



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Ποιοτικές υπηρεσίες στο Δημόσιο Τομέα. Ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Η περίπτωση της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Πιερίας»

της
ΠΑΝΑΓΙΩΤΑΣ ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΥ

A.M. 414

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. Ιωάννης Καραβασίλης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στην Δημόσια Διοίκηση

ΚΑΤΕΡΙΝΗ, 2023

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ότι είμαι αποκλειστική συγγραφέας της παρούσας διατριβής και αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία στο σύνολό της ή μέρος της είναι προϊόν λογοκλοπής.

Όνοματεπώνυμο: ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΥ

Υπογραφή:

Ημερομηνία: 23-01-2023

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

...στον Αχιλλέα μου,
την έμπνευση και την κινητήρια δύναμη της ζωής μου.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Απευθύνω ιδιαίτερες ευχαριστίες στον καθηγητή μου κ. Ιωάννη Καραβασίλη, ο οποίος με στήριξε, με τις πολύτιμες συμβουλές και την εμπειρία του, καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου.

Ευχαριστώ πολύ, όλους τους καθηγητές και συνεργάτες του μεταπτυχιακού προγράμματος στην «Δημόσια Διοίκηση», οι οποίοι μας ενέπνευσαν με την διδασκαλία τους και τις καινοτόμες ιδέες τους.

Απευθύνω την ευγνωμοσύνη μου στον σύζυγό μου, Αχιλλέα Αθανασιάδη, εκπαιδευτικό της Δ.Δ.Ε. Πιερίας, που με την έμπρακτη υποστήριξή του βοήθησε να φτάσω στο τέλος αυτού του υπέροχου ταξιδιού γνώσης. Υπόσχομαι να αναπληρώσω όλες τις στιγμές που του στέρησα από την προσωπική μας ζωή.

Οφείλω να ευχαριστήσω θερμά την Διοίκηση της Δ.Δ.Ε. Πιερίας που διαχρονικά με εμπιστεύεται, στηρίζει και συμπαραστέκεται στην εργασιακή πορεία μου και ανέλιξη ως Διοικητικής υπαλλήλου.

Ευχαριστώ επίσης την διοίκηση του ΥΠΑΙΘ, η οποία ενέκρινε και μου χορήγησε εκπαιδευτική άδεια προκειμένου να παρακολουθήσω το πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών και να εκπονήσω την διπλωματική μου εργασία. Αποτελεί την ισχυρή απόδειξη ότι η Δημόσια Διοίκηση βοηθά και προτρέπει το ανθρώπινο δυναμικό της να επιμορφώνεται, με σκοπό την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την εξυπηρέτηση του ανθρώπου και την ευημερία του κράτους.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ, σε όλους τους εκπαιδευτικούς και μέλη ΕΕΠ-ΕΒΠ, που ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμά μου για την συμμετοχή τους στην έρευνά μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό να αναδείξει την συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην λειτουργία των Δημόσιων Οργανισμών. Οι αρχές της ΔΟΠ, αποτελούν ένα δυναμικό και εξελισσόμενο σύστημα διοίκησης, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί στον Δημόσιο Τομέα. Η ικανοποίηση των αξιώσεων των πολιτών με ποιοτικές υπηρεσίες και η διοικητική εξωστρέφεια των οργανισμών αποτελούν την φιλοσοφία της ΔΟΠ. Βασικός στόχος της εργασίας είναι η διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας παροχής υπηρεσιών και ο βαθμός ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών - εκπαιδευτικών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Ως εσωτερικοί πελάτες εννοούνται οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι υπηρετούν ως μόνιμοι ή αναπληρωτές εκπαιδευτικοί και μέλη ΕΕΠ – ΕΒΠ σε σχολικές μονάδες αρμοδιότητάς της. Η Δημόσια Διοίκηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον τρόπο ζωής και την καθημερινότητα των ανθρώπων. Ο μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης μέσω των καινοτομιών της τεχνολογικής εξέλιξης έχουν κατακλύσει το παγκόσμιο γίνεσθαι και αφορούν στις μεταρρυθμίσεις του υπάρχοντος γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης. Για την ενδυνάμωση της Δημόσιας Διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, υιοθετούνται και προτείνονται από την Ελληνική Πολιτεία νέα εργαλεία διοίκησης ποιότητας, όπως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), με προσανατολισμό στις αρχές της ΔΟΠ. Από τα συμπεράσματα της ποσοτικής έρευνας, τα οποία αποτιμήθηκαν από το εργαλείο μέτρησης της ποιότητας και ικανοποίησης SERVPERF, διαφαίνεται η ανάγκη για περαιτέρω βελτίωση με βάση τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που αυτό ορίζει. Σκοπός είναι η βελτίωση της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών και η εξάλειψη των αδυναμιών στην εσωτερική λειτουργία της Δ.Δ.Ε. Πιερίας, σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ. Η ερευνήτρια ελπίζει ότι η παρούσα διπλωματική εργασία θα αποτελέσει μια παρακαταθήκη για την Δ.Δ.Ε. Πιερίας τόσο για την διοίκηση όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό της, προκειμένου η μελλοντική πορεία της να επιφέρει περισσότερα θετικά αποτελέσματα.

