποι πέντε, βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου/ενότητας και εντός μιας σταθερής απόκλισης.

Ο μέσος όρος των θεμάτων (ζ,η,θ,ι,κ,λ) της ενότητας «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ», ανέρχεται στο 10,60, η σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 1,34 και ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) διαμορφώνεται στο 0,51 και έτσι ταξινομείται ως «μέτριος». Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των έξι θεμάτων της παραπάνω ενότητας συμπεραίνουμε ότι αυτοί βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του υποκριτηρίου/ενότητας και εντός μιας σταθερής απόκλισης.

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ**

Στους πίνακες 37, 38, 39, 40 και 41 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε υποκριτήριο των πέντε κριτηρίων της πρώτης κατηγορίας «Κριτήρια Προϋποθέσεις», δηλαδή στα κριτήρια: Ηγεσία, Στρατηγική και Προγραμματισμός, Ανθρώπινο Δυναμικό, Συνεργασίες και Πόροι και Διαδικασίες.

Αναφορικά με το **κριτήριο 1 «Ηγεσία»**, οι μέσοι όροι του **πίνακα 37** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το κριτήριο 1, ο οποίος ανέρχεται στο 84,39 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 17,46. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των τεσσάρων

υποκριτηρίων, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι των υποκριτηρίων 1.1, 1.2, 1.3 και 1.4 βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του κριτηρίου Ηγεσία και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το κριτήριο 1 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,79 και έτσι ταξινομείται ως «εξαιρετικός».

| <b>Πίνακας 37:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το κριτήριο Ηγεσία |                                                                                                                          |                             |              |                                             |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------------------------------|
|                                                                            |                                                                                                                          | <b>ΜΟΠ</b>                  | <b>ΣΑΠ</b>   | <b>ICC</b>                                  |
| 1.                                                                         | <b>Κριτήριο 1: Ηγεσία</b>                                                                                                | <b>84,39</b>                | <b>17,46</b> | <b>0,79</b>                                 |
| ΥΠΟΚΡ<br>1.1.                                                              | Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της                           | 87,89                       | 3,87         | 0,64                                        |
| 1.2.                                                                       | Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής                                | 73,26                       | 26,82        | 0,83                                        |
| 1.3.                                                                       | Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου                                  | 91,50                       | 4,35         | 0,38                                        |
| 1.4.                                                                       | Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες | 90,23                       | 6,44         | 0,73                                        |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                      |                                                                                                                          | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |              | <b>ICC:</b> Δείκτης Συμφωνίας Συμμετεχόντων |

Αναφορικά με το κριτήριο 2 «**Στρατηγική και Προγραμματισμός**», οι μέσοι όροι του **πίνακα 38** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το κριτήριο 2, ο οποίος ανέρχεται σε 83,18 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 9,53

| <b>Πίνακας 38:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το κριτήριο Στρατηγική και Προγραμματισμός |                                                                                                                                                       |                             |             |                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|---------------------------------------------|
|                                                                                                    |                                                                                                                                                       | <b>ΜΟΠ</b>                  | <b>ΣΑΠ</b>  | <b>ICC</b>                                  |
| 2                                                                                                  | <b>Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός</b>                                                                                                     | <b>83,18</b>                | <b>9,53</b> | <b>0,45</b>                                 |
| 2.1.                                                                                               | Συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες μετόχων                                                                          | 92,66                       | 5,30        | 0,71                                        |
| 2.2.                                                                                               | Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους | 84,68                       | 7,72        | 0,79                                        |
| 2.3.                                                                                               | Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση                                                                             | 82,04                       | 7,96        | 0,53                                        |
| 2.4.                                                                                               | Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία                                                        | 76,19                       | 9,22        | 0,46                                        |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                              |                                                                                                                                                       | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |             | <b>ICC:</b> Δείκτης Συμφωνίας Συμμετεχόντων |

Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των τεσσάρων υποκριτηρίων, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι των υποκριτηρίων βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του κριτηρίου Στρατηγική και Προγραμματισμός και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το κριτήριο 2 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,45 και έτσι ταξινομείται ως «μέτριος».

Αναφορικά με το κριτήριο 3 «**Ανθρώπινο Δυναμικό**», οι μέσοι όροι του **πίνακα 39** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το κριτήριο 3, ο οποίος ανέρχεται σε 84,34 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 13,44. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των τριών υποκριτηρίων, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι αυτών βρίσκονται εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το κριτήριο 3 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,74 και έτσι ταξινομείται ως «εξαιρετικός».

| <b>Πίνακας 39:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το κριτήριο <b>Ανθρώπινο Δυναμικό</b> |                                                                                                                                                                                                              |                             |                   |                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|---------------------------------------------|
|                                                                                               |                                                                                                                                                                                                              | <u><b>ΜΟΠ</b></u>           | <u><b>ΣΑΠ</b></u> | <u><b>ICC</b></u>                           |
| 3.                                                                                            | Κριτήριο 3: <b>Ανθρώπινο Δυναμικό</b>                                                                                                                                                                        | <b>84,34</b>                | <b>13,44</b>      | <b>0,74</b>                                 |
| 3.1.                                                                                          | Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης | 92,42                       | 4,21              | 0,31                                        |
| 3.2.                                                                                          | Προσδιορίζει, αναπτύχει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων                                                                                                                                        | 85,92                       | 10,18             | 0,57                                        |
| 3.3.                                                                                          | Ενεργοποιεί το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του                                                                                                                    | 72,16                       | 16,54             | 0,81                                        |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                         |                                                                                                                                                                                                              | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |                   | <b>ICC:</b> Δείκτης Συμφωνίας Συμμετεχόντων |

Αναφορικά με το κριτήριο 4 «**Συνεργασίες και Πόροι**», οι μέσοι όροι του **πίνακα 40** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το κριτήριο 4, ο οποίος ανέρχεται σε 69,27 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 22,09. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των έξι υποκριτηρίων, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του κριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το κριτήριο 4 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,54 και έτσι ταξινομείται ως «μέτριος».

| <b>Πίνακας 40:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το κριτήριο <b>Συνεργασίες και Πόροι</b> |                                                                  |                             |                   |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|---------------------------------------------|
|                                                                                                  |                                                                  | <u><b>ΜΟΠ</b></u>           | <u><b>ΣΑΠ</b></u> | <u><b>ICC</b></u>                           |
| 4.                                                                                               | Κριτήριο 4: <b>Συνεργασίες και Πόροι</b>                         | <b>69,27</b>                | <b>22,09</b>      | <b>0,54</b>                                 |
| 4.1.                                                                                             | Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας              | 73,98                       | 9,56              | 0,66                                        |
| 4.2.                                                                                             | Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες | 72,45                       | 12,53             | 0,68                                        |
| 4.3.                                                                                             | Διαχειρίζεται τα οικονομικά                                      | 56,24                       | 31,02             | 0,52                                        |
| 4.4.                                                                                             | Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση                        | 86,02                       | 9,16              | 0,46                                        |
| 4.5.                                                                                             | Διαχειρίζεται την τεχνολογία                                     | 89,44                       | 0,09              | -0,25                                       |
| 4.6.                                                                                             | Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της                              | 63,72                       | 13,71             | 0,30                                        |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                            |                                                                  | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |                   | <b>ICC:</b> Δείκτης Συμφωνίας Συμμετεχόντων |

Αναφορικά με το κριτήριο 5 «**Διαδικασίες**», οι μέσοι όροι του **πίνακα 41** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το κριτήριο 5, ο οποίος ανέρχεται σε 75,15 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 17,74. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των τριών υποκριτηρίων διαπιστώνουμε ότι αυτά βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του κριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το κριτήριο 5 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,67 και έτσι ταξινομείται ως «καλός».

| <b>Πίνακας 41:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το κριτήριο <b>Διαδικασίες</b> |                                                                                         |                             |              |                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------------------------------|
|                                                                                        |                                                                                         | <b>ΜΟΠ</b>                  | <b>ΣΑΠ</b>   | <b>ICC</b>                                  |
| 5.                                                                                     | Κριτήριο 5: <b>Διαδικασίες, τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να:</b>                     | <b>75,15</b>                | <b>17,74</b> | <b>0,67</b>                                 |
| 5.1.                                                                                   | Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες σε συνεχόμενη βάση | 69,47                       | 19,21        | 0,64                                        |
| 5.2.                                                                                   | Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη   | 76,71                       | 19,32        | 0,81                                        |
| 5.3.                                                                                   | Καινοτομεί ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών/πελατών                      | 85,80                       | 3,59         | 0,10                                        |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                  |                                                                                         | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |              | <b>ICC:</b> Δείκτης Συμφωνίας Συμμετεχόντων |

#### **ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Στους **πίνακες 42, 43, 44 και 45** παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι σταθερές αποκλίσεις που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο κάθε υποκριτήριο των τεσσάρων κριτηρίων της δεύτερης κατηγορίας «Κριτήρια Αποτελεσμάτων», δηλαδή στα κριτήρια: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/ πελάτη, Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία και Κύρια αποτελέσματα επίδοση.

| <b>Πίνακας 42:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το κριτήριο: <b>Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς πολίτη/ πελάτη</b> |                                                                          |                             |              |                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                               |                                                                          | <b>ΜΟΠ</b>                  | <b>ΣΑΠ</b>   | <b>ICC</b>                                  |
| 6.                                                                                                                            | Κριτήριο 6: <b>Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/ πελάτη</b> | <b>78,00</b>                | <b>17,91</b> | <b>0,82</b>                                 |
| 6.1.                                                                                                                          | Αποτελεσμάτων των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών/πελατών             | 87,16                       | 6,12         | 0,31                                        |
| 6.2.                                                                                                                          | Δεικτών που αφορούν μετρήσεις για τον πολίτη/πελάτη                      | 74,95                       | 31,10        | 0,85                                        |
|                                                                                                                               | ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ:           | 77,85                       | 33,43        | 0,25                                        |
|                                                                                                                               | ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ:                                        | 81,54                       | 7,91         | 0,40                                        |
|                                                                                                                               | ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ:                              | 62,54                       | 46,30        | 0,98                                        |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                                                         |                                                                          | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |              | <b>ICC:</b> Δείκτης Συμφωνίας Συμμετεχόντων |

Αναφορικά με το κριτήριο 6 «**Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/**

**πελάτη»,** οι μέσοι όροι του **πίνακα 42** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το κριτήριο 6, ο οποίος ανέρχεται σε 78,00 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 17,91. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των δύο υποκριτηρίων, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι αυτών βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του κριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το κριτήριο (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,82 και έτσι ταξινομείται ως «εξαιρετικός».

| <b>Πίνακας 43: Βασικές περιγραφικές στατιστικές για το Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό</b> |                                                                                                                |                             |                   |                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|---------------------------------------------|
|                                                                                                   |                                                                                                                | <u><b>ΜΟΠ</b></u>           | <u><b>ΣΑΠ</b></u> | <u><b>ICC</b></u>                           |
| 7.                                                                                                | <b>Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό</b>                                                      | <b>86,09</b>                | <b>18,39</b>      | <b>0,92</b>                                 |
| 7.1.                                                                                              | Αποτελεσμάτων της μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού                                           | 90,98                       | 5,70              | 0,45                                        |
| 7.1.1                                                                                             | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ                                                               | 91,63                       | 3,40              | 0,34                                        |
| 7.1.2                                                                                             | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ                             | 92,46                       | 3,39              | 0,28                                        |
| 7.1.3                                                                                             | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ                                             | 93,58                       | 0,56              | -0,13                                       |
| 7.1.4                                                                                             | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΚΑΡΙΕΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ | 83,88                       | 12,20             | 0,64                                        |
| 7.2.                                                                                              | Δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού                                                           | 80,11                       | 26,27             | 0,97                                        |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                             |                                                                                                                | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |                   | <b>ICC:</b> Δείκτης Συμφωνίας Συμμετεχόντων |

Αναφορικά με το κριτήριο 7 «**Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό**», οι μέσοι όροι του **πίνακα 43** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το κριτήριο 7, ο οποίος ανέρχεται σε 86,09 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 18,39. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των δύο υποκριτηρίων, συμπεραίνουμε ότι βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του κριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το κριτήριο 7 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,92 και έτσι ταξινομείται ως «εξαιρετικός».

| <b>Πίνακας 44: Βασικές περιγραφικές στατιστικές για τα Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία</b> |                                                                             |                             |                   |                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|---------------------------------------------|
|                                                                                                 |                                                                             | <u><b>ΜΟΠ</b></u>           | <u><b>ΣΑΠ</b></u> | <u><b>ICC</b></u>                           |
|                                                                                                 | <b>Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία</b>                     | <b>73,65</b>                | <b>26,35</b>      | <b>0,81</b>                                 |
| 8.1.                                                                                            | Τα αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι | 63,05                       | 32,51             | 0,84                                        |
| 8.2.                                                                                            | Δείκτες κοινωνικής επίδοσης καθιερωμένοι από την οργάνωση                   | 85,43                       | 8,76              | 0,56                                        |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                           |                                                                             | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |                   | <b>ICC:</b> Δείκτης Συμφωνίας Συμμετεχόντων |

Αναφορικά με το κριτήριο 1 «**αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία**», οι μέσοι όροι του **πίνακα 44** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το κριτήριο 8, ο οποίος ανέρχεται σε 73,65 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται



στο 26,35. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των δύο υποκριτηρίων, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι αυτών βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του κριτηρίου 8 και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το κριτήριο (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,81 και έτσι ταξινομείται ως «εξαιρετικός».

| <b>Πίνακας 45:</b> Βασικές περιγραφικές στατιστικές για τα <b>Κύρια αποτελέσματα επίδοσης</b> |                                                              |                             |              |                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------------------------------|
|                                                                                               |                                                              | <b>ΜΟΠ</b>                  | <b>ΣΑΠ</b>   | <b>ICC</b>                                  |
|                                                                                               | <b>Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης</b>               | <b>53,72</b>                | <b>36,08</b> | <b>0,91</b>                                 |
| 9.1.                                                                                          | Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών   | 58,82                       | 33,07        | 0,81                                        |
| 9.2.                                                                                          | Εσωτερικά αποτελέσματα                                       | 50,74                       | 38,82        | 0,98                                        |
| 9.2.1                                                                                         | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ: | 79,42                       | 21,45        | 0,51                                        |
| 9.2.2                                                                                         | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ                                      | 10,60                       | 1,34         | 0,51                                        |
| <b>ΜΟ:</b> Μέσοι Όροι                                                                         |                                                              | <b>ΣΑ:</b> Σταθερή Απόκλιση |              | <b>ICC:</b> Δείκτης Συμφωνίας Συμμετεχόντων |

Αναφορικά με το κριτήριο 1 «**Κύρια αποτελέσματα επίδοσης**», οι μέσοι όροι του **πίνακα 45** αποδίδουν έναν συνολικό μέσο όρο για ολόκληρο το κριτήριο 9, ο οποίος ανέρχεται σε 53,72 με τη σταθερή απόκλιση των μέσων όρων βρίσκεται στο 36,08. Έχοντας υπόψη αυτά τα νούμερα και παρατηρώντας τους μέσους όρους των δύο υποκριτηρίων, συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι βρίσκονται κοντά (εκατέρωθεν) στο μέσο όρο του κριτηρίου και εντός μιας σταθερής απόκλισης. Ο δείκτης συμφωνίας των συμμετεχόντων για το κριτήριο 9 (Intra-class Correlation Coefficient, ICC) ανήλθε σε 0,91 και έτσι ταξινομείται ως «εξαιρετικός».

Στον **πίνακα 46** παρουσιάζονται οι ΜΟ και οι ΤΑ όλων των προσώπων για όλα τα κριτήρια και υποκριτήρια γενικά. Εξετάζοντας τον πίνακα 46 σε συνδυασμό με τον πίνακα 47, στον οποίο εμφανίζονται οι ΜΟ και οι ΤΑ των συμμετεχόντων, παρατηρείται:

- ότι περισσότερο αυστηρός κριτής ήταν ο εκπαιδευτικός της Προσχολικής αγωγής και πιο επιεικής ήταν το διοικητικό προσωπικό και η κοινωνική λειτουργός της υπηρεσίας. Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες κινήθηκαν κοντά στο ΜΟ.
- Επίσης την μικρότερη ενδο-ατομική απόκλιση εμφανίζει η ψυχολόγος (19,20), γεγονός που σημαίνει ότι οι αξιολογήσεις μοιάζουν η μία με την άλλη στα διάφορα κριτήρια. Οι περισσότερο ανόμοιες αξιολογήσεις των κριτηρίων και υποκριτηρίων δόθηκαν από τον εκπαιδευτικό της προσχολικής αγωγής και τον εκπαιδευτικό της ειδικότητας.

| <b>Πίνακας 46:</b> Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις όλων των συμμετεχόντων |       |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|
| ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ                                                | 78,42 |
| ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ                                       | 23,89 |



| <b>Πίνακας 47: Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις όλων των συμμετεχόντων ανά ειδικότητα και αρμοδιότητες</b> |        |        |         |         |       |       |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|---------|-------|-------|-------|-------|
|                                                                                                             | Διευθ. | Προσχ. | Α/βθμια | Β/βθμια | ΚΛ    | Ψυχ.  | Ειδ.  | ΔΠ    |
| ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΠΡΟΣΩΠΩΝ                                                                                         | 76.17  | 67,58  | 76,66   | 85,17   | 82,20 | 79,72 | 74,32 | 86,25 |
| ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΩΝ                                                                                | 24.18  | 24,94  | 22,19   | 24,68   | 21,93 | 19,20 | 24,73 | 23,19 |

Τέλος στους πίνακες 48 και 49, παρουσιάζονται στο σύνολο τους τα:

1. Εξέχοντα και δυνατά χαρακτηριστικά του οργανισμού (τιμές για εξέχοντα στοιχεία: ΑΑΑΤΜΟ>1 και δυνατά στοιχεία: ΑΑΑΤΠΟ >0,8 & <1 και
2. Ζητήματα προς διερεύνηση(τιμές για αδυναμίες που χρήζουν περεταίρω ανάπτυξης: ΑΑΑΤΠΟ<-1) και αδυναμίες που χρήζουν περεταίρω ανάπτυξης (τιμές για ζητήματα προς διερεύνηση: ΑΑΑΤΠΟ >-8 & <-1).

| <b>Πίνακας 48: Εξέχοντα και δυνατά χαρακτηριστικά του οργανισμού<sup>26</sup></b> |                                                                                                                                                                                  |       |      |        |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|--------|--|
| <b>Κριτήρια Προϋποθέσεων</b>                                                      |                                                                                                                                                                                  |       |      |        |  |
| <b>Κριτήριο 1: Ηγεσία</b>                                                         |                                                                                                                                                                                  |       |      |        |  |
| 1.1.                                                                              | Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της                                                                                   | 87,89 | 3,87 | ΑΑΑΤΜΟ |  |
| γ.                                                                                | Καθιέρωση ενός αξιακού πλαισίου που εμπεριέχει τη διαφάνεια, την ηθική και την εξυπηρέτηση του πολίτη όπως επίσης και ένα κώδικα επικοινωνίας με τους κύριους μετόχους.          | 93,25 | 8,43 | 1,4    |  |
| 1.3.                                                                              | Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου                                                                                          | 91,50 | 4,35 |        |  |
| η.                                                                                | Υποχρέωση της διοίκησης να σέβεται και να ασχολείται σοβαρά με τις ατομικές ανάγκες και συνθήκες των υπαλλήλων.                                                                  | 95,63 | 2    | 0,9    |  |
| 1.4                                                                               | Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες                                                         | 90,23 | 6,44 |        |  |
| δ.                                                                                | Ανάπτυξη και διατήρηση των συνεργασιών και των δικτύων με σημαντικούς μετόχους (πολίτες, μη-κυβερνητικούς οργανισμούς, ομάδες συμφερόντων, βιομηχανία και άλλες δημόσιες αρχές). | 95,38 | 3,93 | 0,8    |  |
| <b>Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός</b>                                 |                                                                                                                                                                                  |       |      |        |  |
| 2.1.                                                                              | Συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων                                                                                                 | 92,66 | 5,30 | ΑΑΑΤ   |  |
| β.                                                                                | Συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών σχετικά με τους μετόχους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.                                                                   | 96,75 | 3,24 | 0,8    |  |
| 2.2.                                                                              | Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους                            | 84,68 | 7,72 |        |  |
| ε.                                                                                | Εκτίμηση της ανάγκης για αναδιοργάνωση και βελτίωση των στρατηγικών και των μεθόδων προγραμματισμού.                                                                             | 93,75 | 4,83 | 1,3    |  |

<sup>26</sup> εξέχοντα στοιχεία: ΑΑΑΤΜΟ>1 και δυνατά στοιχεία: ΑΑΑΤΠΟ >0,8 & <1

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                           |       |       |                   |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------------------|
| 2.4.                                     | Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία                                                                                                                                                                            | 76,19 | 9,22  |                   |
| α.                                       | Δημιουργία και ανάπτυξη μιας κουλτούρας καινοτομιών μέσω της επιμόρφωσης, της συγκριτικής αξιολόγησης, της οργάνωσης εργαστηρίων μάθησης, εστιάζοντας στο ρόλο της στρατηγικής σκέψης και του προγραμματισμού                                                             | 87,75 | 10,36 | 1,3               |
| στ.                                      | Εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των απαραίτητων πόρων, ώστε να εφαρμοστούν οι σχεδιαζόμενες αλλαγές.                                                                                                                                                                        | 86,38 | 16,85 | 1,1               |
| <b>Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό</b>    |                                                                                                                                                                                                                                                                           |       |       |                   |
| 3.1.                                     | Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης                                                              | 92,42 | 5,19  | AAAT              |
| ζ.                                       | Διαχείριση των προσλήψεων και της εξέλιξης του προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη την αρχή της ίσης μεταχείρισης αυτού, τη δημιουργία ίσων ευκαιριών και τα στοιχεία της ποικιλομορφίας (π.χ. φύλο, σεξουαλικός προσανατολισμός, σωματική αναπηρία, ηλικία, φυλή και θρησκεία). | 96,25 | 2,38  | 0,9               |
| η.                                       | Δημιουργία συνθηκών εργασίας που εξασφαλίζουν την ισόρροπη σχέση μεταξύ των ατομικών αναγκών και των υπηρεσιακών υποχρεώσεων.                                                                                                                                             | 95,88 | 2,30  | 0,8               |
| θ.                                       | Μέριμνα για τις ανάγκες των AMEA και των μειονεκτούντων υπαλλήλων.                                                                                                                                                                                                        | 96,63 | 2,00  | 1,0               |
| 3.2                                      | Προσδιορίζει, αναπτύχει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων                                                                                                                                                                                                     | 85,92 | 10,18 |                   |
| δ.                                       | Υποστήριξη και βοήθεια προς τους νέους υπαλλήλους (π.χ. με την καθοδήγηση και τη διδασκαλία από έμπειρους εργαζόμενους).                                                                                                                                                  | 94,25 | 3,06  | 0,8 <sup>27</sup> |
| στ.                                      | Ανάπτυξη και προώθηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης (π.χ. με πολυμέσα, κατάρτιση στο χώρο της εργασίας και ηλεκτρονική μάθηση).                                                                                                                                           | 98,13 | 2,23  | 1,2               |
| 3.3.                                     | Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του                                                                                                                                                                               | 72,16 | 16,54 |                   |
| β.                                       | Δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τη γέννηση ιδεών και προτάσεων από τους υπαλλήλους και ανάπτυξη των σχετικών μηχανισμών (π.χ. σχέδια προτάσεων, ομάδες εργασίας, καταιγισμός ιδεών).                                                                             | 89,13 | 10,29 | 1,0               |
| <b>Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                           |       |       |                   |
| 4.1                                      | Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας                                                                                                                                                                                                                       | 73,98 | 9,56  | AAATM             |
| ζ.                                       | Οργάνωση δραστηριοτήτων στο πεδίο της συλλογικής κοινωνικής ευθύνης.                                                                                                                                                                                                      | 84    | 5,26  | 1,0               |
| 4.2                                      | Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες                                                                                                                                                                                                          | 72,45 | 12,53 |                   |
| γ.                                       | Εξασφάλιση προληπτικής πολιτικής πληροφοριών (π.χ. για τις αρμοδιότητες των διαφόρων δημοσίων αρχών, για τις διαδικασίες τους, κτλ.).                                                                                                                                     | 83,50 | 9,81  | 0,9               |
| δ.                                       | Εξασφάλιση της διαφάνειας στη λειτουργία της οργάνωσης, στις αποφάσεις της και στην ανάπτυξή της (π.χ. δημοσιεύοντας ετήσιες εκθέσεις, δίνοντας συνεντεύξεις τύπου και δημοσιεύοντας πληροφορίες στο διαδίκτυο).                                                          | 84,00 | 14,15 | 0,9               |
| 4.3                                      | Διαχειρίζεται τα οικονομικά                                                                                                                                                                                                                                               | 56,24 | 31,02 |                   |