Λέξεις - Κλειδιά: Δημόσια Διοίκηση, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Δημόσιος Τομέας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Ποιοτικές υπηρεσίες, Ικανοποίηση του πολίτη/πελάτη.

ABSTRACT

The present thesis aims to highlight the contribution of Total Quality Management (TQM) in the operation of Public Organizations. The principles of TQM, are a dynamic and evolving management system, which can be applied in the Public Sector. Satisfying the demands of citizens with quality services and the administrative openness of these organizations are the philosophy of TQM. The main objective of the study is to investigate the perceived quality of the service provided and the degree of satisfaction of internal customers – educators of the services provided by the Directorate of Secondary Education of Pieria. By internal customers are meant teachers who serve as permanent or substitute teachers and members of the teaching staff of schools under its responsibility. The Public Administration is inextricably linked to the lifestyle and everyday routine of these people.

The transformation of Public Administration through the innovations of technological development have taken over the global scene and involve reforms of the existing bureaucratic model of administration. In order to strengthen the Public Administration and Local Government, the Greek State is adopting and proposing new Quality Management Tools, such as the Common Assessment Framework (CAF), based on TQM. From the findings of the quantitative research, which were assessed by the quality and satisfaction measurement tool SERVPERF, the following conclusion can be drawn, that there is a need for further improvement based on the qualitative characteristics that it defines. The aim is to improve the provision of quality services and eliminate any weaknesses in the internal functioning of the Directorate of Secondary Education of Pieria, in accordance with the principles of TQM.

The researcher hopes that this thesis will be a legacy for the Directorate of Secondary Education of Pieria for both the management and the human resources of the TQM to ensure that its future course will bring about more positive results.

Keywords: Public Administration, New Public Management, Public Sector, Total Quality Management, Common Assessment Framework, Quality Services, Total Quality Management, Citizen/Customer Satisfaction.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»	i
ΑΦΙΕΡΩΣΗ.....	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT	v
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	xi
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	xiii
ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	2
Δημόσια Διοίκηση και Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	2
1.1 Η έννοια του όρου «ΔΙΟΙΚΗΣΗ»	2
1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός της Δημόσιας Διοίκησης.....	2
1.3 Διαφορά της Δημόσιας από την Ιδιωτική Διοίκηση.....	4
1.4 Δημόσια Διοίκηση και Διοικητική Μεταρρύθμιση	5
1.5 Η Δημόσια Διοίκηση στον 21 ^ο αιώνα.....	11
1.6 Η επανίδρυση του Κράτους – Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και Διακυβέρνηση.....	13
1.7 Ο Πολίτης – πελάτης στο επίκεντρο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	17
Δημόσιος Τομέας και Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων	17
2.1 Δημόσιος Τομέας και Δημόσια Υπηρεσία	17
2.2 Το Υπουργείο Παιδείας και η Διοικητική οργάνωση της Εκπαίδευσης.....	18
2.3 Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.....	21
2.4 Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Πιερίας και ο ρόλος της στην Δημόσια Εκπαίδευση	22
2.5 Δομή και στελέχωση, εποπτεία σχολικών μονάδων	23
2.6 Το Ευρωπαϊκό πλαίσιο για την παιδεία και το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα. Μετάβαση στην Ψηφιακή εποχή.....	28
2.7 Ευρωπαϊκή Εκπαιδευτική Πολιτική.....	28
2.8 Η Σύγχρονη Ελληνική Εκπαιδευτική Πολιτική.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	33
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Οργανωσιακή Αριστεία	33