<sup>27</sup> εξέχοντα στοιχεία: AAATMO>1 και δυνατά στοιχεία: AAATΠO >0,8 & <1

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                     |       |       |                   |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------------------|
| α.                                                                      | Εναρμόνιση της οικονομικής διαχείρισης με τους στρατηγικούς στόχους.                                                                                                                                | 83,50 | 12,05 | 0,9               |
| β.                                                                      | Εξασφάλιση της διαφάνειας στην οικονομική διαχείριση και στον                                                                                                                                       | 93,88 | 8,08  | 1,2               |
| γ.                                                                      | Εξασφάλιση μιας αποδοτικής, ως προς το κόστος, διαχείρισης των οικονομικών                                                                                                                          | 90,88 | 7,77  | 1,1               |
| 4.4.                                                                    | Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση                                                                                                                                                           | 86,02 | 9,16  |                   |
| δ.                                                                      | Ανάπτυξη εσωτερικών διαύλων, ώστε να διαχέεται η πληροφόρηση σε ολόκληρη τη δημόσια οργάνωση και να εξασφαλίζεται ότι όλοι οι υπάλληλοι                                                             | 93,88 | 5,11  | 0,9               |
| 4.6.                                                                    | Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της                                                                                                                                                                 | 63,72 | 13,71 |                   |
| γ.                                                                      | Εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής συντήρησης των κτιρίων, των γραφείων και του εξοπλισμού βάσει ενός σχεδίου.                                                                          | 75,83 | 28,87 | 0,9               |
| ε.                                                                      | Εξασφάλιση της κατάλληλης πρόσβασης στα κτίρια αντίστοιχα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων και πολιτών/πελατών (π.χ. πρόσβαση των                                                    | 84,00 | 8,70  | 1,5               |
| <b>Κριτήριο 5: Διαδικασίες</b>                                          |                                                                                                                                                                                                     |       |       |                   |
| 5.1.                                                                    | Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες σε                                                                                                                             | 69,47 | 19,21 | AAATM             |
| α.                                                                      | Προσδιορισμός, περιγραφή και τεκμηρίωση των κύριων διοικητικών διαδικασιών σε διαρκή βάση.                                                                                                          | 88,50 | 16,03 | 1,0               |
| β.                                                                      | Εντοπισμός των υπευθύνων των διαδικασιών και ανάθεση καθηκόντων σε                                                                                                                                  | 87,63 | 13,60 | 0,9               |
| ε.                                                                      | Συλλογή, καταγραφή και κατανόηση των νομικών όρων και των άλλων ρυθμίσεων που σχετίζονται με τις διαδικασίες της οργάνωσης, αναλύοντάς τις                                                          | 86,50 | 14,33 | 0,9               |
| 5.2                                                                     | Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη                                                                                                               | 77,03 | 18,74 |                   |
| γ.                                                                      | Ανάπτυξη σαφών κατευθυντηρίων γραμμών και κανονισμών χρησιμοποιώντας κατανοητή γλώσσα.                                                                                                              | 92,25 | 6,43  | 0,8               |
| στ.                                                                     | Βελτίωση της πρόσβασης στην οργάνωση (π.χ. ευέλικτο ωράριο έναρξης εργασίας και ύπαρξη εντύπων σε διάφορες μορφές π.χ. κατάλληλη γλώσσα, διαδίκτυο, αφίσες, φυλλάδια, σύστημα Braille για τυφλούς). | 91,75 | 2,96  | 0,8               |
| ζ.                                                                      | Πρώθηση της ηλεκτρονικής και αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πολίτες/πελάτες.                                                                                                                       | 93,25 | 5,82  | 0,9 <sup>28</sup> |
| 5.3.                                                                    | Καινοτομεί ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών/πελατών                                                                                                                                  | 85,80 | 3,59  |                   |
| β.                                                                      | Συμμετοχή των μετόχων στις διαδικασίες παραγωγής καινοτομιών π.χ. με τις πιλοτικές εφαρμογές νέων υπηρεσιών και λύσεων ηλεκτρονικής                                                                 | 89,38 | 12,57 | 1,0               |
| <b>Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη</b> |                                                                                                                                                                                                     |       |       |                   |
| 6.1.                                                                    | Αποτελεσμάτων των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών /πελατών                                                                                                                                       | 87,16 | 6,12  | AAATM             |
| γ.                                                                      | Αποτελέσματα που αφορούν την πρόσβαση (π.χ. ώρες έναρξης και αναμονής, υπηρεσίες μιας στάσης).                                                                                                      | 91,88 | 9,20  | 0,8               |
| <b>Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό</b>               |                                                                                                                                                                                                     |       |       |                   |
| 7.1.                                                                    | Μέτρηση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού                                                                                                                                                   | 90,98 | 5,70  | AAATM             |
|                                                                         | ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:                                                                                                                      | 92,46 | 3,99  |                   |

<sup>28</sup> εξέχοντα στοιχεία: AAATMO>1 και δυνατά στοιχεία: AAATΠO >0,8 & <1

|                                                         |                                                                                                                                                                                         |       |       |       |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| ζ.                                                      | η προσέγγιση της οργάνωσης στην καινοτομία.                                                                                                                                             | 96,00 | 4,75  | 0,9   |
| <b>Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία</b> |                                                                                                                                                                                         |       |       |       |
| 8.1.                                                    | Απόψεις σχετικά με την κοινωνία: τι έχει επιτύχει η οργάνωση αναφορικά με την επίδρασή της στην κοινωνία σε σχέση με:                                                                   | 63,05 | 32,51 | AAATM |
| β.                                                      | Γενική εκτίμηση της οργάνωσης (π.χ. όπως ένας εργοδότης/χορηγός στην τοπική/παγκόσμια κοινότητα).                                                                                       | 93,13 | 6,10  | 0,9   |
| η.                                                      | Γενική άποψη του κοινού για το πόσο διαφανής και ανοιχτή σε επιρροές από το περιβάλλον είναι η δημόσια οργάνωση.                                                                        | 90,88 | 10,91 | 0,9   |
| θ.                                                      | Ηθική συμπεριφορά της οργάνωσης.                                                                                                                                                        | 93,00 | 8,11  | 0,9   |
| ι.                                                      | Ο τόνος που δίνουν οι δημοσιογραφικές καλύψεις από τα μέσα μαζικής                                                                                                                      | 87,63 | 1,92  | 0,8   |
| 8.2.                                                    | Απόψεις για την κοινωνική επίδοση (καθιερωμένοι δείκτες από την οργάνωση)                                                                                                               | 85,43 | 8,76  |       |
| γ.                                                      | Υποστήριξη που δίδεται στις μειονεκτικές ομάδες της κοινωνίας.                                                                                                                          | 96,75 | 3,49  | 1,3   |
| δ.                                                      | Υποστήριξη για την ένταξη και αποδοχή των εθνικών μειονοτήτων.                                                                                                                          | 94,75 | 4,71  | 1,0   |
| ε.                                                      | Υποστήριξη για διεθνή αναπτυξιακά έργα.                                                                                                                                                 | 92,88 | 2,10  | 0,8   |
| <b>Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης</b>          |                                                                                                                                                                                         |       |       |       |
| 9.1.                                                    | Απόψεις σχετικά με τα εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών                                                                                                        | 58,82 | 33,07 | AAATM |
| α.                                                      | ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί με όρους εκροών (παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών),                                                                                            | 90,25 | 6,23  | 1,0   |
| γ.                                                      | η αποδοτικότητα (εκροές που επιτυγχάνονται με το χαμηλότερο δυνατό                                                                                                                      | 87,67 | 2,52  | 0,9   |
| 9.2.                                                    | Εσωτερικά αποτελέσματα                                                                                                                                                                  |       |       |       |
|                                                         | ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜ                                                                                                                 |       |       |       |
| α.                                                      | αποδεικτικά στοιχεία της συμμετοχής όλων των μετόχων στη δημόσια οργάνωση,                                                                                                              | 84,25 | 10,48 | 0,9   |
| β.                                                      | αποτελέσματα από την καθιέρωση συνεργασιών και αποτελέσματα από συντονισμένες δραστηριότητες,                                                                                           | 91,75 | 9,81  | 1,1   |
| γ.                                                      | αποδεικτικά στοιχεία της ικανότητας ικανοποίησης και εξισορρόπησης των αναγκών όλων των μετόχων,                                                                                        | 91,63 | 9,71  | 1,1   |
| δ.                                                      | αποδεικτικά στοιχεία επιτυχίας στη βελτίωση και καινοτομία των στρατηγικών, δομών ή/και διαδικασιών της οργάνωσης,                                                                      | 89,50 | 9,20  | 1,0   |
| ε.                                                      | αποδεικτικά στοιχεία για τη βελτιωμένη χρήση της τεχνολογίας πληροφορικής (στη διαχείριση της εσωτερικής γνώσης ή/και στην εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία και διαμόρφωση δικτύων), | 86,63 | 10,29 | 0,9   |

**Πίνακας 49:** Ζητήματα προς διερεύνηση<sup>29</sup> και αδυναμίες που χρήζουν περεταίρω ανάπτυξης<sup>30</sup>

#### **Κριτήρια Προϋποθέσεων**

##### **Κριτήριο 1: Ηγεσία**

<sup>29</sup> αδυναμίες που χρήζουν περεταίρω ανάπτυξης: AAATΠΟ < -1

<sup>30</sup> ζητήματα προς διερεύνηση: AAATΠΟ > -8 & < -1

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                |       |       |                    |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------------------|
| 1.1.                                              | Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της                                                                                                                                                                                 | 87,89 | 3,87  |                    |
| α.                                                | Διαμόρφωση και ανάπτυξη της αποστολής (ποιοι είναι οι στόχοι μας) και του οράματος (πού θέλουμε να πάμε) της οργάνωσης εμπλέκοντας τους σημαντικούς μετόχους και υπαλλήλους.                                                                                                   | 81,00 | 16,76 | -1,8               |
| 1.2.                                              | Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής                                                                                                                                                                                      | 73,26 | 26,82 |                    |
| στ.                                               | Θέσπιση ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης (Management Information System-M.I.S.) συμπεριλαμβανομένων και των εσωτερικών επιθεωρήσεων.                                                                                                                                    | 38,50 | 25,11 | -1,4               |
| η                                                 | Μόνιμη εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως είναι το Πρότυπο ΚΠΑ ή το Πρότυπο Αριστείας EFQM.                                                                                                                                                              | 19,25 | 11,91 | -2,2               |
| θ                                                 | Ανάπτυξη ενός συστήματος μετρήσιμων στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων και μέτρησης της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης (π.χ. Εξισορροπημένη Βαθμολόγηση, ISO9001: 2000).                                                                                                   | 40,00 | 18,97 | -1,4               |
| 1.3.                                              | Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου                                                                                                                                                                                        | 91,50 | 4,35  |                    |
| β.                                                | Αποδεδειγμένη προσωπική επιθυμία των ηγετών και των στελεχών να αποδέχονται τις αλλαγές δρώντας στο πλαίσιο μιας εποικοδομητικής ανάδρασης.                                                                                                                                    | 82,50 | 14,64 | -2,1               |
| γ.                                                | Συνεχής ενημέρωση των υπαλλήλων για σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την οργάνωση.                                                                                                                                                                                        | 87,63 | 7,58  | -0,9               |
| 1.4                                               | Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες                                                                                                                                                       | 90,23 | 6,44  |                    |
| ε.                                                | Συμμετοχή πολιτικών και άλλων μετόχων στη θέσπιση στόχων, εκροών και αποτελεσμάτων, καθώς και στην ανάπτυξη του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης.                                                                                                                            | 76,63 | 3,07  | -2,1               |
| <b>Κριτήριο 2: Στρατηγική και Προγραμματισμός</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                |       |       |                    |
| 2.1.                                              | Συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων                                                                                                                                                                                               | 92,66 | 5,30  |                    |
| δ.                                                | Συστηματική ανάλυση των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων (π.χ. διάγνωση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή ανάλυση με βάση τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές – ΔΑΕΑ).                                                                                       | 84,88 | 11,44 | -1,5               |
| 2.2.                                              | Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους                                                                                                                          | 84,68 | 7,72  |                    |
| β.                                                | Συστηματική ανάλυση των κινδύνων και των ευκαιριών (π.χ. ανάλυση ΔΑΕΑ) και εντοπισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας μέσω της συστηματικής αξιολόγησης των παραγόντων του περιβάλλοντος της λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης (συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών αλλαγών). | 73,63 | 20,49 | -1,4               |
| 2.3.                                              | Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση                                                                                                                                                                                                      | 82,04 | 7,96  |                    |
| β.                                                | Συμμετοχή των μετόχων στη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής και του προγραμματισμού καθώς επίσης και στον καθορισμό προτεραιοτήτων βάσει των προσδοκιών και των αναγκών των μετόχων.                                                                                        | 72,88 | 22,02 | -1,2 <sup>31</sup> |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |       |      |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------|
| 2.4.                                     | Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία                                                                                                                                                                             | 76,19 | 9,22  |      |
| β.                                       | Συστηματική παρακολούθηση των εσωτερικών δεικτών και των παραγόντων αλλαγής όπως επίσης και των εξωτερικών απαιτήσεων για εκσυγχρονισμό και καινοτομία.                                                                                                                    | 65,75 | 28,09 | -1,1 |
| ε.                                       | Εξασφάλιση της ανάπτυξης ενός αποδοτικού συστήματος διοίκησης αλλαγών που περιλαμβάνει την παρακολούθηση της προόδου στην καινοτομία.                                                                                                                                      | 68,39 | 22,72 | -0,8 |
| <b>Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό</b>    |                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |       |      |
| 3.1.                                     | Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της                                                                         | 92,42 | 5,19  |      |
| β.                                       | Ανάπτυξη και γνωστοποίηση της πολιτικής για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται στη στρατηγική και τον προγραμματισμό της δημόσιας οργάνωσης.                                                                                                               | 89,13 | 7,08  | -0,8 |
| δ.                                       | Παρακολούθηση των ανθρωπίνων πόρων που έχουν επενδυθεί στην παραγωγή και ανάπτυξη διαδικτυακών υπηρεσιών.                                                                                                                                                                  | 88,13 | 2,10  | -1   |
| ε.                                       | Ανάπτυξη και συμφωνία για μια σαφή πολιτική που περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια προσλήψεων, προαγωγών, αμοιβών, επιβραβεύσεων και κατανομών των διοικητικών λειτουργιών.                                                                                               | 84,75 | 14,91 | -1,8 |
| 3.2                                      | Προσδιορίζει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων                                                                                                                                                                                                    | 85,92 | 10,18 |      |
| ζ.                                       | Σχεδιασμός των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των τεχνικών επικοινωνίας στα πεδία της διαχείρισης κινδύνων και σύγκρουσης                                                                                                                                        | 67,25 | 8,53  | -1,8 |
| η.                                       | Αξιολόγηση των επιπτώσεων της επιμόρφωσης και των προγραμμάτων ανάπτυξης σε σχέση με το κόστος των δραστηριοτήτων μέσω της παρακολούθησης και της εφαρμογής αναλύσεων κόστους/οφέλους.                                                                                     | 75,00 | 18,29 | -1,0 |
| 3.3.                                     | Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του                                                                                                                                                                                | 72,16 | 16,54 |      |
| ε.                                       | Συστηματική διεξαγωγή ερευνών, στάσεων και αντιλήψεων του προσωπικού.                                                                                                                                                                                                      | 41,88 | 6,73  | -1,8 |
| στ.                                      | Εξασφάλιση όρων ανάδρασης και αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών.                                                                                                                                                                   | 59,25 | 14,32 | -0,8 |
| <b>Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |       |      |
| 4.1                                      | Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας                                                                                                                                                                                                                        | 73,98 | 9,56  |      |
| δ.                                       | Τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση των διαδικασιών, των αποτελεσμάτων και της φύσης των συνεργασιών.                                                                                                                                                                     | 54,25 | 14,65 | -2,1 |
| 4.2                                      | Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες                                                                                                                                                                                                           | 72,45 | 12,53 |      |
| β.                                       | Δημιουργία μιας ανοικτής διοίκησης σε ιδέες, προτάσεις και παράπονα των πολιτών/πελατών και ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών για τη συλλογή τους (π.χ. με τη βοήθεια ερευνών, ομάδων συσκέψεων, ερωτηματολογίων, κυτίων παραπόνων, σφυγμομετρήσεων της | 53,63 | 18,86 | -1,5 |
| 4.3                                      | Διαχειρίζεται τα οικονομικά <sup>32</sup>                                                                                                                                                                                                                                  | 56,24 | 31,02 |      |

<sup>32</sup> αδυναμίες που χρήζουν περεταίρω ανάπτυξης: ΑΑΑΤΠΟ<-1 και ζητήματα προς διερεύνηση: ΑΑΑΤΠΟ >-8 & <-1



|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                               |       |       |                    |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------------------|
| κ.                             | Ενσωμάτωση μη οικονομικών δεδομένων στον προϋπολογισμό.                                                                                                                                                                                                                       | 10,00 | 0,00  | -1,5 <sup>33</sup> |
| λ.                             | Εισαγωγή συγκριτικών επιδόσεων (π.χ. benchmarking) μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων                                                                                                                                                                                             | 10,00 | 0,00  | -1,5               |
| 4.4.                           | Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση                                                                                                                                                                                                                                     | 86,02 | 9,16  |                    |
| α.                             | Ανάπτυξη συστημάτων για τη διαχείριση, διατήρηση και αξιολόγηση της πληροφορίας και της γνώσης στη δημόσια οργάνωση σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους                                                                                                  | 69,75 | 23,13 | -1,8               |
| 4.6.                           | Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της                                                                                                                                                                                                                                           | 63,72 | 13,71 |                    |
| στ.                            | Ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης πολιτικής διαχείρισης των κτιριακών περιουσιακών στοιχείων, συμπεριλαμβανομένης της ασφαλούς ανακύκλωσης/διάθεσής τους π.χ. είτε με άμεση διοίκηση ή με ανάθεση σε                                                                                | 46,38 | 18,55 | -1,3               |
| <b>Κριτήριο 5: Διαδικασίες</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                               |       |       |                    |
| 5.1.                           | Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες σε συνεχόμενη βάση                                                                                                                                                                                       | 69,47 | 19,21 |                    |
| στ.                            | Εφαρμογή δεικτών που σχετίζονται με τις διαδικασίες και θέσπιση στόχων απόδοσης προσανατολισμένων προς τον πολίτη/πελάτη.                                                                                                                                                     | 33,50 | 12,35 | -1,9               |
| η.                             | Έλεγχος και αξιολόγηση των συνεπειών των δικτυακών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διοίκησης επί των διαδικασιών της οργάνωσης (π.χ. αποδοτικότητα, ποιότητα, αποτελεσματικότητα).                                                                                                     | 36,63 | 12,47 | -1,7               |
| 5.2                            | Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη                                                                                                                                                                                         | 77,03 | 18,74 |                    |
| α.                             | Συμμετοχή των πολιτών/πελατών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων (π.χ. με τη χρήση μέσων όπως έρευνες, διαδικασίες ανάδρασης, ομάδες ενδιαφερομένων που σχετίζονται με την καταλληλότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων και την αποτελεσματικότητά τους | 47,25 | 20,47 | -1,5               |
| β.                             | Συμμετοχή των πολιτών/πελατών και άλλων μετόχων στην ανάπτυξη ποιοτικών προδιαγραφών για τις υπηρεσίες, τα προϊόντα και τις πληροφορίες για τους πολίτες/πελάτες.                                                                                                             | 50,50 | 15,11 | -1,4               |
| 5.3.                           | Καινοτομεί ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών/πελατών                                                                                                                                                                                                            | 85,80 | 3,59  |                    |
| γ.                             | Συμμετοχή των πολιτών/πελατών και των μετόχων στη διαδικασία των καινοτομιών.                                                                                                                                                                                                 | 82,88 | 14,82 | -0,8               |
| δ.                             | Εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για καινοτομίες στις διαδικασίες.                                                                                                                                                                                                            | 81,13 | 12,49 | -0,8               |
| 6.1.                           | Αποτελεσμάτων των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών /πελατών                                                                                                                                                                                                                 | 87,16 | 6,12  |                    |
| β.                             | Αποτελέσματα που αφορούν την εμπλοκή και τη συμμετοχή.                                                                                                                                                                                                                        | 78,75 | 5,60  | -1,4               |
| 6.2.                           | Δεικτών που αφορούν μετρήσεις για τον πολίτη/πελάτη                                                                                                                                                                                                                           | 74,95 | 31,10 |                    |
|                                | <b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ:</b>                                                                                                                                                                                                         | 77,85 | 33,43 |                    |
| στ.                            | Δείκτες συμμόρφωσης όσον αφορά στοιχεία ποικιλομορφίας φύλουΣΟΣ ΣΤΟΣΧΟΛΙΑΣΜΟ                                                                                                                                                                                                  | 10    | ----  | -2,1               |
|                                | <b>ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ:</b>                                                                                                                                                                                                                            | 62,54 | 46,30 |                    |

<sup>33</sup> αδυναμίες που χρήζουν περεταίρω ανάπτυξης: ΑΑΑΤΠΟ<-1 και ζητήματα προς διερεύνηση: ΑΑΑΤΠΟ >-8 & <-1

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |       |                    |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------------------|
| κ.                                                      | Αριθμός φακέλων που επιστρέφονται λόγω λαθών ή/και υποθέσεων που απαιτούν επανειλημμένη διεκπεραίωση/αποζημίωση.                                                                                                                                                                                                                  | 9,13  | 3,40  | -2,1               |
| 7.1.                                                    | Μέτρηση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 90,98 | 5,70  |                    |
|                                                         | ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΚΑΡΙΕΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ                                                                                                                                                                                                                         | 83,88 | 12,20 |                    |
| λ.                                                      | προθυμία του ανθρώπινου δυναμικού να αποδέχεται τις αλλαγές.                                                                                                                                                                                                                                                                      | 75,25 | 16,95 | -2,8               |
| 7.2.                                                    | Απόψεις για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού                                                                                                                                                                                                                                                                       | 80,11 | 26,27 |                    |
| θ.                                                      | Αριθμός καταγεγραμμένων υποθέσεων πιθανής σύγκρουσης συμφερόντων.                                                                                                                                                                                                                                                                 | 10,88 | 2,47  | -2,6               |
| <b>Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |       |                    |
| 8.1.                                                    | Απόψεις σχετικά με την κοινωνία: τι έχει επιτύχει η οργάνωση αναφορικά με την επίδρασή της στην κοινωνία σε σχέση με:                                                                                                                                                                                                             | 63,05 | 32,51 |                    |
| γ.                                                      | Οικονομικές επιπτώσεις επί της κοινωνίας σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.                                                                                                                                                                                                                                     | 25,00 | 19,15 | -1,2 <sup>34</sup> |
| δ.                                                      | Προσέγγιση σε περιβαλλοντικά θέματα (π.χ. προστασία από το θόρυβο, τη μόλυνση του αέρα).                                                                                                                                                                                                                                          | 14,75 | 6,18  | -1,5               |
| ε.                                                      | Περιβαλλοντικές επιπτώσεις επί της κοινωνίας σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.                                                                                                                                                                                                                                 | 18,75 | 5,99  | -1,4               |
| 8.2.                                                    | Απόψεις για την κοινωνική επίδοση (καθιερωμένοι δείκτες από την οργάνωση)                                                                                                                                                                                                                                                         | 85,43 | 8,76  |                    |
| β.                                                      | Βαθμός κάλυψης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 77,88 | 10,48 | -0,9               |
| στ.                                                     | Υποστήριξη για πολιτική συμμετοχή των πολιτών/πελατών και υπαλλήλων.                                                                                                                                                                                                                                                              | 78,00 | 26,89 | -0,9               |
| θ.                                                      | Δράσεις της δημόσιας οργάνωσης για διατήρηση των φυσικών πόρων (π.χ. βαθμός συμμόρφωσης με περιβαλλοντικά πρότυπα, χρήση ανακυκλώσιμων υλικών, χρήση φιλικών προς το περιβάλλον τρόπων μεταφοράς, μείωση των ενοχλήσεων, των ζημιών και του θορύβου, μείωση της χρήσης των αγαθών κοινής ωφελείας π.χ. νερό, ηλεκτρισμός, αέριο). | 71,63 | 11,38 | -1,6               |
| <b>Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |       |                    |
| 9.1.                                                    | Απόψεις σχετικά με τα εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών                                                                                                                                                                                                                                                  | 58,82 | 33,07 |                    |
| δ.                                                      | τα αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων,                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 10,00 | 0,00  | -1,5               |
| ε.                                                      | τα αποτελέσματα συμμετοχής σε διαγωνισμούς, βραβεία ποιότητας και πιστοποίηση συστήματος διοίκησης ποιότητας (Βραβεία Αριστείας),                                                                                                                                                                                                 | 31,67 | 22,55 | -0,8               |
| στ.                                                     | τα αποτελέσματα δραστηριοτήτων συγκριτικών αξιολογήσεων / συγκριτικής μάθησης,                                                                                                                                                                                                                                                    | 32    | 32,68 | -0,8               |
| 9.2:                                                    | <b>Εσωτερικά αποτελέσματα</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |       |                    |
| η.                                                      | ο βαθμός στον οποίο καλύπτονται οι προϋπολογισμοί και επιτυγχάνονται οι οικονομικοί στόχοι                                                                                                                                                                                                                                        | 13,00 | 0,00  | -1,0               |
| θ.                                                      | σε ποιο βαθμό η οργάνωση εξαρτάται από τους δικούς της οικονομικούς πόρους και έσοδα από εισφορές και εισπράξεις από πώληση υπηρεσιών/αγαθών,                                                                                                                                                                                     | 10,00 | 0,00  | -1,0               |

<sup>34</sup> αδυναμίες που χρήζουν περεταίρω ανάπτυξης: ΑΑΑΤΠΟ<-1 και ζητήματα προς διερεύνηση: ΑΑΑΤΠΟ >-8 & <-1



|    |                                                                                                                  |       |      |      |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|------|
| ι. | αποδεικτικά στοιχεία της ικανότητας ικανοποίησης και εξισορρόπησης των οικονομικών συμφερόντων όλων των μετόχων, | 10,00 | 0,00 | -1,0 |
| κ. | μέτρα αποτελεσματικής χρήσης των επιχειρησιακών πόρων,                                                           | 10,00 | 0,00 | -1,0 |
| λ. | αποτελέσματα των οικονομικών ελέγχων και επιθεωρήσεων.                                                           | 10,00 | 0,00 | -1,0 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

### ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης που αφορούν τον Κέντρο Διαφορο-Διάγνωσης και Υποστήριξης μαθητών με Ειδικές Ανάγκες και Αναπηρίες, τόσο ως προς την ανάδειξη των δυνατών σημείων του οργανισμού όσο και ως προς τους τομείς που χρήζουν παρέμβασης και βελτίωσης. Επιβεβαιώνεται έτσι, ότι αποτελεί ένα εύχρηστο και ευπροσάρμοστο εργαλείο από το οποίο μπορούν να ωφεληθούν οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε τουλάχιστον στον ελληνικό χώρο και ειδικότερα υπηρεσιών που σχετίζονται με την υποστήριξη μαθητών και νέων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες (ΚΠΑ, 2007).

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το ΚΠΑ είναι ένα εργαλείο το οποίο προσεγγίζει ολιστικά το ζήτημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων του δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση του οργανισμού να εξελίσσεται προς τη συνεχή βελτίωση, με το να συλλέγει και να διαχειρίζεται την πληροφόρηση με συστηματικό και προοδευτικό τρόπο, εσωτερικά και εξωτερικά. Διαδικασία η οποία βρίσκεται σε συμφωνία με τις αρχές και τους στόχους της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης. Στην παρούσα μελέτη επιβεβαίωσε το ρόλο του ως προς τον τομέα αξιολόγηση, αφού, μετά την προσαρμογή του στο προφίλ του οργανισμού:

1. Εισήγαγε στην υπηρεσία τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτό-αξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός-Εκτέλεση-Έλεγχος-Ανάδραση»,
2. Διευκόλυνε σε μεγάλο βαθμό την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης υποδεικνύοντας το σχεδιασμό κατάλληλων δράσεων βελτίωσης,

Μελλοντικά και σε μία περαιτέρω εμβάθυνση και διερεύνηση της ΔΟΠ, θα είναι δυνατό να:

3. Να διευρυνθεί η παρούσα μελέτη με τη συλλογή επιπλέον στοιχείων, μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων, τα οποία θα αντανακλούν θέσεις, απόψεις, στάσεις του προσωπικού,
4. Αποτελέσει σημείο αναφοράς και σύγκρισης με άλλα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας και συγκεκριμένα με το ISO 9001/2015,
5. διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ όμοιων οργανώσεων του ελληνικού δημόσιου τομέα δημοσίου τομέα, ή οργανώσεων με παρόμοια χαρακτηριστικά και αρμοδιότητες.

Κατά την εξέλιξη της παρούσας μελέτης και την ανάλυση των αποτελεσμάτων, γίνεται φανερή η σημασία:

- του διαχωρισμού της σχέσης αιτίου και αποτελέσματος [μεταξύ των προϋποθέσεων (αιτιών) και των αποτελεσμάτων (συνεπειών)] καθώς και της αλληλεπίδρασης από το τελευταίο στο πρώτο, και
- της ολιστικής σχέσης μεταξύ των αιτιών (διασύνδεση μεταξύ των κριτηρίων και υποκριτηρίων των προϋποθέσεων). Επιβεβαιώνεται έτσι ότι ο διαχωρισμός που προτείνεται από το εγχειρίδιο επιτρέπει, να αξιολογούνται οι λειτουργίες της δημόσιας οργάνωσης και να μετρούνται οι παραγόμενες επιπτώσεις από τη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση<sup>35</sup>. Πιο συγκεκριμένα, στο εγχειρίδιο του ΚΠΑ, προτείνεται δε να γίνει ο διαχωρισμός μεταξύ:
- της **σχέσης αιτίου-αποτελέσματος**, δηλαδή μεταξύ του αριστερού τμήματος του προτύπου (οι προϋποθέσεις – αιτίες)<sup>36</sup> και του δεξιού τμήματος (τα αποτελέσματα-συνέπειες). Διασύνδεση μεταξύ του αριστερού και του δεξιού τμήματος του προτύπου: *έγκειται στη σχέση αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ των προϋποθέσεων (αιτιών) και των αποτελεσμάτων (συνεπειών), καθώς και στην αλληλεπίδραση από το τελευταίο στο πρώτο. Η επαλήθευση των διασυνδέσεων αιτίου-αποτελέσματος είναι θεμελιώδους σημασίας στην αυτό-αξιολόγηση, όπου ο αξιολογητής πρέπει πάντοτε να ελέγχει τη συνέπεια μεταξύ ενός δεδομένου αποτελέσματος (ή μιας σειράς ομοιογενών αποτελεσμάτων) και των «αποδείξεων» που έχουν συλλεχθεί στα σχετικά κριτήρια και υποκριτήρια από την πλευρά των προϋποθέσεων. Μια τέτοια συνέπεια είναι μερικές φορές δύσκολο να επαληθευθεί, από τη στιγμή που εξαιτίας του ολιστικού χαρακτήρα της οργάνωσης, οι διαφορετικές αιτίες(προϋποθέσεις) αλληλεπιδρούν μεταξύ τους όταν παράγουν αποτελέσματα. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, η ύπαρξη κατάλληλης ανάδρασης, από τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στο δεξιό τμήμα στο αντίστοιχο κριτήριο του αριστερού τμήματος, θα πρέπει να ελεγχθεί κατά την αξιολόγηση και*
- της **ολιστικής σχέσης μεταξύ των αιτιών** (προϋποθέσεων). Διασύνδεση μεταξύ των κριτηρίων και των υποκριτηρίων των προϋποθέσεων: *από τη στιγμή που η ποιότητα των αποτελεσμάτων καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τύπο και την ένταση των σχέσεων μεταξύ των προϋποθέσεων, αυτό το είδος σχέσης πρέπει να ερευνηθεί στην αυτό-αξιολόγηση. Στην πραγματικότητα, η ένταση των σχέσεων είναι πολύ διαφορετική μεταξύ των διαφορετικών οργανώσεων και η φύση τους καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της οργάνωσης. Οι άριστες οργανώσεις χαρακτηρίζονται, παραδείγματος χάρη, από ισχυρές αλληλεπιδράσεις μεταξύ του κριτηρίου 1 και των κριτηρίων 2,3, και 4, και μεταξύ του κριτηρίου 3 και των*

<sup>35</sup> Στην παρούσα μελέτη έγιναν μετρήσεις μόνο με βάση τα κριτήρια και υποκριτήρια των προϋποθέσεων και εκτιμήθηκαν κατά προσέγγιση τα κριτήρια και υποκριτήρια των αποτελεσμάτων(συνέπειες από τους εργαζόμενους του ΚΕΔΔΥ.

<sup>36</sup> Όπως αυτές απεικονίζονται στον πίνακα 8

κριτηρίων 4 και 5. Οι σχέσεις προφανώς δεν περιορίζονται στο επίπεδο των κριτηρίων. Αρκετά συχνά παρατηρούνται και ουσιώδεις αλληλεπιδράσεις/σχέσεις στο επίπεδο των υποκριτηρίων<sup>37</sup>.

Σε θεωρητικό τουλάχιστον επίπεδο φαίνεται οι συμμετέχοντες να εξοικειώνονται με τις έννοιες που χρησιμοποιούνται στο ΚΠΑ, όπως πχ, προμηθευτής, πελάτης, μέτοχος, λογοδοσία κá. Αυτές έχουν γίνει κατανοητές από αφού αντιμετωπίζονται και ερμηνεύονται όπως αυτοί περιγράφονται στα εγχειρίδια ποιότητας: ΚΠΑ, 2008 & ISO 9001: 2015. Επίσης γίνονται αποδεκτές θέσεις και απόψεις εναρμονισμένες με τους στόχους εφαρμογής των εργαλείων ΚΠΑ (2008) και ISO 9001:2015. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες/εργαζόμενοι, αν και για πρώτη φορά έχει εισαχθεί στην υπηρεσία η έννοια της ποιότητας, φαίνεται να αποδέχονται ότι:

- Αν ένας δημόσιος ή ιδιωτικός εκπαιδευτικός οργανισμός υιοθετήσει τη ΔΟΠ, τότε η πολιτική ποιότητας θα αποτελεί ένα αντικείμενο πολύ ευρύτερης θεώρησης, με στόχο όχι απλώς τη διασφάλιση της ποιότητας, αλλά τη διαρκή βελτίωση της παρεχόμενης από τον οργανισμό/υπηρεσία/σχολική μονάδα ποιότητας υπηρεσιών, με το χαμηλότερο κόστος. Στην Ελλάδα δυστυχώς η έννοια της ποιότητας συσχετίζεται με τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας και όχι με την υποχρέωση συνεχούς βελτίωσης.
- Η έννοια του προμηθευτή-πελάτη στο χώρο της εκπαίδευσης είτε αυτή αφορά εκπαιδευτικές υπηρεσίες (Περιφερειακές Δ/νσεις Εκπαίδευσης, ΚΕΔΔΥ, Δ/νσεις ΠΕ & ΔΕ, Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Συμβουλευτικοί Σταθμοί Νέων... κλπ), είτε αφορά Σχολικές Μονάδες, συναντώνται ως: (I) ο καθηγητής είναι προμηθευτής των μαθητών, (II) οι μαθητές είναι πελάτες των καθηγητών και (III) ο Διευθυντής είναι προμηθευτής των εκπαιδευτικών. Αντίστοιχα για το ΚΕΔΔΥ: (I) οι αξιολογητές (όλες οι ειδικότητες όλων των βαθμίδων) είναι προμηθευτές των μαθητών, των γονέων, των εκπαιδευτικών, άλλων προσώπων ή φορέων. που υποστηρίζουν ή επιμορφώνουν, (II) οι μαθητές, γονείς και εκπαιδευτικοί είναι πελάτες των καθηγητών και (III) ο προϊστάμενος του ΚΕΔΔΥ προμηθευτής όλων των εργαζόμενων.
- Σε μία υπηρεσία εκπαίδευσης, στη δική μας περίπτωση στο ΚΕΔΔΥ, όπου υπάρχουν δύο κατηγορίες πελατών και Προμηθευτών: (I) οι **εξωτερικοί πελάτες - προμηθευτές** (προμηθευτές πρώτης ύλης, χρήστες υπηρεσιών) και (II) οι **εσωτερικοί πελάτες-προμηθευτές** (υπάλληλοι της υπηρεσίας), σχηματίζεται η λεγόμενη «αλυσίδα» πελατών-προμηθευτών, όπου ο **εσωτερικός προμηθευτής** είναι συνήθως ο πρώτος κρίκος και ο **εξωτερικός πελάτης** και τελικός χρήστης του προϊόντος είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας.

<sup>37</sup> Οι παράγραφοι σε πλάγια γραφή μεταφέρθηκαν χωρίς αλλαγές από το εγχειρίδιο του ΚΠΑ (2008)

- Η «αλυσίδα ποιότητας» θα πρέπει να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της σχέσης πελάτη-προμηθευτή και σε περίπτωση αποτυχίας ικανοποίησης των απαιτήσεων των χρηστών των υπηρεσιών (πελατών), σε οποιαδήποτε στάδιο της αλυσίδας, συσσωρεύονται στο εσωτερικό του οργανισμού.

Μελετώντας τους τελευταίους πίνακες **46 & 47** όπου και παρουσιάζονται οι ΜΟ και οι ΤΑ όλων των προσώπων, για όλα τα κριτήρια και υποκριτήρια γενικά, καθώς και οι ΜΟ και οι ΤΑ των συμμετεχόντων, παρατηρείται:

- ότι περισσότερο αυστηρός κριτής ήταν ο εκπαιδευτικός της προσχολικής αγωγής και πιο επιεικής ήταν το διοικητικό προσωπικό και η κοινωνική λειτουργός της υπηρεσίας, γεγονός το οποίο θα μπορούσε να αποδοθεί, στο ότι ο εκπαιδευτικός της προσχολικής ασκεί καθαρά εκπαιδευτικό έργο χωρίς εμπειρία στη διοίκηση και στους τομείς που αυτή αναπτύσσεται (ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό, πόροι, καινοτομία, οργάνωση, αξιολόγηση, λογοδοσία, λειτουργία ...κλπ). Ενώ αντίθετα το διοικητικό προσωπικό είναι σε συνεχή επαφή με τον προϊστάμενο της υπηρεσίας και τη διοικητική-επιστημονική διάρθρωση της υπηρεσίας και έχει πλήρη αντίληψη της οργάνωσης και λειτουργίας της διοίκησης. Ο επίσης υψηλός ΜΟ της κοινωνικής λειτουργού θα μπορούσε πιθανά να αποδοθεί στο διαφορετικό ρόλο και της αρμοδιότητες αυτού, οι οποίες αφορούν κυρίως το κοινωνικό προφίλ της οικογένειας, του σχολείου, τις υπηρεσίες που αυτοί λαμβάνουν, καθώς και τη γενικότερη εμπλοκή με τους συνάδελφους όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης και τους εξωτερικούς συνεργάτες της υπηρεσίας.
- Επίσης την μικρότερη ενδο-ατομική απόκλιση εμφανίζει η ψυχολόγος (19,20), γεγονός που σημαίνει ότι οι αξιολογήσεις μοιάζουν η μία με την άλλη στα διάφορα κριτήρια, γεγονός που θα μπορούσε να αποδοθεί στην πληρέστερη εικόνα που πιθανά έχει, επειδή συνεργάζεται με όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, συμμετείχε σε προγράμματα επιμόρφωσης του ΚΕΔΔΥ, καθώς και σε ευρωπαϊκά προγράμματα Δια Βίου Μάθησης (εκπαίδευσης και κατάρτισης) Οι περισσότερο ανόμοιες αξιολογήσεις των κριτηρίων και υποκριτηρίων δόθηκαν από τον εκπαιδευτικό της προσχολικής αγωγής και τον εκπαιδευτικό της ειδικότητας.

Γενικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι βρίσκει εφαρμογή το μοντέλο του Fayol, εμπλουτισμένο με τις δύο επιπλέον λειτουργίες του Guilick, δηλαδή, α) το σχεδιασμό των αντικειμενικών σκοπών και της στρατηγικής, β) την οργάνωση (οργανόγραμμα και οργάνωση εργασίας σε κάθε επίπεδο), γ) τη διεύθυνση (ροή εντολών για ταχεία εκτέλεση και διορθωτικές παρεμβάσεις), δ) το συντονισμό (σύγκλιση των προσπαθειών προς αυτό το σκοπό) και ε) τον έλεγχο για την αποφυγή ή διόρθωση λαθών.

Ειδικότερα και όσον αφορά:

**A. Προϋποθέσεις:**

1. Για το κριτήριο **Ηγεσία** και ειδικότερα για το κάθε υποκριτήριο ξεχωριστά διαφάνηκε ότι:

(I) το υποκριτήριο 1, που απαντά στο ερώτημα «εάν δηλαδή η ηγεσία, μπορεί να δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της», η Καθιέρωση ενός αξιακού πλαισίου που εμπεριέχει τη διαφάνεια, την ηθική και την εξυπηρέτηση του πολίτη όπως επίσης και ένα κώδικα επικοινωνίας με τους κύριους μετόχους, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ και αποτελεί εξέχον χαρακτηριστικό (1.1.γ.:ICC:1,4), του οργανισμού. Αυτό δείχνει ότι είναι σε συμφωνία με αυτό που η επιστήμη της Διοίκησης ονομάζει οργανωσιακή κουλτούρα και πνευματικότητα οργανισμού (Robbins et al, 2012; Zheng, Yang, & McLean, 2010). Ενώ αντίθετα η οργάνωση αδυνατεί να διαμορφώσει και να αναπτύξει τους κύριους στόχους της αποστολής της και το όραμα της (που θέλουμε να πάμε) και να εμπλέξει όλους τους σημαντικούς μετόχους και υπαλλήλους (1.1.α. & ICC:-1,8). Φάνηκε ότι δεν υπάρχει κοινή αντίληψη, γεγονός το οποίο θα μπορούσε να αποδοθεί στη σύνθεση του δείγματος, αφού οι συμμετέχοντες εκπροσωπούν διαφορετικό επιστημονικό πεδίο/ειδικότητα, χρόνια υπηρεσίας, σχέση εργασίας (οργανική θέση, αποσπασμένοι, αναπληρωτές) καθώς και την ιδιότητα του καθενός (προϊστάμενος, διοικητικό προσωπικό/γραμματεία, εκπαιδευτικοί (προσχολική, πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια αγωγή), Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό (ΕΕΠ: ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί), ειδικότητες (καθηγητές φυσικής αγωγής).

(II) στο υποκριτήριο 2, που απαντά στο ερώτημα «εάν η ηγεσία μπορεί να αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής», οι απαντήσεις για τρία θέματα του υποκριτηρίου, 1.2.στ, Θέσπιση ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης (Management Information System-M.I.S.) συμπεριλαμβανομένων και των εσωτερικών επιθεωρήσεων(ICC:-1,4), 1.2.η, Μόνιμη εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως είναι το Πρότυπο ΚΠΑ ή το Πρότυπο Αριστείας EFQM (ICC:-2,2) καθώς και 1.2.θ., Ανάπτυξη ενός συστήματος μετρήσιμων στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων και μέτρησης της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης (π.χ. Εξισορροπημένη Βαθμολόγηση, ISO9001:2000)(ICC:-1,4), έδειξαν ότι απαιτείται άμεση παρέμβαση, ώστε να καταστεί δυνατή η διοικητική βελτίωση του οργανισμού, επειδή δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα θα μπορούσαν να αποδοθούν στο γεγονός ότι, εργαζόμενοι και ιεραρχικά υψηλότερες διοικητικές αρχές, δεν γνωρίζουν τη σημασία της ανάπτυξης ενός συστήματος ΔΟΠ, όπου η αξιολόγηση θα στοχεύει στη συνεχή βελτίωση του συστήματος. Όπως αναφέρθηκε και στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η αξιολόγηση με στόχο τη βελτίωση του συστήματος περιορίζεται μόνο στην αξιολόγηση των εργαζομένων, άποψη και

πρακτική αντίθετη εκείνη των Bartol και Martin, (1998), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες, καθώς και τα βήματα που ακολουθούνται ώστε ένα σύστημα να καταστεί αποδοτικό. Δηλαδή, η ανάπτυξη γενικών σκοπών για την οργάνωση, η καθιέρωση ειδικών σκοπών και στόχων για τα διάφορα τμήματα, διαμόρφωση σχεδίων δράσης, η διατήρηση αυτοελέγχου, να γίνεται περιοδική ανασκόπηση της προόδου (formative evaluation) και τελική αξιολόγηση της προόδου με σκοπό τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

(III) στο υποκριτήριο 3, που απαντά στο ερώτημα «εάν η ηγεσία μπορεί να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου», δυνατό σημείο του οργανισμού αποτελεί η σοβαρή ενασχόληση της διοίκησης και ο σεβασμός που επιδεικνύει, στις ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων καθώς και στις συνθήκες εργασίας (ICC:0,9), αποτέλεσμα που μας παραπέμπει εκ νέου στις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οργανωσιακής κουλτούρας και της πνευματικότητας του οργανισμού (Leithwood & Jantzi, 1998;2000). Ως ζήτημα το οποίο χρήζει άμεσης παρέμβασης εμφανίζεται υποκριτήριο 1.3.β., το οποίο αφορά την προσωπική επιθυμία των ηγετών και των στελεχών να αποδέχονται τις αλλαγές δρώντας στο πλαίσιο μιας εποικοδομητικής ανάδρασης (ICC:-2,1). Εδώ οι γνώμες των συμμετεχόντων διίστανται και αποδεικνύει ότι ο οργανισμός δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ ως προς το συγκεκριμένο θέμα. Το γεγονός που θα μπορούσε να αποδοθεί στην αρνητική στάση, εργαζόμενων και στελεχών στις αλλαγές, επειδή αυτές συνήθως προκύπτουν μετά από μία διαδικασία αξιολόγησης, για την οποία κυριαρχούν συναισθήματα δυσπιστίας, άρνησης αποδοχής, καχυποψία, αρνητική στάση των εργαζόμενων... κλπ. Απόψεις με τις οποίες συμφωνούν και ερευνητές της σύγχρονης ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας (Ματσαγγούρας 2012; Πετούση, 2017).