3.1	Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «Ποιότητα»	33
3.2	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	35
3.3	Βασικές Αρχές της ΔΟΠ	36
3.4	Φιλοσοφία και Στόχοι της ΔΟΠ.....	41
3.5	Εθνικά Βραβεία Επιχειρηματικής Αριστείας.....	42
3.5.1	Ιαπωνικό μοντέλο του Deming	43
3.5.2	Βραβείο Malcom Balbrige (MBQA)	44
3.5.3	Ευρωπαϊκό μοντέλο (EFQM)	44
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	47
4.1	Υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ στον Δημόσιο Τομέα	47
4.2	Δυσκολίες στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.....	48
4.3	Εργαλεία και πρότυπα ποιότητας της ΔΟΠ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	49
4.4	Διοίκηση μέσω στόχων και δεικτών μέτρησης της απόδοσης	51
4.5	Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)	52
4.6	Πιστοποίηση ISO	55
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	57
5.1	Ποιοτικές υπηρεσίες και ικανοποίηση του πελάτη – πολίτη	57
5.2	Δημόσια Υπηρεσία και οι διαστάσεις της ποιότητας	59
5.3	Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών	60
5.4	Μέθοδοι μέτρησης της ποιοτικής παροχής υπηρεσιών και ικανοποίησης πελατών	61
5.5	Το Μοντέλο σύγκρισης προσδοκίας και αντίληψης SERVQUAL.....	62
5.5	Το Μοντέλο μέτρησης της απόδοσης SERVPERF	65
5.6	Σύγκριση και αξιολόγηση SERVQUAL και SERVPERF	66
	ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ	68
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο	69
	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	69
6.1	Μεθοδολογία έρευνας.....	69
6.2	Ερευνητική μέθοδος.....	71
6.3	Σχεδιασμός ερωτηματολογίου – Μέθοδος Δειγματοληψίας – Δείγμα και συλλογή δεδομένων	72
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο	75
	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	75
7.1	Περιγραφική στατιστική ανάλυση	75
	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	75
7.2	Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach’s alpha των δεδομένων	82
	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΟΤΗΤΑΣ, ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ, ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ, ΔΙΑΒΕΒΑΙΩΣΗΣ, ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗΣ .	85

7.3	Επαγωγική στατιστική ανάλυση.....	96
	Έλεγχοι υποθέσεων.....	96
	Υπόθεση 1η	96
	Υπόθεση 2η	98
	Υπόθεση 3η	99
	Υπόθεση 4η	101
	Υπόθεση 5η	102
	Υπόθεση 6η	104
	Υπόθεση 7η	105
	Υπόθεση 8η	106
	Υπόθεση 9η	108
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο	110
8.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	110
8.1	Ανάλυση αποτελεσμάτων και συμπεράσματα	110
8.2	Περιορισμοί και αδυναμίες της έρευνας.....	120
8.3	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	120
	Ελληνική Βιβλιογραφία	122
	Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	125
	ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ.....	130
	ΜΕΡΟΣ Γ΄: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	132
	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	132