Το θέμα 1.3.γ. του 3<sup>ου</sup> υποκριτηρίου, αποτελεί αδύνατο σημείο του οργανισμού και χρήζει βελτίωσης (ICC:-0,9), αφού στο ερώτημα σχετικό με τη συνεχή ενημέρωση των υπαλλήλων για σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την οργάνωση, παρουσιάστηκε μερική συμφωνία ως προς την ενημέρωση σε ζητήματα που αφορούν την οργάνωση. Αυτό πιθανά να οφείλεται στην καθυστέρηση τοποθέτησης και ανάληψης καθηκόντων των αναπληρωτών, την ελλιπή υλικοτεχνική υποδομή, την εναλλαγή προσωπικού σε ετήσια βάση, τα προβλήματα ηλεκτρονικής προσβασιμότητας (διαδίκτυο, κοινός δίσκος), τη συσσώρευση φόρτου εργασίας (μεγάλος αριθμός αιτήσεων προς αξιολόγηση και υποστήριξη) και επιπλέον την άποψη ότι είναι η ενημέρωση των εργαζομένων αποτελεί αποκλειστική ευθύνη της διοίκησης.

(IV) στο υποκριτήριο 4, που απαντά στο ερώτημα «εάν η ηγεσία μπορεί να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες», φάνηκε ότι χρήζει άμεσης παρέμβασης το θέμα που αφορά τη συμμετοχή πολιτικών και άλλων μετόχων στη θέσπιση

στόχων, εκροών και αποτελεσμάτων, καθώς και στην ανάπτυξη του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης (ICC:-2,1). Για το συγκεκριμένο θέμα θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη, ότι το ΚΕΔΔΥ σαν δημόσιος οργανισμός του Υπουργείου Παιδείας δεσμεύεται στην κατά γράμμα τήρηση της Νομοθεσίας και του καθηκοντολογίου/αρμοδιοτήτων που εμπεριέχονται στον Κανονισμό Λειτουργίας του 2001, με αποτέλεσμα στόχοι, προσωπικό, διαδικασίες αξιολόγησης και διασύνδεση με άλλους φορείς να καθορίζονται και να ελέγχονται κεντρικά (λογοδοσία). Αντίθετα εξέχον χαρακτηριστικό του οργανισμού, αποτελεί η ανάπτυξη και διατήρηση των συνεργασιών και των δικτύων με σημαντικούς μετόχους (πολίτες, μη-κυβερνητικούς οργανισμούς, ομάδες συμφερόντων, βιομηχανία και άλλες δημόσιες αρχές), εφόσον αυτοί έχουν υπογράψει μνημόνιο συνεργασίας με το Υπουργείο Παιδείας (Άρσις, Ιθάκη, Χαμόγελο του Παιδιού, Παιδικά Χωριά SOS..... κά) ή αποτελούν ευρωπαϊκές οργανώσεις και θεσμούς, που λειτουργούν στο πλαίσιο των προγραμμάτων ERASMUS+ και εκπονούνται μέσω του Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών (ΙΚΥ) ή του Ιδρύματος Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης (Ι.ΝΕ.ΔΙ.ΒΙ.Μ.). Απεδείχθη ως εξέχον χαρακτηριστικό του οργανισμού το συγκεκριμένο θέμα, επειδή η υπηρεσία συνεργάζεται αποτελεσματικά με πολλούς από τους φορείς που αναφέρθηκαν παραπάνω και εκπονεί σειρά προγραμμάτων (ERASMUS+), ως συντονιστικός φορέας, είτε ως εταίρος.

2. Για το κριτήριο **Στρατηγική και προγραμματισμός** και ειδικότερα για το κάθε υποκριτήριο ξεχωριστά διαφάνηκε ότι:

(I) το υποκριτήριο 1, που απαντά στο ερώτημα, «τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να, συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων», φάνηκε ότι χρήζει άμεσης παρέμβασης το θέμα που αφορά τη συστηματική ανάλυση των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων (π.χ. διάγνωση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή ανάλυση με βάση τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές – ΔΑΕΑ). (2.1.δ & ICC: -2,5). Οι απόψεις των εργαζομένων έδειξαν για μία ακόμα φορά την ανάγκη ανάπτυξης συστήματος ΔΟΠ το οποίο θα αναδείξει αρχικά τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού, και η περιοδική χρήση αυτού θα δώσει τη δυνατότητα ανατροφοδότησης, οδηγώντας στη συνεχή βελτίωση του συστήματος. Ενώ, θετικά ανταποκρίθηκαν οι υπάλληλοι στην προσπάθεια της ηγεσίας για συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών σχετικά με τους μετόχους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους (ICC:0,8).

II) στο υποκριτήριο 2, που απαντά στο ερώτημα, «τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να, αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους, το θέμα που αφορά την εκτίμηση της ανάγκης για αναδιοργάνωση και βελτίωση των στρατηγικών και των μεθόδων



προγραμματισμού, απεδείχθη ως εξέχον χαρακτηριστικό, επειδή όλοι αναγνωρίζουν την ανάγκη για συνεχή βελτίωση (2.2.ε & ICC:1,3). Αντίθετα στο ίδιο υποκριτήριο (2.2.), το θέμα β, που αφορά τη συστηματική ανάλυση των κινδύνων και των ευκαιριών (π.χ. ανάλυση ΔΑΕΑ) και τον εντοπισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας μέσω της συστηματικής αξιολόγησης των παραγόντων του περιβάλλοντος της λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης (συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών αλλαγών) (2.2.β. & ICC:-1,4), χρήζει άμεσης παρέμβασης, άποψη η οποία είναι συμβατή και συνεκτιμάται με τα αποτελέσματα του τέταρτου θέματος (δ), του υποκριτηρίου 2.1.. Τέλος με τη συστηματική ανάλυση κινδύνων και ευκαιριών, εισάγεται ο όρος της διακινδύνευσης, όρος συμβατός με τη φιλοσοφία και τους στόχους της νέας έκδοσης του Προτύπου το ISO 9001 το οποίο τοποθετεί έννοιες όπως Διακινδύνευση, Στρατηγικός Σχεδιασμός και Ηγεσία στην καρδιά της διαχείρισης ποιότητας. Άποψη που συμφωνεί με την 3<sup>η</sup> απόλυτη θέση του Gosby (1985) καθώς και με 4 από τα 14 σημεία του Gosby, Δημιουργία βελτίωσης ομάδας ποιότητας, Μέτρηση της ποιότητας, Θέσπιση στόχων, Άρση των αιτιών σφαλμάτων, μέσα από τον Κύκλο Ολικής Ποιότητας, σχεδιάζω, εκτελώ, ελέγχω, βελτιώνω.

(III) το υποκριτήριο 3, που απαντά στο ερώτημα, «τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να, εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση και αφορά τη συμμετοχή των μετόχων στη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής και του προγραμματισμού καθώς επίσης και στον καθορισμό προτεραιοτήτων βάσει των προσδοκιών και των αναγκών των μετόχων....»(κριτήριο: (2.3.β & ICC: -1,4), είναι ένα ζήτημα που χρήζει άμεσης παρέμβασης και βρίσκεται σε συμφωνία με το πρώτο θέμα του υποκριτηρίου 1.1. όταν αυτό εξετάζεται από την άποψη της ηγεσίας, της στρατηγικής και του προγραμματισμού. Απόψεις οι οποίες πιθανά να αποδίδονται, στον τρόπο οργάνωσης, λειτουργίας, και αξιολόγησης της απόδοσης υπηρεσίας, δηλαδή στην έλλειψη Συστήματος ΔΟΠ. Όσον αφορά τα αποτελέσματα των θεμάτων, 2.1.δ., 2.2.ε, 2.2.β, 2.3.β., είτε αυτά δηλώνουν τα εξέχοντα χαρακτηριστικά είτε τα αδύνατα σημεία του οργανισμού, διαπιστώνεται ότι σχετίζονται άμεσα με ορισμένα από τα πεδία της κατά Deming (1993) Θεωρίας, είτε με τις τέσσερις απόλυτες θέσεις του Gosby (1985).

(IV) το υποκριτήριο 4, που απαντά στο ερώτημα, «τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να, σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία, το οποίο αφορά τη δημιουργία και ανάπτυξη μιας κουλτούρας καινοτομιών μέσω της επιμόρφωσης, της συγκριτικής αξιολόγησης, της οργάνωσης εργαστηρίων μάθησης, εστιάζοντας στο ρόλο της στρατηγικής σκέψης και του προγραμματισμού, αποτελεί ένα εξέχον χαρακτηριστικό του οργανισμού, επειδή όπως υποστηρίζεται από τους εργαζόμενους, έχει αναπτυχθεί κουλτούρα συνεχούς επιμόρφωσης του προσωπικού με σεμινάρια, συμμετοχή σε ημερίδες και προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης (Erasmus+ /Adult ed), για όλους, σε ετήσια βάση (2.4.α. & ICC: 1,3). Αν και το ΚΕΔΔΥ είναι δημόσια υπηρεσία

του Υπουργείου Παιδείας και χρηματοδοτείται απευθείας από τον κρατικό προϋπολογισμό, η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των απαραίτητων πόρων απεδείχθη ως εξέχον επίσης χαρακτηριστικό (2.4.στ & ICC:1,1). Πιθανά οι απαντήσεις του προσωπικού να αφορούσαν το γεγονός ότι, ο οργανισμός διαθέτει μια μικρή σχετικά χρηματοδότηση από τα προγράμματα ERASMUS+, και μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες για επιμόρφωση των εργαζόμενων, διοργάνωση ημερίδων και διαλέξεων διάδοσης γνώσεων και διάχυσης αποτελεσμάτων, συνεργασίες με ΑΕΙ για καινοτομία, καθώς και την εγκατάσταση πλατφόρμας τηλεδιασκέψεων για επικοινωνία και εξ' αποστάσεως διδασκαλία και υποστήριξη, σχολικών μονάδων, εκπαιδευτικών και άλλων επιμορφούμενων. Ικανοποιείται έτσι η ανάγκη για εκσυγχρονισμό και καινοτομία δράσεις οι οποίες συμφωνούν βιβλιογραφικά με τις απόψεις των Fullan (1991), Raisinghani, Ette, Pierce, Cannon και Daripaly (2005), καθώς και του Συμβουλίου Παιδείας της ΕΕ (2010).

Αντίθετα συστηματική παρέμβαση απαιτείται για τη Συστηματική παρακολούθηση των εσωτερικών δεικτών και των παραγόντων αλλαγής όπως επίσης και των εξωτερικών απαιτήσεων για εκσυγχρονισμό και καινοτομία (2.4.β & ICC:-1,4). Αποτελέσματα τα οποία βρίσκονται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα του θέματος β του υποκριτηρίου 2.2. καθώς και του θέματος δ του υποκριτηρίου 2.1., τα οποία και καταδεικνύουν την ανάγκη για την ύπαρξη συστήματος διασφάλισης της ποιότητας. Απόψεις με τις οποίες είναι σύμφωνες με τις προτάσεις των εκθέσεων της ΑΔΙΠΠΔΕ (2013-14 & 2015-16), του Σταθόπουλου (2012) καθώς και των Ήργη και Μακρή (2009). Ο Fullan (1991), μάλιστα δηλώνει ότι η εκπαιδευτική καινοτομία πρέπει να αντιμετωπίζεται όχι σαν γεγονός, αλλά σαν διαδικασία, προωθώντας νέες αντιλήψεις όπως, α) την αλλαγή αρχών και πεποιθήσεων, β) την εφαρμογή νέων αρχών και προσεγγίσεων και γ) τη χρήση νέων διδακτικών μέσων.

3. Για το κριτήριο **Ανθρώπινο Δυναμικό** και ειδικότερα για το κάθε υποκριτήριο ξεχωριστά διαφάνηκε ότι:

(Ι) Το υποκριτήριο 1, που απαντά στο ερώτημα, «τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης», το θέμα θ που αφορά, Μέριμνα για τις ανάγκες των ΑΜΕΑ και των μειονεκτούντων υπαλλήλων(3.1.θ. & ICC:1), φαίνεται να αποτελεί εξέχον χαρακτηριστικό του οργανισμού, αποτέλεσμα αναμενόμενο γιατί είναι συμβατό με την αποστολή και το προφίλ του οργανισμού, όπως αυτά περιγράφονται στον κανονισμό λειτουργίας (ΦΕΚ 152/2001). Για τον ίδιο λόγο πιθανά να εμφανίζεται ως δυνατό σημείο του οργανισμού το θέμα ζ, το οποίο αφορά, τη διαχείριση των προσλήψεων και της εξέλιξης του προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη την αρχή της ίσης μεταχείρισης αυτού, τη δημιουργία ίσων ευκαιριών και τα στοιχεία της ποικιλομορφίας (π.χ. φύλο, σεξουαλικός

προσανατολισμός, σωματική αναπηρία, ηλικία, φυλή και θρησκεία). Επιπλέον οι προσλήψεις, οι αμοιβές και οι προαγωγές, που αποτελούν βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ, αποφασίζονται κεντρικά και δεν αποτελούν σημείο τριβής μεταξύ των εργαζόμενων και έτσι δεν βρίσκουν έδαφος για εφαρμογή οι απόψεις των Robbins et al (2012) και της Νικάνδρου (2003), περί διαχειριστικής αποζημιώσεων, δικαιοσύνης και ηθικής ανταμοιβής. Τέλος ένα ακόμα δυνατό σημείο του οργανισμού αποτελεί το θέμα η το οποίο αφορά τη δημιουργία συνθηκών εργασίας που εξασφαλίζουν την ισόρροπη σχέση μεταξύ των ατομικών αναγκών και των υπηρεσιακών υποχρεώσεων, απόψεις που επίσης υποδεικνύουν την ανάγκη για New Public Management. Αντίθετα η υπηρεσία δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του θέματος δ, το οποίο αφορά την παρακολούθηση των ανθρωπίνων πόρων που έχουν επενδυθεί στην παραγωγή και ανάπτυξη διαδικτυακών υπηρεσιών(3.1.δ & ICC:-1), καθώς και του θέματος ε που αφορά την ανάπτυξη και συμφωνία για μια σαφή πολιτική που περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια προσλήψεων, προαγωγών, αμοιβών, επιβραβεύσεων και κατανομών των διοικητικών λειτουργιών (3.1.ε & ICC:-1,8), πιθανά διότι όπως αναφέρθηκε παραπάνω είναι ζητήματα που ρυθμίζονται κεντρικά, και όπως ορίζεται από τη νομοθεσία και τις σχετικές εγκυκλίους όλων των εμπλεκόμενων υπουργείων (Παιδείας, εσωτερικών, οικονομικών, πρόνοιας...κλπ).

Δηλαδή και τα δύο θέματα ρυθμίζονται από τη νομοθεσία και το καταστατικό λειτουργίας καθώς και τις ετήσιες διαθέσεις προσωπικού (ανάγκες και διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι), στρατηγική και λειτουργίες της ΔΑΔ προσέλκυση, επιλογή, αξιολόγηση, αμοιβές και προαγωγές. Επίσης, τα ζητήματα αυτά αντιμετωπίζονται διαφορετικά στον ιδιωτικό τομέα, ενώ αντίθετα στο δημόσιο τομέα, οι αμοιβές και οι προαγωγές είναι οριζόντιες, μη ευέλικτες και όχι ανάλογες με την απόδοση/αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου. Αδύνατο σημείο επίσης αποτελεί το θέμα β του 3.1. υποκριτηρίου που αφορά την ανάπτυξη και γνωστοποίηση της πολιτικής για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται στη στρατηγική και τον προγραμματισμό της δημόσιας οργάνωσης (3.1β. & ICC: -0,8), γεγονός το οποίο θα μπορούσε πιθανά να αποδοθεί στη σύνθεση του προσωπικού, τη σχέση εργασίας, το εξωτερικό περιβάλλον (συνδικαλισμό, ασφάλεια, πρόνοια...), το χρόνο τοποθέτησης των αναπληρωτών<sup>38</sup>, (με εύρος καθυστέρησης από την έναρξη του σχολικού έτους από 45 έως 115 ημέρες). Αποτέλεσμα αυτού να επηρεάζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε πολύ μεγάλο βαθμό, επειδή η συσσώρευση όγκου εργασίας η καθυστέρηση ανταπόκρισης στα αιτήματα (καταγραφή, αξιολόγηση, διεπιστημονική συνεργασία, επίδοση, συμβουλευτική υποστήριξη και παρακολούθηση της εξέλιξης) προκαλεί δυσaréσκεια στους χρήστες

---

<sup>38</sup> δεδομένου ότι το 43% του προσωπικού είναι αναπληρωτές και κάθε έτος ποικίλει η ημερομηνία τοποθέτησης

των υπηρεσιών. Το συγκεκριμένο θέμα είναι σε συμφωνία και με το θέμα του πρώτου υποκριτηρίου του κριτηρίου ηγεσία.

(II) Σχετικά με το υποκριτήριο 2, που απαντά στο ερώτημα, «τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να υποκριτήριο να προσδιορίσει, να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων, η υπηρεσία φαίνεται ότι μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ΚΠΑ ως προς το θέμα στ, το οποίο δύναται να χαρακτηριστεί ως εξέχον και αφορά, την ανάπτυξη και προώθηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης (π.χ. με πολυμέσα, κατάρτιση στο χώρο της εργασίας και ηλεκτρονική μάθηση) (3.2.στ. & ICC:1.2) επειδή συνεχής είναι η επιμόρφωση του προσωπικού του ΚΕΔΔΥ, σε επιστημονικά θέματα συναφή του αντικειμένου και των αρμοδιοτήτων της υπηρεσίας, σε θέματα διοικητικά, τεχνολογίας και υποστήριξης γονέων (γονεϊκής συνηγορίας). Συμμετέχουν επίσης σε εξ αποστάσεως διδασκαλίες είτε ως επιμορφωτές είτε ως επιμορφούμενοι, αποκτώντος ή επικοινωνώντας την αποκτηθείσα γνώση (ERASMUS+, INEDIBIM, IKY, ΠΕΚ....). Η επιμόρφωση του προσωπικού αποτελεί διαπιστωμένη αδυναμία και από την έρευνα των Πασιαρδή (1998) και Κυριακίδη (2001) για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού συστήματος της Κύπρου, αλλά και στην έρευνα του Ελληνικού Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (2008). Αποτελεί και έναν από τους δείκτες ποιότητας του 1<sup>ου</sup> στρατηγικού στόχους του Προγράμματος Εκπαίδευσης και Κατάρτισης 2010, που καθόρισε το Συμβούλιο Παιδείας της Ε.Ε.

Δυνατό σημείο επίσης του οργανισμού αποτελεί το θέμα 3.2.δ (ICC:0,8) το οποίο αφορά, την υποστήριξη και βοήθεια προς τους νέους υπαλλήλους (π.χ. με την καθοδήγηση και τη διδασκαλία από έμπειρους εργαζόμενους), όπου περισσότερο έμπειροι υπάλληλοι αναλαμβάνουν την ενημέρωση και υποστήριξη των νεοεισερχόμενων στην υπηρεσία, καθοδηγώντας αυτούς και σε ζητήματα επιστημονικά, νομοθετικά, καθώς και σε ζητήματα οργάνωσης και λειτουργίας του ΚΕΔΔΥ και επικοινωνίας αυτών με όλους του διασυνδεδεμένους φορείς και σχολικές μονάδες.

Σε δύο θέματα η υπηρεσία δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ΚΠΑ, τα οποία και χρήζουν άμεσης παρέμβασης. Στο ζήτημα ζ του υποκριτηρίου 3.2. (3.2.ζ & ICC:-1,8) το οποίο αφορά το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των τεχνικών επικοινωνίας στα πεδία της διαχείρισης κινδύνων και σύγκρουσης συμφερόντων, εισάγετε ο όρος διακινδύνευση, ο οποίος φάνηκε να είναι άγνωστος στους εργαζόμενους για το λόγο αυτό και αναλύθηκε, συζητήθηκε και έγινε αποδεκτός, όπως αυτός περιγράφεται στο εγχειρίδιο του ΚΠΑ (2008) και στο ανανεωμένο ISO 9001:2015. Η πρόβλεψη κινδύνων είναι επίσης ένα σημαντικό μέρος της ΔΟΠ και στο ΚΕΔΔΥ μπορούν να εμφανιστούν με τη μορφή της διαφωνίας με το γονέα για τη διάγνωση και την πρόταση του σχολικού πλαισίου που θα πρέπει να φοιτήσει ο μαθητής ή τη διαφωνία σχετικά με την άρνηση για πρόταση παράλληλης στήριξης ή προφορικής αξιολόγησης λόγω ειδικής

μαθησιακής δυσκολίας. Ζητήματα σύγκρουσης συμφερόντων, τα οποία προβλέπονται και στο μοντέλο του Fayol, ο οποίος σε μία από τις βασικές του αρχές μας μιλά για την «υπαγωγή του ατομικού συμφέροντος σε γενικό», είναι δυνατό να εμφανιστούν με τη μορφή της κατ' οίκον φροντιστηριακής υποστήριξης των μαθητών έναντι αμοιβής, την παραποίηση των αποτελεσμάτων των διαγνωστικών δοκιμασιών κλπ. Αρκετές και σημαντικές είναι οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις που ρυθμίζονται από τη νομοθεσία, όπου οι γονείς δύναται να υποβάλουν ένσταση ώστε να επανεξετασθεί το ζήτημα από δευτεροβάθμια επιτροπή τη ΔΕΔΕΑ. Όσον αφορά το ζήτημα η, επίσης και αυτό δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ (3.2.η & ICC:1), επειδή, δεν υπάρχει νομοθετική πρόβλεψη για την εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση, όπου το ΚΕΔΔΥ ως δημόσιος οργανισμός πρέπει να υλοποιεί δράσεις και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες μέσα σε ένα καθορισμένο πλαίσιο και κατόπιν έγκρισης μιας τεκμηριωμένης πρότασης στο ΥΠΕΘ και το Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΙΕΠ). Επίσης η διεύθυνση του ΚΕΔΔΥ δεν είναι δυνατό να προβεί στην Αξιολόγηση των επιπτώσεων της επιμόρφωσης και των προγραμμάτων ανάπτυξης σε σχέση με το κόστος των δραστηριοτήτων μέσω της παρακολούθησης και της εφαρμογής αναλύσεων κόστους/οφέλους λόγω της αρνητικής στάσης συνδικαλιστών και εργαζόμενων στην αξιολόγηση και σε ότι νέο και άγνωστο που πιθανά να αυξήσει και το φόρτο εργασίας (Κρέκης, 2012).

(III) το υποκριτήριο 3, στο οποίο απαντήθηκε το ερώτημα, τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του, ως εξέχον χαρακτηριστικό εμφανίζεται το θέμα β το οποίο αναφέρεται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τη γέννηση ιδεών και προτάσεων από τους υπαλλήλους και ανάπτυξη των σχετικών μηχανισμών (π.χ. σχέδια προτάσεων, ομάδες εργασίας, καταιγισμός ιδεών) (3.3.β & ICC:1), όπου προϊστάμενος και προσωπικό έχουν αναπτύξει μία πολύ καλή συνεργασία, που θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι συμβατή με τις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπου σύμφωνα με τον Θεοφιλίδη (2012) βρίσκουν εφαρμογή, η εξατομικευμένη στήριξη, η εστίαση σε κοινούς στόχους, το όραμα, η νοητική παρώθηση και η οικοδόμηση κουλτούρας. Προγενέστερα οι Leithwood και Jantzi (2000) πρότειναν την ανάπτυξη επαγγελματικής κουλτούρας συνεργασίας, την ανάπτυξη νορμών συλλογικής ευθύνης, την επίλυση προβλημάτων μέσω συνεργασίας και την ύπαρξη πολυφωνίας. Στην περίπτωση του ΚΕΔΔΥ βρίσκουν εφαρμογή οι προτάσεις του παραπάνω μοντέλου επειδή, οι συνεδριάσεις σε ολομέλεια γίνονται τρεις φορές το χρόνο, οι διεπιστημονικές συναντήσεις και άλλες ομάδες ανά βαθμίδα εκπαίδευσης ή ειδικοτήτων δύο φορές το μήνα και επιτροπές ή άλλου είδους ομάδες (παιδαγωγική ομάδα, ομάδα παραλαβής υλικού,...), περισσότερο συχνά και περισσότερο ευέλικτα, συλλογικά και συνεργατικά. Τέλος η υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του θέματος ε (3.3.ε & ICC:-1,8) και το οποίο αφορά Συστηματική διεξαγωγή ερευνών, στάσεων και αντιλήψεων του

προσωπικού. Το αποτέλεσμα αυτό είναι συμβατό με το θέμα ζ του υποκριτηρίου 3.2. και δύναται να αποδοθεί, στην απροθυμία και την καχυποψία με την οποία αντιμετωπίζεται η κάθε μορφή αξιολόγησης, όπως ήδη αναφέρθηκε και σε προηγούμενες ενότητες.

4. Για το κριτήριο **Συνεργασίες και Πόροι** και ειδικότερα για το κάθε υποκριτήριο ξεχωριστά διαφάνηκε ότι:

(I) για το υποκριτήριο 1, το οποίο αναφέρεται στο τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να: Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας, η οργάνωση δραστηριοτήτων στο πεδίο της συλλογικής κοινωνικής ευθύνης, απεδείχθη εξέχον χαρακτηριστικό του ΚΕΔΔΥ (4.1.ζ. & ICC:1), άποψη η οποία θα μπορούσε να αποδοθεί στην κουλτούρα και τις αξίες από τις οποίες εμφορείται ο οργανισμός (ισότητα, ανοχή, αποδοχή, συνεργατικότητα, δικαιοσύνη, αξιοπιστία ), και είναι συμβατές με τις απόψεις του Donabedian (1988). Επίσης δύναται να αποδοθεί, στο γενικότερο προφίλ, την αποστολή και τις αρμοδιότητες της υπηρεσίας, όπως αυτές αναγράφονται στο νομοθετικό πλαίσιο, Το θέμα δ το υποκριτηρίου 4.1. που αφορά την τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση των διαδικασιών, των αποτελεσμάτων και της φύσης των συνεργασιών, αποτελεί ζήτημα παρέμβασης αφού δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ, άποψη η οποία εμφανίζεται και στα προηγούμενα θέματα των υποκριτηρίων.

(II) για το υποκριτήριο 2 που αναφέρεται στο τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες, το θέμα γ του υποκριτηρίου 4.2., το σχετικό με την εξασφάλιση προληπτικής πολιτικής πληροφοριών (π.χ. για τις αρμοδιότητες των διαφόρων δημοσίων αρχών, για τις διαδικασίες τους, κτλ.), αποτελεί δυνατό σημείο του οργανισμού (4.2.γ. & ICC: 0,9), επειδή πιθανά οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα ενημερωμένοι για την νομοθεσία, τα εργαλεία αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθούν για την έκδοση της γνωμάτευσης, τις διαδικασίες, καθώς και τα νεώτερα επιστημονικά δεδομένα. Επίσης δυνατό σημείο του οργανισμού αποτελεί το θέμα δ το οποίο αφορά την εξασφάλιση της διαφάνειας στη λειτουργία της οργάνωσης, στις αποφάσεις της και στην ανάπτυξη της (π.χ. δημοσιεύοντας ετήσιες εκθέσεις, δίνοντας συνεντεύξεις τύπου και δημοσιεύοντας πληροφορίες στο διαδίκτυο)(4.2.δ. & ICC0,9), άποψη η οποία συναντάται και σε προηγούμενα θέματα και συνδέεται με αυτό που αποκαλείται οργανωσιακή κουλτούρα, πνευματικότητα οργανισμού και αφορά αρχές διαφάνειας και εγκυρότητας στη διαδικασία αξιολόγησης του μαθητή, της διατύπωσης των προτάσεων καθώς και τη σύνταξη κάθε είδους έκθεσης (Ετήσια Έκθεση Πεπραγμένων). Αντίθετα φαίνεται ότι δεν μπορεί η υπηρεσία να ανταποκριθεί στο θέμα β του υποκριτηρίου 4.2. το οποίο αφορά τη δημιουργία μιας ανοικτής διοίκησης σε ιδέες, προτάσεις και παράπονα των πολιτών/πελατών και ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών για τη συλλογή τους

(π.χ. με τη βοήθεια ερευνών, ομάδων συσκέψεων, ερωτηματολογίων, κυτίων παραπόνων, σφυγμομετρήσεων της κοινής γνώμης, κτλ.) (4.2.β. & ICC:-1,5), πιθανά επειδή δεν υπάρχει σύστημα διασφάλισης ποιότητας και ως δημόσια υπηρεσία κάθε ενέργεια/πρωτοβουλία για έρευνα, διανομή ερωτηματολογίων, σφυγμομετρήσεων, απαιτεί την έγκριση/σύμφωνη γνώμη των ιεραρχικά ανώτερων διοικητικών αρχών, δηλαδή του Υπουργείου Παιδείας και τη συνεργασία του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα. (III) για το υποκριτήριο 3 που αναφέρεται στο τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να διαχειριστεί τα οικονομικά, εξέχοντα χαρακτηριστικά αποτέλεσαν τα τρία θέματα του υποκριτηρίου 4.3., τα α, β και γ, τα οποία αντιστοιχα αφορούσαν: 4.3.β. την εξασφάλιση της διαφάνειας στην οικονομική διαχείριση και στον προϋπολογισμό, πιθανά επειδή η διαχείριση των οικονομικών εφαρμόζεται κεντρικά (Υπουργείο Παιδείας & Υπουργείο Οικονομικών, εκτός από το ζήτημα της καθαριότητας που ρυθμίζεται από την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (αιρετή). Η διαφάνεια και η ορθή διαχείριση διασφαλίζεται από τις διαδικασίες, οι οποίες ορίζονται από την εθνική νομοθεσία και εποπτεύεται από την Αιρετή Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Τέλος, μοναδική ευθύνη οικονομικής διαχείρισης προκύπτει μόνο για τις χρηματοδοτήσεις των ευρωπαϊκών προγραμμάτων ERASMUS+. Στην περίπτωση αυτή, η διαχείριση (συμβάσεις, όροι συνεργασίας, χρηματοδότησης, υποβολή ατομικών και ομαδικών εκθέσεων, συμπλήρωση των απαιτούμενων ηλεκτρονικών αρχείων, e-φόρμες), ρυθμίζεται και επιβλέπεται αρμοδίως, από τις υπηρεσίες, οι οποίες χρηματοδοτούν τις διάφορες δράσεις, δηλαδή το ΙΚΥ ή το ΙΝΕΔΙΒΙΜ. Όσον αφορά τα θέματα 4.3.α. και κ.3.γ., που αφορούν την εναρμόνιση της οικονομικής διαχείρισης με τους στρατηγικούς στόχους και την εξασφάλιση μιας αποδοτικής, ως προς το κόστος, διαχείρισης των οικονομικών πόρων, πιθανά να εμφανίζονται ως εξέχοντα χαρακτηριστικά επειδή το ΚΕΔΔΥ είναι δημόσιος οργανισμός και τα θέματα αυτά έχουν διευθετηθεί, από άλλες υπηρεσίες κοινές με το υπόλοιπο προσωπικό των σχολικών μονάδων γενικής και ειδικής αγωγής. Το ΚΕΔΔΥ δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ΚΠΑ, στο θέμα κ του υποκριτηρίου 4.3., που αφορά την Ενσωμάτωση μη οικονομικών δεδομένων στον προϋπολογισμό (4.3.κ. & ICC (-1,5), για όλους τους λόγους που αναφέρθηκαν στις δύο προηγούμενες παραγράφους. Παρόμοια ήταν και τα αποτελέσματα για το 4.3.λ θέμα, που αφορά την εισαγωγή συγκριτικών επιδόσεων (π.χ. benchmarking) μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων (4.3.λ. & (-1,5). Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονισθεί ότι σε κανένα ΚΕΔΔΥ της Ελλάδας (περισσότερα από 60), ούτε και στα περιφερειακά, δεν έχει εφαρμοστεί ποτέ κανένα είδος αξιολόγησης, αν και λειτουργούν για περισσότερα από 15 έτη. Το κάθε ΚΕΔΔΥ υποβάλλει τη δική του Ετήσια Έκθεση Πεπραγμένων, η οποία δεν έχει συγκεκριμένη δομή, ερωτήματα, ούτε υπάρχουν και υποδείξεις για τον τρόπο συγγραφής της. Η υπηρεσία απαντά στις εγκυκλίους και ερωτήματα που θα υποβληθούν από άλλα όργανα ή υπηρεσίες, είτε αυτό αφορά

μελέτες του υπουργείου, του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας. Εφόσον ποτέ μέχρι τώρα δεν έχουν ερευνηθεί ζητήματα επιδόσεων δεν είναι δυνατό να διεξαχθεί οποιαδήποτε μορφή συγκριτικής αξιολόγησης, μεταξύ των ΚΕΔΔΥ.

(IV) για το υποκριτήριο που αναφέρεται στο τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να διαχειριστεί την πληροφορία και τη γνώση, όσον αφορά το θέμα δ το οποίο αναφέρεται στην ανάπτυξη εσωτερικών διαύλων, ώστε να διαχέεται η πληροφόρηση σε ολόκληρη τη δημόσια οργάνωση και να εξασφαλίζεται ότι όλοι οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση στην πληροφορία και τη γνώση που είναι σχετική με τις αρμοδιότητες και τα αντικείμενά τους (4.4.δ. & ICC: 0,9), φαίνεται να αποτελεί δυνατό στοιχείο του οργανισμού. Ο ICC χαρακτηρίζεται ως αρκετά καλός και αυτό δηλώνει ότι οι συμμετέχοντες έχουν εν μέρει κοινή αντίληψη για το θέμα δ. Φαίνεται να πιστεύουν ότι το ΚΕΔΔΥ μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ΚΠΑ αν και υπάρχουν αρκετές ελλείψεις σε υλικοτεχνική υποδομή, καθώς και διάφορα τεχνικά προβλήματα τα οποία η υπηρεσία καταφέρει να ξεπερνά, εξασφαλίζοντας έτσι πρόσβαση στη γνώση, την πληροφορία και την επικοινωνία. Αποτέλεσμα συμβατό με την άποψη των Raisinghani, Ette, Pierce, Cannon και Daripaly (2005) οι οποίοι θεωρούν ότι η ΔΟΠ αποτελεί μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης με την εμπλοκή και τη συνεργασία όλων. Αντίθετα δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ΚΠΑ, το θέμα το σχετικό με την η ανάπτυξη συστημάτων για τη διαχείριση, διατήρηση και αξιολόγηση της πληροφορίας και της γνώσης στη δημόσια οργάνωση σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους (4.4.α. & ICC:-1,8) το οποίο έχει αποδειχθεί ως αδύνατο σημείο του οργανισμού και χρήζει βελτίωσης. Αυτό πιθανά να συμβαίνει επειδή δεν υπάρχει σύστημα ελέγχου ποιότητας, ώστε η υπηρεσία να προβαίνει στη διαχείριση, διατήρηση και αξιολόγηση της πληροφορίας, με αποτέλεσμα αυτή να πραγματοποιείται εμπειρικά και όχι μέσα από το κατάλληλο σύστημα ποιότητας.

(VI) για το υποκριτήριο 6, που αναφέρεται στο τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της και ειδικότερα, το θέμα ε που αναφέρεται στην εξασφάλιση της κατάλληλης πρόσβασης στα κτίρια αντίστοιχα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων και πολιτών/πελατών (π.χ. πρόσβαση των ατόμων με ειδικές ανάγκες στους χώρους στάθμευσης ή στις δημόσιες μεταφορές) (4.6.ε & (1,5). Αποτελεί ένα εξέχον χαρακτηριστικό του οργανισμού, επειδή πιθανά οι διάφορες απαιτήσεις και διευθετήσεις είτε προβλέπονται, είτε επιβάλλονται από τη νομοθεσία (ΓΟΚ) και από τις συβάσεις μίσθωσης του κτιρίου. Όσον αφορά την περιβαλλοντική προσβασιμότητα αντανακλά και τη φιλοσοφία του οργανισμού, εμπεριέχεται σε όλες τις ιδρυτικές πράξεις, καθώς και τον κανονισμό ίδρυσης και λειτουργίας του ΚΕΔΔΥ (ΦΕΚ 154/2001). Φαίνεται ότι η μη πρόσβαση στην υπηρεσία με τις δημόσιες μεταφορές δεν επηρέασε την θετική στάση των εργαζόμενων στο θέμα της πρόσβασης, επειδή πιθανά αρκετοί γονείς και



εργαζόμενοι προσέρχονται με τα ιδιωτικά τους αυτοκίνητα. Αντίθετα ως προς το θέμα στ του υποκριτηρίου 4.6.στ., το οποίο αφορά την ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης πολιτικής διαχείρισης των κτιριακών περιουσιακών στοιχείων, συμπεριλαμβανομένης της ασφαλούς ανακύκλωσης/διάθεσής τους π.χ. είτε με άμεση διοίκηση ή με ανάθεση σε τρίτους (υπερεργολαβία), από μια πρώτη άποψη φαίνεται ότι το ΚΕΔΔΥ δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, είναι ένα αδύνατο σημείο που χρήζει βελτίωσης, αλλά πιθανά αυτό να οφείλεται στο γεγονός του ότι η υπηρεσία δεν στεγάζεται σε δημόσιο κτίριο και η διαδικασία μίσθωσης του ακινήτου ρυθμίζεται από το νομοθετικό πλαίσιο όπως κάθε διαγωνισμός του δημοσίου. Η ανακοίνωση, οι όροι, προϋποθέσεις, το μίσθωμα κά, είναι στην αποκλειστική ευθύνη της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Όσον αφορά δε το ζήτημα της ανακύκλωσης γίνεται με ευθύνη της υπηρεσίας και μετά από τηλεφωνική επικοινωνία/αίτημα του ΚΕΔΔΥ.

5. Για το κριτήριο **Διαδικασίες** και ειδικότερα για το κάθε υποκριτήριο ξεχωριστά διαφάνηκε ότι:

(Ι) για το υποκριτήριο 5.1. που αναφέρεται στο τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να: Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες σε συνεχόμενη βάση, φαίνεται ότι μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ΚΠΑ σχετικά με τον προσδιορισμό, περιγραφή και τεκμηρίωση των κύριων διοικητικών διαδικασιών σε διαρκή βάση (5.1.α. & ICC:1). Αναδεικνύεται ως δυνατό σημείο του οργανισμού και αποτελεί το 4<sup>ο</sup> βήμα του σχεδίου δράσης του Deming. Αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στο γεγονός ότι: οι κύριες διαδικασίες και οι τροποποιήσεις αυτών, παρουσιάζονται και συζητούνται κατά την εναρκτήρια συνεδρίαση του σχολικού έτους, σε όλο το προσωπικό της υπηρεσίας (ολομέλεια) και επαναλαμβάνονται και όταν αυτό είναι απαραίτητο τροποποιούνται κατά την πρόσληψη των αναπληρωτών (ΕΣΠΑ) και των εργαζομένων στα προγράμματα «Κοινωνικής Ωφέλειας» των δήμων. Επίσης, συζητούνται εκ νέου και εφόσον αυτό είναι απαραίτητο στις επιμέρους συναντήσεις, είτε αυτές αφορούν τη βαθμίδα εκπαίδευσης, είτε τις ειδικότητες, είτε την επικοινωνία με γονείς, εκπαιδευτικούς και ειδικούς. Καθορίζεται επίσης η διαδικασία συνεργασίας και οι στόχοι αυτής, καθώς και η διασύνδεση με άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, τοπικές αρχές, Ιατροπαιδαγωγικά Κέντρα και με όσους έχουν υπογράψει μνημόνιο συνεργασίας με το Υπουργείο Παιδείας, πχ, Χαμόγελο του Παιδιού, Παιδικά Χωριά SOS, Ιθάκη, Άρσις, Ελπίδα.... κλπ. Οι αναθέσεις καθηκόντων και η παρακολούθηση της εξέλιξης αυτών γίνεται από τον προϊστάμενο της υπηρεσίας, τα βήματα των οποίων είναι: καταγραφή αιτήματος, ανάθεση, ραντεβουλόγιο, αξιολόγηση, διεπιστημονική συνεδρίαση, επίδοση γνωμάτευσης, Εξατομικευμένο Πρόγραμμα Παρέμβασης (ΕΠΠ), υποστήριξη. Δυνατά σημεία του οργανισμού αποτελούν επίσης τα θέμα β και ε του υποκριτηρίου 5.1., τα οποία αφορούν, τον εντοπισμό των

υπευθύνων των διαδικασιών και ανάθεση καθηκόντων σε αυτούς 5.1.β. & 0,9) και τη συλλογή, καταγραφή και κατανόηση των νομικών όρων και των άλλων ρυθμίσεων που σχετίζονται με τις διαδικασίες της οργάνωσης, αναλύοντάς τις και κάνοντας προτάσεις για απλούστευση των διαδικασιών περιορίζοντας τα μη αναγκαία διοικητικά εμπόδια και την γραφειοκρατία (5.1.ε & ICC:0,9) αντίστοιχα. Το θέμα 5.1.ε., αποτελεί επίσης ένα δυνατό σημείο του οργανισμού, επειδή τηρείται αρχείο το οποίο ενημερώνεται σε καθημερινή βάση από τα νέα νομικά/νομοθετικά δεδομένα και τις ερμηνευτικές εγκυκλίους οι οποίες προωθούνται στην υπηρεσία, είτε κεντρικά (Υπουργείο Παιδείας/Δ/νση Ειδικής Αγωγής, είτε περιφερειακά (Περιφερειακή Δ/νση Α/βαθμιας και Δ/βαθμιας Εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας). Αντίθετα το ΚΕΔΔΥ δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ΚΠΑ ως προς τα θέματα στ και η του υποκριτηρίου 5.1., τα οποία αφορούν την εφαρμογή δεικτών που σχετίζονται με τις διαδικασίες και θέσπιση στόχων απόδοσης προσανατολισμένων προς τον πολίτη/πελάτη (5.1.στ & -1,9) και τον έλεγχο και την αξιολόγηση των συνεπειών των δικτυακών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διοίκησης επί των διαδικασιών της οργάνωσης (π.χ. αποδοτικότητα, ποιότητα, αποτελεσματικότητα) (5.1.η. & -1,7). Τα δύο προηγούμενα θέματα (στ & η), όπως αυτά αναπτύσσονται στο υποκριτήριο 5.1. αποτελούν το αδύνατο σημείο του οργανισμού, πιθανά επειδή η αξιολόγηση και οι βελτιώσεις του συστήματος δεν γίνονται βάσει κριτηρίων και δεικτών ποιότητας, αλλά με νόρμες και εργαλεία που δημιουργήθηκαν από την υπηρεσία. Αυτό με τη σειρά του δηλώνει τη σημασία της εφαρμογής ενός έγκυρου συστήματος ΔΟΠ.

(II) για το υποκριτήριο 5.2. που αναφέρεται στο τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να: αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη. Όσον αφορά το υποκριτήριο 5.2., όπου ο δείκτης συμφωνίας (0,81) χαρακτηρίζεται ως εξαιρετικός και δείχνει ότι γενικά η φιλοσοφία της υπηρεσία είναι προσανατολισμένη στη διευκόλυνση των χρηστών των υπηρεσιών στο σύνολο τους. Πιο συγκεκριμένα τα θέματα γ, στ και ζ αποτελούν δυνατά σημεία του οργανισμού. Για το θέμα 5.2.γ (ICC:0,8) που αφορά την ανάπτυξη σαφών κατευθυντηρίων γραμμών και κανονισμών χρησιμοποιώντας κατανοητή γλώσσα, πιθανά αυτό να οφείλεται, στο γεγονός ότι οι στόχοι είναι σαφείς, τίθενται με την έναρξη του σχολικού έτους και ενημερώνεται σχετικά όλο το προσωπικό. Το θέμα γ σε συνδυασμό με τα θέματα στ και ζ που αφορούν τη βελτίωση της πρόσβασης στην οργάνωση καθώς και την προώθηση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, εντός και εκτός της υπηρεσίας, αποτελούν επίσης δυνατά σημεία του οργανισμού και υποστηρίζουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας, παρά τις βασικές ελλείψεις υλικοτεχνικής και ηλεκτρονικής προσβασιμότητας. Για το θέμα στ, το οποίο αφορά τη βελτίωση της πρόσβασης στην οργάνωση (π.χ. ευέλικτο ωράριο έναρξης εργασίας και ύπαρξη εντύπων σε διάφορες μορφές π.χ. κατάλληλη γλώσσα, διαδίκτυο, αφίσες, φυλλάδια, σύστημα Braille για τυφλούς) (5.2.στ &

ICC:0,8), συμπεραίνεται ότι σχεδόν ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του ΚΠΑ αφού στην υπηρεσία χρησιμοποιούνται τα εργαλεία που έχουν προταθεί από το ΥΠΕΘ (TEST-A, Wisc III, Raven.... Κοινωνικό Ιστορικό κοινό για όλους τους Κοινωνικούς Λειτουργούς που εργάζονται στο Α΄ ΚΕΔΔΥ Θεσσαλονίκης). Επίσης ο οργανισμός έχει αναπτύξει σειρά εντύπων τα οποία διευκολύνουν το έργο της υπηρεσίας πολλαπλώς, όπως πχ έντυπο καταγραφής αιτήματος αξιολόγησης, Υπεύθυνη Δήλωση/συναίνεση του γονέα για την έναρξη της αξιολόγησης, διάφορα έντυπα άτυπης αξιολόγησης, έντυπο διεπιστημονικής για κάθε αξιολογούμενο μαθητή, έντυπα/πρότυπα περιγραφικής/παιδαγωγικής έκθεσης που συντάσσεται από τους εκπαιδευτικούς του μαθητή, γνωμάτευση με συγκεκριμένη δομή, .... κλπ. Τα έντυπα για διοικητική χρήση είναι: αιτήσεις γενικά, αιτήσεις αδειών (κανονικών, επιμορφωτικών, ασθενείας, άδειες μετακίνησης στα σχολεία), βεβαιώσεις από τις οποίες θα προκύπτει ότι μαθητής και γονέας προσήλθαν στην υπηρεσία και η οποία θα δικαιολογήσει την απουσία από το σχολείο ή την εργασία αντίστοιχα... κα. Τέλος το θέμα ζ που αφορά την προώθηση της ηλεκτρονικής και αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πολίτες/πελάτες (5.2.ζ & ICC:0,9), αποτελεί επίσης δυνατό σημείο αν και (I) οι ηλεκτρολογικές και διαδικτυακές εγκαταστάσεις στο κτίριο (περιβαλλοντικά), (II) ο εξοπλισμός είναι αρκετά παλιός με αποτέλεσμα σε τακτά χρονικά διαστήματα να εμφανίζονται προβλήματα λειτουργίας, (III) δεν υπάρχει αντιστοίχιση αριθμού Η/Υ με το προσωπικό, η επικοινωνία εντός της υπηρεσίας και με τους εξωτερικούς συνεργάτες/φορείς κρίνεται ικανοποιητική. Αντίθετα η υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ, ως προς το θέμα 5.2.α. τη συμμετοχή των πολιτών/πελατών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων (π.χ. με τη χρήση μέσων όπως έρευνες, διαδικασίες ανάδρασης, ομάδες ενδιαφερομένων που σχετίζονται με την καταλληλότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων και την αποτελεσματικότητά τους λαμβάνοντας υπόψη το φύλο και στοιχεία ποικιλομορφίας), καταλληλότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων και την αποτελεσματικότητά τους λαμβάνοντας υπόψη το φύλο και στοιχεία ποικιλομορφίας) (5.2.α. & ICC:-1,5), η οποία πιθανά να αποδίδεται στη μη ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας ελέγχου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, γεγονός που επιβάλλει την επανεξέταση του ζητήματος της ανάπτυξης και εφαρμογής συστήματος ΔΟΠ. Άποψη συμβατή με των Zhu & Scheuermann, (1999). Εδώ θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη η μη θετική στάση των εργαζόμενων σε ζητήματα αξιολόγησης, όπως σειρά ερευνών έχει διαπιστώσει (Πετούση, 2017; Ματσαγγούρας, 2012; Κρέκης, 2012). Στην υπηρεσία του ΚΕΔΔΥ, ποσοτικά και ένα μικρό μέρος ποιοτικών δεδομένων<sup>39</sup> εισάγονται στην βάση δεδομένων Access που έχει δημιουργηθεί αποκλειστικά για τον οργανισμό. Στα στοιχεία της βάσης

<sup>39</sup> Αριθμός αξιολογούμενων μαθητών, φύλο, βαθμίδα φοίτησης, τύπος σχολείου, Σχολική Μονάδα, τάξη, είδος αρχικών δυσκολιών, διάγνωση, πρόταση, Εξατομικευμένο Πρόγραμμα Παρέμβασης, εργαλεία αξιολόγησης, παραπομπή σε παιδοψυχιατρική, παιδονευρολογική εξέταση, κλπ...

δεδομένων στηρίζετε και η «**ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ**» που αποστέλλεται στη Δ/νση Ειδικής Αγωγής του ΥΠΕΘ και στην Περιφερειακή Δ/νση ΠΕ και ΔΕ Κεντρικής Μακεδονίας. Το θέμα 5.2.β το οποίο αφορά τη συμμετοχή των πολιτών/πελατών και άλλων μετόχων στην ανάπτυξη ποιοτικών προδιαγραφών για τις υπηρεσίες, τα προϊόντα και τις πληροφορίες για τους πολίτες/πελάτες (5.2.β & ICC:-1,4), επίσης δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ, αφού αναδείχτηκε ως αδύναμο σημείο του οργανισμού. Πιθανολογείται ότι η συγκεκριμένη άποψη να οφείλεται στο γεγονός ότι, δεν έχουν προβλεφθεί από τον κανονισμό λειτουργίας 1503/2001, συγκεκριμένες διαδικασίες συμμετοχής των πολιτών/πελατών και άλλων μετόχων στην ανάπτυξη ποιοτικών προδιαγραφών για τις υπηρεσίες, τα προϊόντα και τις πληροφορίες για τους πολίτες/πελάτες. Επίσης ένας άλλος λόγος που περιορίζει αυτή τη δυνατότητα να είναι η διαφύλαξη του απορρήτου λόγω του ότι διακινούνται πληροφορίες που αφορούν προσωπικά δεδομένα μαθητών, γονέων καθώς και άλλων εμπλεκόμενων. Σε αυτή την περίπτωση η δημιουργία μιας πλατφόρμας καταγραφής των απόψεων των χρηστών των υπηρεσιών θα ήταν χρήσιμη διότι θα λειτουργούσε ως ανατροφοδότηση για τη βελτίωση των αδύνατων σημείων του οργανισμού.

(III), το υποκριτήριο 5.3. που αναφέρεται στο τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να καινοτομεί ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών/πελατών, και ο δείκτης συμφωνίας κριτών είναι πολύ χαμηλός εν τούτοις σκιαγραφεί με μεγάλη ακρίβεια ζητήματα που αφορούν το συγκεκριμένο υποκριτήριο. Όσον αφορά το θέμα β του υποκριτηρίου 5.3. που αφορά τη συμμετοχή των μετόχων στις διαδικασίες παραγωγής καινοτομιών π.χ. με τις πιλοτικές εφαρμογές νέων υπηρεσιών και λύσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (5.3.β. & ICC:1) φαίνεται ότι αποτελεί εξέχον στοιχείο του οργανισμού επειδή το ΚΕΔΔΥ αξιολογεί, γνωματεύει, σχεδιάζει, υλοποιεί και εποπτεύει την εφαρμογή του ΕΠΕ και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες συμβουλευτικής με στόχο την υποστήριξη των σχολικών περιβαλλόντων ολιστικά. Ως παράδειγμα αναφέρονται: ο σχεδιασμός προγράμματος Έγκαιρης Παρέμβασης και Υποστήριξης Γονέων από ομάδα των εκπαιδευτικών της προσχολικής αγωγής, η ανάπτυξη του εργαλείου Πρωτόκολλο Παρατήρησης Συμμετοχής νηπίων, η υποστήριξη σχολικών περιβαλλόντων για διάφορα θέματα που τίθενται από τη δ/νση του σχολείου, άλλοτε δια ζώσης και άλλοτε μέσα από την Πλατφόρμα τηλεδιασκέψεων. Ως θέματα ενδεικτικά αναφέρω τη «διαχείριση άγχους των εκπαιδευτικών», τη «διαχείριση του άγχους των μαθητών κατά την προετοιμασία τους για τις Πανελλαδικές εξετάσεις» κα.

Αντίθετα το θέμα γ του υποκριτηρίου 5.3. που αφορά τη συμμετοχή των πολιτών/πελατών και των εργαζόμενων στη διαδικασία των καινοτομιών (5.3.γ. & ICC:-0,8), φαίνεται να αποτελεί αδύνατο σημείο του οργανισμού, το οποίο χρήζει βελτίωσης. Ως πιθανότεροι λόγοι θα μπορούσαν να αναφερθούν, η έλλειψη προσωπικού και η καθυστέρηση τοποθέτησης των αναπληρωτών, με αποτέλεσμα

να συσσωρεύεται εξαιρετικά μεγάλος φόρτος εργασίας και να δημιουργούνται εκκρεμότητες που δεν είναι δυνατό να επιλυθούν με την ολοκλήρωση του σχολικού έτους. Η πίεση του χρόνου αλλά και το γεγονός ότι οι γονείς απευθύνονται στην υπηρεσία αποκλειστικά και μόνο για τη χορήγηση γνωμάτευσης και όχι την ουσιαστική υποστήριξη, είναι επίσης ένας βασικό λόγος που δεν επιτρέπει τη συνεργασία και τη συμμετοχή των χρηστών στην παραγωγή καινοτομίας. Το επίπεδο συνεργασίας για παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και δράσεων με τις σχολικές μονάδες και άλλους ειδικούς, είναι υψηλότερο, αν και αυτό δεν μπόρεσε να αποτυπωθεί, λόγω του ότι το παρόν ερώτημα αφορά και χρήστες υπηρεσιών και εργαζόμενους. Τα τρία θέματα του υποκριτηρίου 5.3., δηλαδή, 5.3.β., 5.3.γ. και 5.3.δ. είτε έχουν ανταποκρίνονται είτε όχι στις απαιτήσεις του ΚΠΑ, εξυπηρετούν ένα από τα βασικά θέματα του 1<sup>ου</sup> στρατηγικού στόχου του Συμβουλίου Παιδείας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Στοκχόλμη, 2010). Τέλος, το θέμα δ του υποκριτηρίου 5.3., το οποίο αφορά την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για καινοτομίες στις διαδικασίες (5.3.δ & ICC:-0,8), αποτελεί επίσης αδύνατο σημείο του οργανισμού. Η μη ύπαρξη δυνατότητας εξασφάλισης πόρων για παραγωγή καινοτομίας μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι το ΚΕΔΔΥ, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, είναι δημόσιος οργανισμός του υπουργείου Παιδείας και για το λόγο αυτό χρηματοδοτείται απευθείας από το κράτος, (I) η μισθοδοσία από πόρους του ΥΠΕΘ και (II) η μίσθωση του ακινήτου καθώς και χορήγηση υλικοτεχνικής υποδομής από την αιρετή Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (Υπουργείο Εσωτερικών). Δεν υπάρχει μέριμνα για τη διάθεση πόρων ώστε η υπηρεσία να ικανοποιήσει στόχους καινοτομίας ως προς τις διαδικασίες και έτσι δεν βρίσκεται σε συμφωνία με τις προτάσεις του Fullan (1991). Ως εμπόδια θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν η μεγάλη γραφειοκρατία, η καθυστέρηση ολοκλήρωσης των διαγωνισμών, οι άγονοι διαγωνισμοί, καθώς και η παρούσα οικονομική κρίση. Απαγορευτική ήταν η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω του συστήματος ISO 9001/2015, για λόγους οικονομικούς (δεν είχε τους απαραίτητους πόρους το ΚΕΔΔΥ). Αλλά και όταν οι πόροι εξασφαλίστηκαν από ένα πρόγραμμα ERASMUS+, επίσης δεν κατέστη δυνατό, επειδή η αιρετή Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, για δύο έτη και πλέον, δεν είχε εξασφαλίσει τεχνικό ασφαλείας, απαραίτητη προϋπόθεση για την έκδοση του σχετικού πιστοποιητικού. Επίσης, το ΚΕΔΔΥ ως δημόσια υπηρεσία, δεν μπορεί να σχεδιάσει και να υλοποιήσει προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης ενηλίκων και άλλα ενημερωτικά προγράμματα, μη τυπικής και άτυπης εκπαίδευσης<sup>40</sup>, επειδή δεν προβλέπεται από τη νομοθεσία η παροχή υπηρεσιών σε φορείς και πρόσωπα έναντι αμοιβής. Με αυτό τον τρόπο στερείται η υπηρεσία, όχι μόνο τη δυνατότητα διάχυσης της πολύτιμης γνώσης και εμπειρίας που διαθέτει αλλά και τη δυνατότητα εξασφάλισης οικονομικών πόρων.

---

<sup>40</sup> ERASMUS+, ADULT EDUCATION

Τα υπόλοιπα κριτήρια και υποκριτήρια (6 έως 9) του ΚΠΑ, αφορούν αποτελέσματα μετρήσεων του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού του ΚΕΔΔΥ, των χρηστών των υπηρεσιών και της κοινωνίας γενικότερα από τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας. Για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, στην παρούσα μελέτη απαντήθηκαν τα ερωτήματα από το προσωπικό, το οποίο διατύπωσε προσωπικές απόψεις από την ανατροφοδότηση που παρέχονταν από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και τα άτομα και αφορούσε τη γενικότερη λειτουργία συστήματος.

## **B. Αποτελέσματα:**

6. Για το **κριτήριο 6** που αφορά τα αποτελέσματα τα οποία είναι προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη, όπου πρέπει να μελετηθεί, ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει το ΚΕΔΔΥ για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών και πελατών μέσω διαφόρων υποκριτηρίων, οι απόψεις των συμμετεχόντων ως προς τα θέματα των υποκριτηρίων έδειξαν ότι:

(I) για το υποκριτήριο 6. 1., το οποίο αφορά τα αποτελέσματα τα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη, το θέμα γ που εστιάζει στα αποτελέσματα που αφορούν την πρόσβαση (π.χ. ώρες έναρξης και αναμονής, υπηρεσίες μιας στάσης) (6.1.γ. & ICC: 0,8) φαίνεται ότι αποτελεί δυνατό σημείο του οργανισμού, κάτι το οποίο σχολιάζετε θετικά από τους περισσότερους συνεργαζόμενους φορείς και πρόσωπα. Το συγκεκριμένο ερώτημα αποτελεί βασικό κριτήριο ελέγχου της απόδοσης του κατά την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού. Αντίθετα το θέμα β, το οποίο αφορά τα αποτελέσματα τα σχετικά με την εμπλοκή και τη συμμετοχή (6.1.β. & -1,4), χρήζει παρέμβασης, αφού δεν ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του ΚΠΑ. Αυτό πιθανά να συμβαίνει επειδή, οι χρήστες των υπηρεσιών αρκετές φορές δεν είναι συνεπείς, δεν γνωρίζουν την ώρα αξιολόγησης, τον εκπαιδευτικό ή και την ομάδα που θα εμπλακεί στη διαδικασία διάγνωσης και υποστήριξης του μαθητή, αν και έχουν ενημερωθεί σχετικά. Επίσης δεν γνωρίζουν τη διαδικασία υποβολής της γνωμάτευσης για την ενημέρωση του σχολικού περιβάλλοντος, ώστε να σχεδιαστεί η αποτελεσματικότερη υποστήριξη του μαθητή.

(II) Για το υποκριτήριο 6.2. τους Δείκτες που αφορούν μετρήσεις για τον πολίτη/πελάτη Και ειδικότερα την ενότητα τη σχετική με ΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, α) το θέμα 6.2.στ., το σχετικό με τη συμμόρφωση όσον αφορά στοιχεία ποικιλομορφίας φύλου (6.2.στ & ICC-2,1) δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ και χρήζει παρέμβασης. Η ποικιλομορφία ως προς το φύλο αναδεικνύεται αδύνατο σημείο του οργανισμού, επειδή πιθανά είναι συντριπτικά μεγαλύτερος ο αριθμός των γυναικών, κάτι το οποίο εντοπίστηκε και στην περιγραφή του δείγματος και αποτέλεσε και περιορισμό της παρούσας έρευνας. Πιο συγκεκριμένα η κατάσταση έχει ως εξής: κατά την έναρξη του σχολικού έτους σε πληθυσμό 21 εργαζόμενων 2 είναι άνδρες και 19 γυναίκες. Κατόπιν όμως της

ολοκλήρωσης της τοποθέτησης των αναπληρωτών του ΕΕΠ<sup>41</sup> ο αριθμός του συνόλου του προσωπικού διαμορφώνεται στους 35 (4 άνδρες, 31 γυναίκες). Είναι ζήτημα το οποίο δεν δύναται να τροποποιηθεί, επειδή η προσέλευση, επιλογή και τοποθέτηση των αναπληρωτών καθώς και οι λοιπές λειτουργίες της ΔΑΔ (επιμόρφωση, προαγωγές, προνόμια) πραγματοποιούνται σε κεντρικό επίπεδο (και γενικότερα των διορισμών στο δημόσιο τομέα), ακολουθεί τη νομοθεσία, όπου ο παράγων φύλο δεν λαμβάνεται υπόψη.

(II) Όσον αφορά την ενότητα ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ του ίδιου κριτηρίου, επίσης το θέμα το σχετικό με τον αριθμό των φακέλων που επιστρέφονται λόγω λαθών ή/και υποθέσεων που απαιτούν επανειλημμένη διεκπεραίωση/αποζημίωση φαίνεται να μην ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ (6.2.κ. & ICC:-2,1). Αν και το πρόσημο στο συγκεκριμένο θέμα του υποκριτηρίου είναι αρνητικό, μπορεί να χαρακτηριστεί ως δυνατό σημείο του οργανισμού διότι, περιορισμένα λάθη καταγράφονται και ελάχιστες διορθώσεις απαιτούνται να γίνουν. Αυτές αφορούν τα στοιχεία του μαθητή, ημερομηνία γέννησης, ορθογραφία ως προς το όνομα της μητέρας και στην περίπτωση αλλοδαπών μαθητών λάθη κατά τη μεταφορά του όνομα από τη γλώσσα της χώρα προέλευσης στην ελληνική γλώσσα. Για το λόγο αυτό και ζητείται το πιστοποιητικό γέννησης του μαθητή και όταν αυτό δεν υπάρχει, η υπηρεσία ανατρέχει στη εθνική βάση δεδομένων του μαθητικού δυναμικού Myschool. Επανάληψη διεκπεραίωσης φακέλου έχουμε όταν, (I) μία γνωμάτευση έχει λήξη (διάρκεια για 1 ή τρία έτη κατά τη φοίτηση στο δημοτικό σχολείο) και υποχρεωτική επαναξιολόγηση κατά τη μετάβαση από την πρωτοβάθμια στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, (II) όταν πρέπει να ανανεωθεί ή να διακοπεί η χορήγηση παράλληλης στήριξης ή Ειδικού Βοηθητικού Προσωπικού (ΕΒΠ). Τέλος σε περίπτωση που οι γονείς δεν συμφωνούν με την πρόταση του ΚΕΔΔΥ, σχετικά με το σχολικό πλαίσιο φοίτησης και την υποστήριξη αυτού έχουν δικαίωμα να προσφύγουν σε δευτεροβάθμιο όργανο, του οποίου και η απόφαση είναι οριστική (άρθρο 28, παράγρ. 14 Ν. 4186/2013).

7. Για το **κριτήριο 7** το οποίο σχετίζεται με τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή, ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού οι απόψεις των εργαζομένων έδειξαν ότι:

(I) το θέμα ζ του υποκριτηρίου 7.1., το οποίο εντάσσεται στην ενότητα που σχετίζεται με τους δείκτες που αφορούν την ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, στο ειδικότερο ζήτημα της προσέγγισης της οργάνωσης στην καινοτομία, αποτελεί δυνατό σημείο του οργανισμού (7.1.ζ. & ICC:0,9). Η άποψη αυτή είναι σε συμφωνία και με τα αποτελέσματα των θεμάτων των προϋποθέσεων, των κριτηρίων και υποκριτηρίων 5.3.α,β,ε. ; 4.5.α; 3.2.στ; 2.4.α,στ,

<sup>41</sup> Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό (ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί, λογοθεραπευτές)

όπου γίνεται φανερό πόσο σημαντικός είναι ο παράγοντας καινοτομία και τεχνολογία στην εφαρμογή συστήματος ΔΟΠ. Αντίθετα το θέμα λ του υποκριτηρίου 7.1. στην ενότητα: ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΚΑΡΙΕΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ, που αφορά την προθυμία του ανθρώπινου δυναμικού να αποδέχεται τις αλλαγές (7.1.λ. & ICC:-2,8), δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ, απόψεις οι οποίες εμφανίζονται και στο σχολιασμό των προϋποθέσεων.

(II) Για το θέμα θ, του υποκριτηρίου 7.2. που σχετίζεται με τις απόψεις για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα με τον αριθμό των καταγεγραμμένων υποθέσεων πιθανής σύγκρουσης συμφερόντων (7.2.θ. & ICC:-2,6) με μια πρώτη ματιά δεν φαίνεται να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του ΚΠΑ. Χωρίς όμως αυτό να μπορεί να τεκμηριωθεί από πραγματικές μετρήσεις.

8. Όσον αφορά το **κριτήριο 8** που αναφέρεται στα αποτελέσματα τα σχετικά με την κοινωνία, δηλαδή τι έχει επιτύχει η οργάνωση αναφορικά με την επίδρασή της στην κοινωνία σε σχέση με τα υποκριτήρια, έχουμε:

(I) το υποκριτήριο 8.1, το οποίο αφορά τα αποτελέσματα των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι, για τα παρακάτω θέματα προκύπτει ότι αποτελούν δυνατά σημεία του οργανισμού, και αφορούν:

β: τη γενική εκτίμηση της οργάνωσης (π.χ. όπως ένας εργοδότης/χορηγός στην τοπική/παγκόσμια κοινότητα) (8.1.β. & ICC:0,9),

η: τη γενική άποψη του κοινού για το πόσο διαφανής και ανοιχτή σε επιρροές από το περιβάλλον είναι η δημόσια οργάνωση (8.1.η. & ICC:0,9),

θ: την ηθική συμπεριφορά της οργάνωσης. (8.1.θ. & ICC:0,8) και

ι: τον τόνο που δίνουν οι δημοσιογραφικές καλύψεις από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (8.1.ι. & ICC:0,8). Αντίθετα τα παρακάτω θέματα, γ, δ και ε, του υποκριτηρίου 8.1. δείχνουν να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ και χρήζουν παρέμβασης. Ποιο συγκεκριμένα αυτά αφορούν:

γ: τις οικονομικές επιπτώσεις επί της κοινωνίας σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο (8.1.γ & ICC:-1,2),

δ: την προσέγγιση σε περιβαλλοντικά θέματα (π.χ. προστασία από το θόρυβο, τη μόλυνση του αέρα), (8.1.δ. & ICC:-1,5), και

ε: τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις επί της κοινωνίας σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, (8.1.ε & ICC:-1,4). Ειδικά για το τελευταίο θέμα, αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στο γεγονός ότι ζητήματα περιβαλλοντικά, αποτελούν ευθύνη της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (αιρετή) και καμία εμπλοκή δεν υπάρχει από την υπηρεσία του ΚΕΔΔΥ. Συμβουλευτικά μόνο και με τη μορφή ενημερωτικού εγγράφου ή υπομνήματος, το οποίο υποβάλλεται ιεραρχικά στην Περιφερειακή Δ/ση ΠΕ και ΔΕ Κεντρικής Μακεδονίας, καθώς και στην υπεύθυνη



αρχή για την κάλυψη πάγιων αναγκών της υπηρεσίας τη στέγαση (μίσθωση ακινήτου, λειτουργικά έξοδα αυτού) και την υλικοτεχνική υποδομή.

Ορισμένα θέματα του υποκριτηρίου 8.1. δεν μπορούν να συζητηθούν, επειδή, αποτελούν υποθέσεις των εργαζόμενων και όσων συμμετέχουν στην έρευνα και δεν είναι ερευνητικά τεκμηριωμένες.

(II) οι απαντήσεις για το υποκριτήριο 8.2. που αφορά τους δείκτες κοινωνικής επίδοσης οι οποίοι είναι καθιερωμένοι από την οργάνωση, επίσης είναι υποθετικές και ίσως για το λόγο αυτό είναι αρκετά όμοιες με τις απόψεις των συμμετεχόντων όπως αυτές διατυπώθηκαν, στα κριτήρια και υποκριτήρια των Προϋποθέσεων. Τα θέματα αυτά είναι:

γ: αφορά την υποστήριξη που δίδεται στις μειονεκτικές ομάδες της κοινωνίας (8.2.γ. & ICC:1,3),

δ: αφορά την Υποστήριξη για την ένταξη και αποδοχή των εθνικών μειονοτήτων (8.2.δ. & ICC:1). Τα δύο αυτά θέματα αποτελούν εξέχοντα χαρακτηριστικά του οργανισμού (συζητήθηκαν οι λόγοι σε προηγούμενη παράγραφο),

ε: αφορά την υποστήριξη για διεθνή αναπτυξιακά έργα. (ΕΣΠΑ, ERASMUS+) (8.2.ε. & ICC:0,8) και αποτελεί απλά δυνατό στοιχείο του οργανισμού.

Αντίθετα τα θέματα β, στ και θ, δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ και χρήζουν παρέμβασης. Ποιο συγκεκριμένα τα θέματα αυτά αφορούν:

β: το βαθμό κάλυψης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (8.2.β. & ICC:-0,9), αποτέλεσμα το οποίο θα μπορούσε να αποδοθεί στο γεγονός ότι όλη η διάχυση των γνώσεων και της εμπειρίας του οργανισμού γίνεται μέσα από ημερίδες, συνέδρια, ευρωπαϊκά προγράμματα και αναρτήσεις στη σελίδα του ΚΕΔΔΥ αλλά και μέσω κοινωνικών δικτύων (Facebook).

στ: την υποστήριξη για πολιτική συμμετοχή των πολιτών/πελατών και υπαλλήλων (8.2.στ. & ICC:-0,9)

θ. Δράσεις της δημόσιας οργάνωσης για διατήρηση των φυσικών πόρων (π.χ. βαθμός συμμόρφωσης με περιβαλλοντικά πρότυπα, χρήση ανακυκλώσιμων υλικών, χρήση φιλικών προς το περιβάλλον τρόπων μεταφοράς, μείωση των ενοχλήσεων, των ζημιών και του θορύβου, μείωση της χρήσης των αγαθών κοινής ωφελείας π.χ. νερό, ηλεκτρισμός, αέριο) (8.2.θ. & ICC:-1,6). Για τα δύο θέματα του υποκριτηρίου 8.2. (στ & θ), υπάρχουν κοινές απόψεις και θέσεις οι οποίες διατυπώθηκαν στα αντίστοιχα θέματα των υποκριτηρίων προϋποθέσεων.

9. Τέλος οι απόψεις των εργαζόμενων σχετικά με το **κριτήριο 9**, το οποίο αφορά τα **Κύρια αποτελέσματα επίδοσης**: αποδεικτικά στοιχεία των καθορισμένων στόχων που έχουν επιτευχθεί από την οργάνωση, και τα υποκριτήρια αυτού,

(I) για το υποκριτήριο 9.1 που αφορά τα εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών το θέμα α, το οποίο αφορά το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί με όρους εκροών (παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών),(

9.1.α. & ICC:1), μπορεί να χαρακτηριστεί ως εξέχον χαρακτηριστικό του ΚΕΔΔΥ και το θέμα γ, το οποίο αφορά την αποδοτικότητα (εκροές που επιτυγχάνονται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος), (9.1.γ. & ICC:0,9) δυνατό σημείο, γεγονός που επαληθεύει και τα αποτελέσματα που αφορούν τα αντίστοιχα θέματα των θεμάτων των υποκριτηρίων των προϋποθέσεων. Αντίθετα, διαφαίνεται ότι το ΚΕΔΔΥ δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ΚΠΑ στα τρία θέματα του 9.1. υποκριτηρίου. Τα θέματα αυτά αφορούν: δ: τα αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων (9.1.δ. & ICC:-1,5), ε: τα αποτελέσματα συμμετοχής σε διαγωνισμούς, βραβεία ποιότητας και πιστοποίηση συστήματος διοίκησης ποιότητας (Βραβεία Αριστείας), (9.1.ε. & ICC:-0,8) και τα αποτελέσματα δραστηριοτήτων συγκριτικών αξιολογήσεων / συγκριτικής μάθησης, (9.1.στ. & ICC:-0,8). Αναμενόμενα είναι τα σκορ των θεμάτων των υποκριτηρίων, αφού στην υπηρεσία όχι μόνο δεν εφαρμόζεται σύστημα ΔΟΠ, αλλά η όποια διορθωτική παρέμβαση υλοποιείται με βάση μόνο τα δεδομένα που προκύπτουν από τη βάση ACCESS καθώς και τη συγκέντρωση των προβλημάτων και των δυσκολιών που αντιμετωπίζει καθημερινά η υπηρεσία.

(II) ως προς το υποκριτήριο 9.2. που αφορά εσωτερικά αποτελέσματα και ειδικότερα την ενότητα ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ και τα τέσσερα θέματα, αποτελούν εξέχοντα χαρακτηριστικά του ΚΕΔΔΥ. Τα θέματα αυτά αφορούν:

α: τα αποδεικτικά στοιχεία της συμμετοχής όλων των μετόχων στη δημόσια οργάνωση, (9.2.α. & ICC:0,9),

β: τα αποτελέσματα από την καθιέρωση συνεργασιών και αποτελέσματα από συντονισμένες δραστηριότητες, (9.2.β. & ICC:1,1),

γ: τα αποδεικτικά στοιχεία της ικανότητας ικανοποίησης και εξισορρόπησης των αναγκών όλων των μετόχων, (9.2.γ. & ICC:1,1),

δ: τα αποδεικτικά στοιχεία επιτυχίας στη βελτίωση και καινοτομία των στρατηγικών, δομών ή/και διαδικασιών της οργάνωσης, (9.2.δ. & ICC:1),

ε: τα αποδεικτικά στοιχεία για τη βελτιωμένη χρήση της τεχνολογίας πληροφορικής (στη διαχείριση της εσωτερικής γνώσης ή/και στην εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία και διαμόρφωση δικτύων), (9.2.ε. & ICC:0,9).

Τα αποτελέσματα των θεμάτων του υποκριτηρίου 9.2. συμφωνούν με τη γενικότερη φιλοσοφία, το προφίλ και τις αρμοδιότητες του οργανισμού, χωρίς δυστυχώς να υποστηρίζονται κατάλληλα για την ανάπτυξη τους, μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα ΔΟΠ. Οι λόγοι έχουν αναφερθεί και σε προηγούμενες ενότητες αλλά και στη συζήτηση που σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά των προϋποθέσεων λειτουργίας μιας δημόσια οργάνωσης. Αυτά δηλαδή που καθορίζουν τι πρέπει να κάνει η οργάνωση και πώς να προσεγγίζει τα έργα της ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι ραγδαίες κοινωνικο-οικονομικές και πολιτισμικές μεταβολές, επηρεάζουν άμεσα το χώρο της εκπαίδευσης και αναδεικνύουν την ανάγκη επαναπροσδιορισμού στάσεων, αντιλήψεων και συμπεριφορών με στόχο το κοινό καλό και την προσωπική ανάπτυξη του κάθε συμμετέχοντα και στο χώρο της εκπαίδευσης. Την ανάγκη αυτή έρχεται να καλύψει η **Διασφάλιση Ολικής Ποιότητας**, μία πολυσυλλεκτική έννοια η οποία αναφέρεται σε πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές με στόχο την επίτευξη, διατήρηση, ή βελτίωση της ποιότητας σε συγκεκριμένους τομείς κάθε οργανισμού, η οποία βασίζεται κύρια στην αξιολόγηση. Η αξιολόγηση, αποτελεί μια γενική διαδικασία συστηματικής ή κριτικής ανάλυσης ορισμένου ζητήματος μέσω της συλλογής συναφών δεδομένων, την ανάλυσής τους, ώστε να διατυπωθούν συμπεράσματα και προτάσεις που θα οδηγήσουν στη συνεχή βελτίωση του συστήματος και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Έκθεση Δικτύου Ευρυδίκη, 2015).

Στην παρούσα μελέτη η εφαρμογή του ερωτηματολογίου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, λειτούργησε σαν μία μορφή αυτοαξιολόγησης, αναδεικνύοντας τα εξέχοντα χαρακτηριστικά του ΚΕΔΔΥ και να εντοπίζοντας τις οι αδυναμίες αυτού, ώστε η υπηρεσία με τη βοήθεια των ειδικών να προβεί σε όλες εκείνες τις ενέργειες–διορθωτικές και πρωτοβουλίες που θα διασφαλίσουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Εδώ είναι απαραίτητο να αποσαφηνιστούν οι έννοιες, αυτό-αξιολόγηση και εσωτερική αξιολόγηση. Η διάκριση έγκειται στο γεγονός ότι, κατά την αυτο-αξιολόγηση, οι αξιολογητές διαμορφώνουν κρίσεις σχετικά με δραστηριότητες που ασκούν οι ίδιοι, ενώ στην εσωτερική αξιολόγηση η κρίση διαμορφώνεται από μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων που είναι μέλη του προσωπικού ή μαθητές του σχολείου, καθώς και γονείς. Στην παρούσα μελέτη οι αξιολογήσεις μπορεί να θεωρηθούν και αυτό-αξιολογήσεις και εσωτερικές αξιολογήσεις. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων:

1. ανέδειξε τα εξέχοντα χαρακτηριστικά του ΚΕΔΔΥ, καθώς και τα δυνατά σημεία αυτού, υποδεικνύοντας έτσι τους τομείς στους οποίους η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ και
2. εντόπισε τις αδυναμίες του ΚΕΔΔΥ και υπόδειξε τους τομείς που χρήζουν παρέμβασης, επειδή σε αυτά τα θέματα η υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ.

Πιο συγκεκριμένα, συμπεραίνετε ότι:

A. Αποτελούν εξέχοντα χαρακτηριστικά του ΚΕΔΔΥ,

### **Κριτήρια Προϋποθέσεων**

#### **1) στο κριτήριο ηγεσία:**

(I) το θέμα γ του υποκριτηρίου 1.1., το οποίο αφορά, την «καθιέρωση ενός αξιακού πλαισίου που εμπεριέχει τη διαφάνεια, την ηθική και την εξυπηρέτηση του πολίτη όπως επίσης και ένα κώδικα επικοινωνίας με τους κύριους μετόχους».

#### **2. στο κριτήριο στρατηγική και προγραμματισμός:**

(I) το θέμα ε του υποκριτηρίου 2.2., το οποίο αφορά, την «εκτίμηση της ανάγκης για αναδιοργάνωση και βελτίωση των στρατηγικών και των μεθόδων προγραμματισμού»,

(II) το θέμα α του υποκριτηρίου 2.4., το οποίο αφορά τη «δημιουργία και ανάπτυξη μιας κουλτούρας καινοτομιών μέσω της επιμόρφωσης, της συγκριτικής αξιολόγησης, της οργάνωσης εργαστηρίων μάθησης, εστιάζοντας στο ρόλο της στρατηγικής σκέψης και του προγραμματισμού»,

(III) το θέμα στ του υποκριτηρίου 2.4., το οποίο αφορά την «εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των απαραίτητων πόρων, ώστε να εφαρμοστούν οι σχεδιαζόμενες αλλαγές».

#### **3. στο κριτήριο Ανθρώπινο Δυναμικό:**

(I) το θέμα θ του υποκριτηρίου 3.1., το οποίο αφορά τη «μέριμνα για τις ανάγκες των ΑΜΕΑ και των μειονεκτούντων υπαλλήλων»,

(II) το θέμα στ του υποκριτηρίου 3.2., το οποίο αφορά την «ανάπτυξη και προώθηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης (π.χ. με πολυμέσα, κατάρτιση στο χώρο της εργασίας και ηλεκτρονική μάθηση)»,

(III) το θέμα β του υποκριτηρίου 3.3., το οποίο αφορά τη «δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τη γέννηση ιδεών και προτάσεων από τους υπαλλήλους και ανάπτυξη των σχετικών μηχανισμών (π.χ. σχέδια προτάσεων, ομάδες εργασίας, καταγισμός ιδεών)».

#### **4. στο κριτήριο συνεργασίες και πόροι:**

(I) το θέμα ζ του υποκριτηρίου 4.1., το οποίο αφορά την «οργάνωση δραστηριοτήτων στο πεδίο της συλλογικής κοινωνικής ευθύνης»,

(II) το θέμα β, του υποκριτηρίου 4.3., το οποίο αφορά την «εξασφάλιση της διαφάνειας στην οικονομική διαχείριση και στον προϋπολογισμό»,

(III) το θέμα γ του υποκριτηρίου 4.3., που αναφέρεται στην «εξασφάλιση μιας αποδοτικής, ως προς το κόστος, διαχείρισης των οικονομικών πόρων»,

(IV) το θέμα ε του υποκριτηρίου 4.6., το οποίο αναφέρεται στην «εξασφάλιση της κατάλληλης πρόσβασης στα κτίρια αντίστοιχα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων και πολιτών/πελατών (π.χ. πρόσβαση των ατόμων με ειδικές ανάγκες)»,

**5. στο κριτήριο διαδικασίες:**

(I) το θέμα α του υποκριτηρίου 5.1., που αφορά τον «προσδιορισμός, περιγραφή και τεκμηρίωση των κύριων διοικητικών διαδικασιών σε διαρκή βάση»,

(II) το θέμα β του υποκριτηρίου 5.3., που αφορά τη «συμμετοχή των μετόχων στις διαδικασίες παραγωγής καινοτομιών π.χ. με τις πιλοτικές εφαρμογές νέων υπηρεσιών και λύσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης»,

**Κριτήρια Αποτελεσμάτων**

**6. στο κριτήριο 8, αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία:**

(I) το θέμα γ του υποκριτηρίου 8.2., το οποίο αφορά την «υποστήριξη που δίδεται στις μειονεκτικές ομάδες της κοινωνίας»,

(II) το θέμα δ του υποκριτηρίου 8.2., που αφορά την «υποστήριξη για την ένταξη και αποδοχή των εθνικών μειονοτήτων».

**7. στο κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης:**

(I) το θέμα α του υποκριτηρίου 9.1., το οποίο αφορά το «βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί με όρους εκρών (παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών)»,

(II) το θέμα β του υποκριτηρίου 9.2., το οποίο αφορά τα «αποτελέσματα από την καθιέρωση συνεργασιών και αποτελέσματα από συντονισμένες δραστηριότητες»,

(III) το θέμα γ. του υποκριτηρίου 9.3., που αφορά τα «αποδεικτικά στοιχεία της ικανότητας ικανοποίησης και εξισορρόπησης των αναγκών όλων των μετόχων»,

(IV) το θέμα δ. του υποκριτηρίου 9.2., που αφορά τα «αποδεικτικά στοιχεία επιτυχίας στη βελτίωση και καινοτομία των στρατηγικών, δομών ή/και διαδικασιών της οργάνωσης».

Αντίθετα το ΚΕΔΔΥ φάνηκε ότι δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ΚΠΑ στα παρακάτω θέματα των εννέα κριτηρίων και των 29 υποκριτηρίων, υποδεικνύοντας έτσι τους τομείς που χρήζουν άμεσης παρέμβασης.

**Κριτήρια Προϋποθέσεων**

**1. Στο κριτήριο Ηγεσία:**

(I) το θέμα α του υποκριτηρίου 1.1., που αφορά τη «διαμόρφωση και ανάπτυξη της αποστολής (ποιοι είναι οι στόχοι μας) και του οράματος (πού θέλουμε να πάμε) της οργάνωσης εμπλέκοντας τους σημαντικούς μετόχους και υπαλλήλους»,

- (II) το θέμα στ. του υποκριτηρίου 1.2., που αφορά τη «θέσπιση ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης (Management Information System-M.I.S.) συμπεριλαμβανομένων και των εσωτερικών επιθεωρήσεων»,
- (III) το θέμα η του υποκριτηρίου 1.2., που αφορά τη «μόνιμη εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως είναι το Πρότυπο ΚΠΑ ή το Πρότυπο Αριστείας EFQM»,
- (IV) το θέμα θ του υποκριτηρίου 1.2., που αφορά την «ανάπτυξη ενός συστήματος μετρήσιμων στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων και μέτρησης της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης (π.χ. Εξισορροπημένη Βαθμολόγηση, ISO9001: 2000)»,
- (V) το θέμα β του υποκριτηρίου 1.3., που αφορά την «αποδεδειγμένη προσωπική επιθυμία των ηγετών και των στελεχών να αποδέχονται τις αλλαγές δρώντας στο πλαίσιο μιας εποικοδομητικής ανάδρασης»,
- (VI) το θέμα ε του υποκριτηρίου 1.4., το οποίο αναφέρεται στη «συμμετοχή πολιτικών και άλλων μετόχων στη θέσπιση στόχων, εκροών και αποτελεσμάτων, καθώς και στην ανάπτυξη του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης».

## 2. στο κριτήριο **Στρατηγική και Προγραμματισμός:**

- (I) το θέμα δ του υποκριτηρίου 2.1., που αφορά τη «συστηματική ανάλυση των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων (π.χ. διάγνωση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή ανάλυση με βάση τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές – ΔΑΕΑ)».
- (II) το θέμα β του υποκριτηρίου 2.2., που αφορά τη «συστηματική ανάλυση των κινδύνων και των ευκαιριών (π.χ. ανάλυση ΔΑΕΑ) και εντοπισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας μέσω της συστηματικής αξιολόγησης των παραγόντων του περιβάλλοντος της λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης (συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών αλλαγών)»,
- (III) το θέμα β του υποκριτηρίου 2.3., που αφορά τη «συμμετοχή των μετόχων στη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής και του προγραμματισμού καθώς επίσης και στον καθορισμό προτεραιοτήτων βάσει των προσδοκιών και των αναγκών των μετόχων»,
- (IV) το θέμα β του υποκριτηρίου 2.4., που αφορά τη «συστηματική παρακολούθηση των εσωτερικών δεικτών και των παραγόντων αλλαγής όπως επίσης και των εξωτερικών απαιτήσεων για εκσυγχρονισμό και καινοτομία».

## 3. στο κριτήριο **ανθρώπινο δυναμικό:**

- (I) το θέμα δ του υποκριτηρίου 3.1., που αφορά την «παρακολούθηση των ανθρωπίνων πόρων που έχουν επενδυθεί στην παραγωγή και ανάπτυξη διαδικτυακών υπηρεσιών»,
- (II) το θέμα ε του υποκριτηρίου 3.1., που αφορά την «ανάπτυξη και συμφωνία για μια σαφή πολιτική που περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια προσλήψεων,

προαγωγών, αμοιβών, επιβραβεύσεων και κατανομών των διοικητικών λειτουργιών»,

(III) το θέμα ζ του υποκριτηρίου 3.2., που αφορά το «σχεδιασμό των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των τεχνικών επικοινωνίας στα πεδία της διαχείρισης κινδύνων και σύγκρουσης συμφερόντων»,

(IV) το θέμα η του υποκριτηρίου 3.2., που αφορά την «αξιολόγηση των επιπτώσεων της επιμόρφωσης και των προγραμμάτων ανάπτυξης σε σχέση με το κόστος των δραστηριοτήτων μέσω της παρακολούθησης και της εφαρμογής αναλύσεων κόστους οφέλους»,

(V) το θέμα ε του υποκριτηρίου 3.3., που αφορά τη «συστηματική διεξαγωγή ερευνών, στάσεων και αντιλήψεων του προσωπικού».

#### 4. στο κριτήριο **Συνεργασίες και Πόροι**

(I) το θέμα δ του υποκριτηρίου 4.1., που αφορά την «τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση των διαδικασιών, των αποτελεσμάτων και της φύσης των συνεργασιών»,

(II) το θέμα β του υποκριτηρίου 4.2., που αφορά τη «δημιουργία μιας ανοικτής διοίκησης σε ιδέες, προτάσεις και παράπονα των πολιτών/πελατών και ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών για τη συλλογή τους (π.χ. με τη βοήθεια ερευνών, ομάδων,...)»,

(III) το θέμα κ του υποκριτηρίου 4.3., που αφορά την «ενσωμάτωση μη οικονομικών δεδομένων στον προϋπολογισμό»,

(IV) το θέμα λ του υποκριτηρίου 4.3., που αφορά την «εισαγωγή συγκριτικών επιδόσεων (π.χ. benchmarking) μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων»,

(V) το θέμα α του υποκριτηρίου 4.4., που αφορά την «ανάπτυξη συστημάτων για τη διαχείριση, διατήρηση και αξιολόγηση της πληροφορίας και της γνώσης στη δημόσια οργάνωση σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους»,

(VI) το θέμα στ του υποκριτηρίου 4.6., που αφορά την «ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης πολιτικής διαχείρισης των κτιριακών περιουσιακών στοιχείων, συμπεριλαμβανομένης της ασφαλούς ανακύκλωσης/διάθεσής τους π.χ. είτε με άμεση διοίκηση ή με ανάθεση».

#### 5. στο κριτήριο **Διαδικασίες:**

(I) το θέμα στ του υποκριτηρίου 5.1., το οποίο αφορά την «εφαρμογή δεικτών που σχετίζονται με τις διαδικασίες και θέσπιση στόχων απόδοσης προσανατολισμένων προς τον πολίτη/πελάτη»,

(II) το θέμα η του υποκριτηρίου 5.1., που αφορά τον «έλεγχο και την αξιολόγηση των συνεπειών των δικτυακών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διοίκησης επί των διαδικασιών της οργάνωσης (π.χ. αποδοτικότητα, ποιότητα, αποτελεσματικότητα),

(III) το θέμα α του υποκριτηρίου 5.2., που αφορά τη «συμμετοχή των πολιτών/πελατών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων (π.χ. με τη χρήση μέσων όπως έρευνες, διαδικασίες ανάδρασης, ομάδες ενδιαφερομένων»,

(IV) το θέμα β του υποκριτηρίου 5.2., και αφορά τη «συμμετοχή των πολιτών/πελατών και άλλων μετόχων στην ανάπτυξη ποιοτικών προδιαγραφών για τις υπηρεσίες, τα προϊόντα και τις πληροφορίες για τους πολίτες/πελάτες».

#### **Κριτήρια Αποτελεσμάτων**

##### **6. στο κριτήριο Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη:**

(I) το θέμα β του υποκριτηρίου 6.1., που αναφέρεται στα «αποτελέσματα που αφορούν την εμπλοκή και τη συμμετοχή»,

(II) το θέμα στ του υποκριτηρίου 6.2., που αναφέρεται στους «δείκτες συμμόρφωσης όσον αφορά στοιχεία ποικιλομορφίας»,

(III) το θέμα κ του υποκριτηρίου 6.2., που αφορά τον «αριθμός φακέλων που επιστρέφονται λόγω λαθών ή/και υποθέσεων που απαιτούν επανειλημμένη διεκπεραίωση/αποζημίωση».

##### **7. στο κριτήριο Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό:**

(I) το θέμα λ του υποκριτηρίου 7.1. που αφορά την «προθυμία του ανθρώπινου δυναμικού να αποδέχεται τις αλλαγές»,

(II) το θέμα β του υποκριτηρίου 7.2 που αφορά τον «αριθμό καταγεγραμμένων υποθέσεων πιθανής σύγκρουσης συμφερόντων».

##### **8. στο Κριτήριο αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία:**

(I) το θέμα γ του υποκριτηρίου 8.1. και αφορά τις «οικονομικές επιπτώσεις επί της κοινωνίας σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο»,

(II) το θέμα δ του υποκριτηρίου 8.1. που αφορά την «προσέγγιση σε περιβαλλοντικά θέματα (π.χ. προστασία από το θόρυβο, τη μόλυνση του αέρα)»,

(III) το θέμα ε του υποκριτηρίου 8.1. που αφορά τις «περιβαλλοντικές επιπτώσεις επί της κοινωνίας σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο»,

(IV) το θέμα θ του υποκριτηρίου 8.2. που αφορά τις «δράσεις της δημόσιας οργάνωσης για διατήρηση των φυσικών πόρων (π.χ. βαθμός συμμόρφωσης με περιβαλλοντικά πρότυπα, χρήση ανακυκλώσιμων υλικών, χρήση φιλικών προς το περιβάλλον τρόπων μεταφοράς, μείωση των ενοχλήσεων, των ζημιών και του θορύβου, μείωση της χρήσης των αγαθών κοινής ωφελείας π.χ. νερό, ηλεκτρισμός, αέριο)».

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι, οι συμμετέχοντες εξοικειώθηκαν με τις έννοιες, τα κριτήρια και την αναγκαιότητα της αξιολόγησης ως



απαραίτητη διαδικασία για την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ. Η υπηρεσία του ΚΕΔΔΥ ήρθε σε επαφή με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και διαπίστωσε ότι προοδευτικά, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτό-αξιολόγησης, δύναται να οδηγηθεί σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας, που θα περιλαμβάνει τα εξής στάδια: Προγραμματισμό, Εκτέλεση, Έλεγχο και Ανάδραση). Έγινε επίσης φανερό ότι, η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, δύναται να εξασφαλίσει:

- Την κατανόηση και την ικανοποίηση των απαιτήσεων του συστήματος,
- Την εξαγωγή συμπερασμάτων για τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα των διεργασιών,
- Τη συνεχή βελτίωση των διεργασιών με βάση την εφαρμογή αντικειμενικών μηχανισμών παρακολούθησης και μέτρησης, και επομένως
- Την αναβάθμιση των διεργασιών της υπηρεσίας ώστε να παράγεται προστιθέμενη αξία.

## Προτάσεις

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα σημαντικό κεφάλαιο στο οποίο πρέπει να επενδύσει ένας οργανισμός ώστε να καταστεί ανταγωνιστικός. Αποτελεί «κεφάλαιο» το οποίο θα μπορούσε να καταστεί χρήσιμο εργαλείο, διαχείρισης, αντιμετώπισης του ασταθούς οικονομικού περιβάλλοντος, που δημιούργησε η παρούσα οικονομική και κατά συνέπεια κοινωνική κρίση.

Για την συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, το ΚΕΔΔΥ θα πρέπει να μελετήσει τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας ώστε, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρονται από την ανάπτυξη του **κοινωνικού κεφαλαίου**, να μετασχηματιστεί σε **επαγγελματική κοινότητα μάθησης**.

Επίσης, επειδή ένας σύγχρονος εκπαιδευτικός οργανισμός θα μπορεί να αφοουγκράζεται και να προσαρμόζεται στις ανάγκες των χρηστών των υπηρεσιών, δηλαδή των μαθητών, γονέων, εκπαιδευτικών και των λοιπών εμπλεκόμενων, θα πρέπει να εμφορείται από πνεύμα δημοκρατίας, να προωθεί τη συνεργασία και να τηρεί συμβουλευτική στάση. Για το λόγο αυτό προτείνεται η απομάκρυνση από τη γραφειοκρατικού τύπου εκπαιδευτική διοίκηση και τη μετακίνηση σε μία νέου τύπου δημόσια διοίκηση τη **Μετασχηματιστική Ηγεσία**. Εδώ θα πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη ότι η παλιά διοίκηση προσωπικού έχει εξελιχθεί και μετονομαστεί σε διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Για την αύξηση της απόδοσης **και τη διασφάλιση ποιότητας προϊόντων** και υπηρεσιών η ηγεσία προτείνεται να επικεντρωθεί: στην ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη της συνεργασίας και την ύπαρξη ομαδικού πνεύματος, στην ίση-δίκαιη μεταχείριση των

εργαζόμενων, στη δίκαιη αμοιβή με βάση την απόδοση, στην αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζόμενων, στη δημιουργία κινήτρων για απόδοση, στην παρακίνηση και στη δημιουργία ευχάριστου κλίματος εργασίας.

Λαμβάνοντας υπόψη και τα ερευνητικά δεδομένα (Ηργης & Μακρή, 2009), προτείνεται η επανεξέταση της χρήσης κάποιων όρων, επειδή όπως υποστηρίζουν οι παραπάνω ερευνητές, στην εκπαίδευση δεν υπάρχουν προϊόντα αλλά **ΑΓΑΘΑ**. Για το λόγο αυτό, οι όροι που χρησιμοποιούνται για τους χρήστες των υπηρεσιών, πχ μέτοχοι, πελάτες, κλπ δεν θεωρούνται δόκιμοι, όταν αυτοί αναφέρονται σε γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικούς, συνεργάτες, ειδικούς... κλπ. Ίσως να αποτελεί και ένας από τους λόγους για τους οποίους η ΔΟΠ δεν είχε την αναμενόμενη ανταπόκριση στο χώρο της εκπαίδευσης. Επειδή πιθανά προωθήθηκε περισσότερο σαν επιχειρηματική στρατηγική με καθαρά τεχνοκρατικό χαρακτήρα και αποτέλεσε μια διαδικασία ξένη προς την ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα.

Μελλοντικά και σε μία περεταίρω εμβάθυνση και διερεύνηση της ΔΟΠ, στην υπηρεσία του ΚΕΔΔΥ, προτείνεται:

- Να διευρυνθεί η παρούσα μελέτη με τη συλλογή επιπλέον στοιχείων, μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων, τα οποία θα αντανακλούν θέσεις, απόψεις, στάσεις του προσωπικού,
- Να συμπεριληφθεί στη διαδικασία ΔΟΠ και η εξωτερική αξιολόγηση, όπου η αυτό-αξιολόγηση/εσωτερική αξιολόγηση να χρησιμεύσει ως κύριο σημείο αναφοράς για τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής της εξωτερικής αξιολόγησης,
- Να δημιουργηθεί μία ηλεκτρονική πλατφόρμα «αξιολόγησης» της υπηρεσίας από τους χρήστες των υπηρεσιών ,
- Να αποτελέσει σημείο αναφοράς και σύγκρισης με άλλα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας και συγκεκριμένα με το ISO 9001/2015,
- Να χρησιμοποιηθεί η συγκριτική αξιολόγηση σαν ένα εργαλείο συγκριτικής μάθησης μεταξύ όμοιων οργανώσεων του ελληνικού δημόσιου τομέα, στο χώρο της εκπαίδευσης, ή οργανώσεων με παρόμοια χαρακτηριστικά και αρμοδιότητες.

*Τέλος, έγινε φανερό ότι, εάν η **ποιότητα στην εκπαίδευση** δεν προωθηθεί ως διαχρονική φιλοσοφία, με όραμα, αρχές και ορατούς στόχους και δεν συνδεθεί με αξίες όπως: αξιοπιστία, δικαιοσύνη, διαφάνεια, φερεγγυότητα, η **Διασφάλιση Ολικής Ποιότητας**, δεν θα κερδίσει οπαδούς και οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες δεν θα μετασχηματιστούν σε **ΑΓΑΘΑ**.*

-----

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Acemoglu, D., Jonson, S., Robinson, A.S., & Yared, P. (2005). From education to Democracy, *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, VOL. 95, NO. 2.
- Baker, C. (1992). *Attitudes and Language*. Clevedon, Philadelphia, Adelaide: Multilingual Matters, 9-10
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- <sup>1</sup>Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational*
- Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations: A guide for strengthening and sustaining organizational achievement*, 3<sup>rd</sup> edition, San Fransisco: Jossey-Bass.
- <sup>1</sup>Catts, R., & Ozga, J. (2005). What is Social Capital and how might it be used in Scotland's Schools? No. 36, από το: <http://www.ces.ed.ac.uk/PDF%20Files/Brief036.pdf>
- Catts, R., & Ozga, J. (2005). What is Social Capital and how might it be used in Scotland's Schools? No. 36, από το: <http://www.ces.ed.ac.uk/PDF%20Files/Brief036.pdf>
- Dee, T. (2004). Are there civic returns to education? *Journal of Public Economics*, 88(9), 1697-1720, από το <http://cepa.stanford.edu/content/are-there-civic-returns-education>
- Donabedian, A. (1988).** The Challenge of Quality, Quality Assessment and Assurance: Unity of Purpose, Diversity of Means, *Inquiry*, Vol. 25, No. 1, (Spring 1988), pp. 173-192, από το [http://www.jstor.org/stable/29771941?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/29771941?seq=1#page_scan_tab_contents)
- European Commission, (2003). *The success of the Lisbon Strategy Hinges on Urgent Reforms*. Paper adopted jointly by the Council and Commission on 26 of February 2004, από το <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST%206905%202004%20INIT>
- European Commission, (2004α). *Implementation of Education and Training 2010. Work Programme: Working Group E "Making the best use of resources": A European toolbox of policy measures*, από το <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52003SC1250>
- Fullan (1991). *The new meaning of Educational Change*. London: Gassel
- Fullan, M. (2004). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. London, UK: Corwin Press.
- Gallie, W.B. (1956). Essentially Contested Concepts, *Proceedings of the Aristotelian Society*, σελ. 56
- Giddens, A. (2002). *ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ*, Κεφ. 15, Εκπαίδευση, σελ. 525-547, ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ, Εκδόσεις: GUTEBERG
- Goddard, W. & Melville, S. (2001). *Research methodology : An introduction*. Lansdowne: Juta and Co

- Hallinger & Huber, 2012. School leadership that makes a difference: international perspectives, *School Effectiveness and School Improvement 2012*, 1–9, First article
- Hallinger, P. (2003). Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective. Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49, 125–142.
- Hallinger, P., & Heck (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9, 157–191.
- Hanushek, E. A. and Raymond, M.E. (2005). "Does School Accountability Lead to Improved Student Performance?" *Journal of Policy Analysis and Management*, V.24(2), pp. 297-327.
- Huber, S.G. (2004). Preparing school leaders for the 21st century: An international comparison of development programs in 15 countries. London, UK: Routledge.
- Johnson, R. B., & Christensen, L. B. (2004). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Boston, MA: Allyn and Bacon. Από το [http://www.ph-weingarten.de/zesa/Prof.Dr.BurkeJohnson\\_Mixed\\_Methods\\_PRIMER.pdf](http://www.ph-weingarten.de/zesa/Prof.Dr.BurkeJohnson_Mixed_Methods_PRIMER.pdf)
- Krueger, A. (1999). "Experimental Estimates of Educational Production Functions." *Quarterly Journal of Economics* 114(2): 497-532.
- Krueger, A., & Whitmore, D. (2001). The effect of attending a small class in the early grades on college-test taking and middle school test results: evidence from project star, *NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH*, Working Paper 7656 <http://www.nber.org/papers/w7656>
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), p. 112
- Leithwood, K. Jantzi, D., & Steinbach, R. (1998). *Leadership and other conditions. Which Foster Organizational Learning in Schools*.
- Martins, O., Boarini, R., Strauss, H., Maisonneuve, C., & Saadi, C. (2007). "The Policy Determinants of Investment in Tertiary Education" *OECD Economics department Working Papers*, No 576, OECD Publishing.
- McQueen, R. and C. Knussen (2002), *Research Methods for Social Science: An Introduction*. Harlow: Prentice Hall. Από το [https://books.google.gr/books?id=Ow7bYYBA14sC&pg=PA94&lpg=PA94&dq=McQueen,+R.+and+C.+Knussen+\(2002\),+Research+Methods+for+Social+Science:&source=bl&ots=fUUuYgjOSA&sig=n4R4GB6ZBgJT-3LPMYz9737PHmk&hl=el&sa=X&ved=0ahUKEwiXlc2Tsf3VAhVJnBoKHYf4BOQQ6AEILjAB#v=onepage&q=McQueen%2C%20R.%20and%20C.%20Knussen%20\(2002\)%2C%20Research%20Methods%20for%20Social%20Science%3A&f=false](https://books.google.gr/books?id=Ow7bYYBA14sC&pg=PA94&lpg=PA94&dq=McQueen,+R.+and+C.+Knussen+(2002),+Research+Methods+for+Social+Science:&source=bl&ots=fUUuYgjOSA&sig=n4R4GB6ZBgJT-3LPMYz9737PHmk&hl=el&sa=X&ved=0ahUKEwiXlc2Tsf3VAhVJnBoKHYf4BOQQ6AEILjAB#v=onepage&q=McQueen%2C%20R.%20and%20C.%20Knussen%20(2002)%2C%20Research%20Methods%20for%20Social%20Science%3A&f=false)
- Mulford, B. (2007). Building social capital in professional learning communities: Importance, challenges, and a way forward. In L. Stoll, & K. Seashore Louis (Eds.), *Professional learning communities: Divergence, depth, and dilemmas* (pp. 166-180). London: Open University Press and McGraw Hill.
- Porter, L.W., Lawler, E.E., & Hackman J.R. (1975). *Behavior in Organizations*, New York: McGraw-Hill.

- Raisinghani, M., Ette, H., Pierce, P., Cannon, G., & Daripaly, P. (2005). Six Sigma: concepts, tools, and applications. *Industrial Management & Data Systems*. 105(4), 491-505.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M.. (2012). *Business Management*, pp. 285-290, και 310-332, Μετάφραση Ηρώ Νικολάου, ΕΚΔΟΣΕΙΣ: Κριτική, ΑΘΗΝΑ
- Rosen, H., Gayer, T., Ραπανός, Β., & Καπλάνογλου, Γ. (2009). Εκπαίδευση, ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ- ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΚΕΦ. 7<sup>ο</sup>, σελ. 276, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ.
- Schein, E. 1992, *Organizational Culture and Leadership*, second edition, San Francisco, Jossey – Bass
- Stiglitz, J. (1992). Εκπαίδευση, *Οικονομική του δημόσιου τομέα*, κεφ 5<sup>ο</sup> & 15<sup>ο</sup>, σελ.161-165 & 444-457, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ/Επιστημονική βιβλιοθήκη.
- Stoll and Seashore Louis, 2007 κοινωνικό κεφάλαιο σελίδα 19
- Sutherland, D., & Price, R. (2001) Linkages between Performance and Institutions in the Primary and Secondary Education Sector, *OECD Economics Department Working Papers No. 558*, SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.995756>
- Teddlie, C., & Reynolds, D. (2001). *The International Handbook of School Effectiveness Research*. London Routledge.
- Weinbach, W., R. (2008). *The Social Worker as Manager*, fifth edition, Pearson Education Inc. Boston
- Wittgenstein, L. (1953, 1958). *Philosophical Investigations*, trans. G.E.M. Ancombe, Oxford: Blackwell (1958) *The Blue and Brown Books*, Oxford: Blackwell (p. 87: cf, pp.17, 20, 125)
- Zheng, W, Yang, Y , McLean, N.G (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management *Journal of Business Research* 63, pp 763–771, από το <http://www.filekadeh.ir/wp-content/uploads/edd/2014/05/mediating-role-of-knowledge-management.pdf>
- Woolcock M. (2001). ‘The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes’, *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1): 65-88
- Wossmann (2007) να το δω στο βιβλίο του Stiglitz
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Paramus, NJ: Prentice Hall.
- Zhu Ying (2003), “The Post-Asian Financial Crisis: Changes in HRM in Taiwanese Enterprises”, *Asia Pacific Business Review*, Vol.9, No.4, pp.147-164.

### Ελληνική βιβλιογραφία

- Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε., (2015). Ετήσια Έκθεση της Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε. για την Ποιότητα της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, σελ. 12-21, ΑΘΗΝΑ
- ΑΔΙΠ (2013-2014). ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΤΗΣ Α.ΔΙ.Π. [http://www.hqaa.gr/data/HQA\\_report2013-2014.pdf](http://www.hqaa.gr/data/HQA_report2013-2014.pdf)
- Ακρίβος & Ψαρόπουλος, 2008. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στο Χώρο της Εκπαίδευσης, Υποέργο 3, Προγράμματα Επιμόρφωσης Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης, ΕΠΕΑΕΚ II,

- Βασιλειάδου, Δ., & Διερωνίτου Ε. (2014). Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση, *Έρευνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, Τεύχος 3<sup>ο</sup>, σελ. 92-108.
- Βλάχος, Δ. & Βέικου, Χ. (2008). Η ποιότητα στην εκπαίδευση: Έρευνα για την Αξιολόγηση Ποιοτικών Χαρακτηριστικών του Συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, σελ. 17-19, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- Γεωργαντά, Κ. & Ξενικού, Α. (2007). Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία. Η υπόθεση της επαύξησης αναφορικά με την οργανωτική κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό, *Psychology*, 14 (4), σελ. 410-423.
- Γεωργίου, Ε. (2005). Η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων των Ελληνικών Επιχειρήσεων των κλάδων της Πληροφορίας κατά την Οικονομική Ύφεση, σελ. 24-38, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Μάρκετινγκ & Επικοινωνία με Νέες Τεχνολογίες, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών Τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας
- Δημόπουλος, Κ. (2011). Από τη Διοικητική Διεύθυνση στη Μετασχηματιστική Ηγεσία: Πρακτικές Διευθυντών και Σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Πρακτικά Επιμορφωτικής Διημερίδας: Θεωρητικές και Πρακτικές προσεγγίσεις στη Διοικητική Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων, από το: <http://docplayer.gr/11044853-Apo-ti-dioikitiki-dieythynsi-sti-metashimatistiki-igesia-praktikes-dieythyn-ton-kai-sholeion-tis-protovathmias-ekpaideysis.html>
- Δούκας, Χρ., (1999). Ποιότητα και αξιολόγηση. Συνοπτική Ερευνητική Επισκόπηση. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος, (2005). *Περιφερειακοί Λογαριασμοί 1995-2002*. Η επιτροπή συγκροτήθηκε για τη διερεύνηση του ζητήματος «Η εφαρμογή της εκπαίδευσης και κατάρτισης 2010».
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή/EACEA/Ευρυδίκη, 2015. *Η Διασφάλιση της Ποιότητας στην Εκπαίδευση: Πολιτικές και Προσεγγίσεις για την Αξιολόγηση των Σχολείων στην Ευρώπη*. Έκθεση Δικτύου Ευρυδίκη. Λουξεμβούργο: Γραφείο Δημοσιεύσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από το (<http://ec.europa.eu/eurydice>
- Ήγγης, Α., & Μακρή, Ο. (2009). Ολική Ποιότητα και Ποιότητα Εκπαίδευσης στα Ελληνικά Δημόσια Σχολεία, Εθνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας-Ε.Σ.Δ.Ο.σελ. 374-391, από το: <http://mibes.teilar.gr/esdoproceedings/proceedings/2009/ORAL/HRGHS-MAKRH.pdf>
- Θεοφιλίδης, Χ., (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση, Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, σελ. 88 Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα
- Κονιόρδος, Σ. (2006). Κοινωνικό Κεφάλαιο: μεταξύ θεωρητικής σαφήνειας και σύγχυσης, *Επιστήμη και Κοινωνία*, τεύχος 16, Τμήμα Κοινωνιολογίας, Πανεπιστήμιο Κρήτης, από το: [http://www2.media.uoa.gr/sas/issues/16\\_issue/koniordos.html](http://www2.media.uoa.gr/sas/issues/16_issue/koniordos.html)
- Κρέκης, Δ. (2012). Απόψεις των εκπαιδευτικών για την αξιολόγησή τους και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου. Η περίπτωση της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Νομού Πρέβεζας, Πρακτικά του Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης (ΕΛΛ.Ι.Ε.Π.ΕΚ.), 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο, από το, [http://www.elliepek.gr/documents/60\\_synedrio\\_eisigiseis/31\\_Krekis.pdf](http://www.elliepek.gr/documents/60_synedrio_eisigiseis/31_Krekis.pdf)

- Κωνσταντινίδη-Βλαδιμήρου, Α. (2016). Σημειώσεις από το Μάθημα ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Εκπαιδευτική Διοίκηση, Πανεπιστήμιο Νεάπολης, Πάφος
- Ματθαίου, Δ. (2000). Εισαγωγή στην αξιολόγηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου: Βασικές έννοιες και παραδοχές, Α' τεύχος, στο Ματθαίου, Δ. (επιμ). (2000). *Οδηγός αποτίμησης και σχεδιασμού του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα για την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Ματσαγγούρας, Η. (1998). *Θεωρία της διδασκαλίας: η προσωπική θεωρία ως πλαίσιο στοχαστικο-κριτικής ανάλυσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- Ματσαγγούρας, Η. (2014). Προκαταρκτικές ενέργειες για την εφαρμογή του συσ
- Μουζέλης, Ν. (2004). Παγκοσμιοποίηση αριστερά και δεξιά, Αθήνα: ΙΣΤΑΜΕ
- Μπελεγρή, Κ. (2010). Συναισθηματική Νοημοσύνη, Μετασχηματιστική Ηγεσία και Διοίκηση των Αλλαγών στο πλαίσιο της Οργάνωσης, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, σελ. 106-108, Πανεπιστήμιο Πατρών
- ΟΟΣΑ, (2007). *Education at a Glance 2007: OECD Indicators*, Paris
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008). *Η ποιότητα στην εκπαίδευση: Έρευνα για την Αξιολόγηση Ποιοτικών Χαρακτηριστικών του Συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ, (2008). *Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση*, ISBN: 978-960-407-194-4.
- Παναγιωτόπουλος, Χ. (2010). ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΑΡΧΕΣ, Διατριβή, σελ. 7-10, ΕΚΠΑ, Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Νομικής, Αθήνα.
- Παπαγεωργίου, Π. & Χατζηδήμα, Σ. (2003). *Εισαγωγή στην Οικονομική των Ανθρωπίνων Πόρων και της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Σταμούλη.
- Πετούση, Κ. (2017). Διερεύνηση των απόψεων των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων της Περιφέρειας Εκπαίδευσης Ιονίων Νήσων για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- Σπυροπούλου, Δ., Κόνταρης, Χ., Αντωννάκη Τ., & Χαλά, Χ. (2008). Οικονομικοί Πόροι στην Εκπαίδευση, *Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση*, Κεφ. 9, σελ. 437-466, ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ.
- Σταθόπουλος, Π. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση Κοινωνικών Υπηρεσιών*, ΕΚΔΟΣΕΙΣ: ΠΑΠΑΖΗΣΗ, ΑΘΗΝΑ
- Τάκη, Π. (2009). *Έμφυλη απουσία: Γυναίκες στη διοίκηση της εκπαίδευσης –ένα εναλλακτικό μοντέλο*. Αθήνα: Επίκεντρο.
- Τακτικός (2012) σελίδα 20 κοινωνικό κεφάλαιο**
- τμήματος αξιολόγησης, Επιμορφωτικό υλικό για την Αξιολόγηση Στελεχών και Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΔ 152/2013).
- Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού Κύπρου (2010). Αναθεωρημένη Πρόταση για ένα Σύστημα Αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών λειτουργιών, από το [http://www.poed.com.cy/Portals/0/%CE%91%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7%20-%20%CE%A0%CF%81%CF%8C%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%20\(%CE%B1%CE](http://www.poed.com.cy/Portals/0/%CE%91%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7%20-%20%CE%A0%CF%81%CF%8C%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%20(%CE%B1%CE)



[%BD%CE%B1%CE%B8%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B7\)%209-2010%20.pdf](#)

Ηλεκτρονικές πηγές:

<http://www.adip.gr/gr/accreditation.php>

<http://www.adip.gr/gr/accreditation.php>

[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/education-policy-outlook-2015\\_9789264225442-en#page237](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/education-policy-outlook-2015_9789264225442-en#page237)

[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/education-policy-outlook-2015\\_9789264225442-en#page237](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/education-policy-outlook-2015_9789264225442-en#page237)

[http://www.paideia.org.cy/upload/ShedioAxiologisis/pdf2/10\\_Adinamies ifistamenou si stimatos tropoi epilisis.X.pdf](http://www.paideia.org.cy/upload/ShedioAxiologisis/pdf2/10_Adinamies_ifistamenou_si_stimatos_tropoi_epilisis.X.pdf)

Ευρωπαϊκή Επιτροπή/ΕΑΕΑ/Ευρυδίκη, 2015. *Η Διασφάλιση της Ποιότητας στην Εκπαίδευση: Πολιτικές και Προσεγγίσεις για την Αξιολόγηση των Σχολείων στην Ευρώπη*. Έκθεση Δικτύου Ευρυδίκη. Λουξεμβούργο: Γραφείο Δημοσιεύσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από το (<http://ec.europa.eu/eurydice>)