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Αποτύπωση διαφορών Δημόσιας και Ιδιωτικής Διοίκησης.....	5
Πίνακας 2: VI. Νέο πρόγραμμα δράσης 2017-2019	10
Πίνακας 3: Σχεδιάγραμμα Ελληνικού Δημόσιου Τομέα.....	17
Πίνακας 4: Οργανόγραμμα ΥΠΑΙΘ (ΥΠΑΙΘ, 2022).....	19
Πίνακας 5: Οι πέντε διαστάσεις της ποιότητας (Parasuraman, et al., 1988).....	64
Πίνακας 6: Πίνακας συχνοτήτων για το φύλο των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ	75
Πίνακας 7: Πίνακας συχνοτήτων για την ηλικία των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ	76
Πίνακας 8: Πίνακας συχνοτήτων για την οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ	77
Πίνακας 9: Πίνακας συχνοτήτων με το επίπεδο σπουδών των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ	78
Πίνακας 10: Πίνακας συχνοτήτων για την υπηρεσιακή κατάσταση των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ	79
Πίνακας 11: Πίνακας συχνοτήτων για την εκπαιδευτική θέση των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ	80
Πίνακας 12: Πίνακας συχνοτήτων για τα έτη υπηρεσίας των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ	81
Πίνακας 13: Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's α της διάστασης Β' και C'	82
Πίνακας 14: Συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών ανά κατηγορία υπηρεσιακής κατάστασης	83
Πίνακας 15: Συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ανά κατηγορία υπηρεσιακής κατάστασης	85
Πίνακας 16: Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στην απτή διάσταση σε σχέση με το φύλο	86
Πίνακας 17: Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στην διάσταση της αξιοπιστίας σε σχέση με το φύλο.....	87
Πίνακας 18: Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στην διάσταση της ανταπόκρισης σε σχέση με το φύλο.....	88
Πίνακας 19: Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στην διάσταση της διαβεβαίωσης σε σχέση με το φύλο	89
Πίνακας 20: Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στην διάσταση της ενσυναίσθησης σε σχέση με το φύλο	90
Πίνακας 21: Ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην απτή διάσταση σε σχέση με το φύλο	91
Πίνακας 22: Ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της αξιοπιστίας σε σχέση με το φύλο.....	92
Πίνακας 23: Ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της ανταπόκρισης σε σχέση με το φύλο.....	93
Πίνακας 24: Ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της διαβεβαίωσης σε σχέση με το φύλο	95

Πίνακας 25: Ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της ενσυναίσθησης σε σχέση με το φύλο	96
Πίνακας 26: Independent Samples T-Test	97
Πίνακας 27: Test of Normality (Shapiro-Wilk)	97
Πίνακας 28: Test of Equality of Variances (Brown-Forsythe)	98
Πίνακας 29: Group Descriptives	98
Πίνακας 30: Independent Samples T-Test	99
Πίνακας 31: Assumption Checks	99
Πίνακας 32: Test of Equality of Variances (Brown-Forsythe)	99
Πίνακας 33: Group Descriptives	99
Πίνακας 34: Independent Samples T-Test	100
Πίνακας 35: Assumption Checks	100
Πίνακας 36: Test of Equality of Variances (Brown-Forsythe)	101
Πίνακας 37: Group Descriptives	101
Πίνακας 38: Independent Samples T-Test	102
Πίνακας 39: Test of Normality (Shapiro-Wilk)	102
Πίνακας 40: Test of Equality of Variances (Brown-Forsythe)	102
Πίνακας 41: Group Descriptives	102
Πίνακας 42: Independent Samples T-Test	103
Πίνακας 43: Test of Normality (Shapiro-Wilk)	103
Πίνακας 44: Test of Equality of Variances (Brown-Forsythe)	103
Πίνακας 45: Group Descriptives	104
Πίνακας 46: Independent Samples T-Test	104
Πίνακας 47: Assumption Checks	105
Πίνακας 48: Test of Equality of Variances (Brown-Forsythe)	105
Πίνακας 49: Group Descriptives	105
Πίνακας 50: Paired Samples T-Test	106
Πίνακας 51: Test of Normality (Shapiro-Wilk)	106
Πίνακας 52: Descriptives	106
Πίνακας 53: ANOVA - B_MEAN	107
Πίνακας 54: Descriptives - B_MEAN	107
Πίνακας 55: ANOVA - C_MEAN	108
Πίνακας 56: Descriptives - C_MEAN	108

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 : Η ΔΟΠ ως ένα Εξελισσόμενο Σύστημα Πηγή: (Τσιότρας, 2016)	36
Εικόνα 2: Ο Κύκλος ποιότητας του Deming (Τσιόκα , et al., 2016)	39
Εικόνα 3: Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (Αντωναράς, 2008).....	45
Εικόνα 4: ΚΠΑ 2020 - Τα 9 κριτήρια (ΥΠΕΣ, 2021)	53
Εικόνα 5: Γράφημα πίτας για το φύλο των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ - ΕΒΠ.....	76
Εικόνα 6: Γράφημα συχνοτήτων της ηλικίας των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ - ΕΒΠ	77
Εικόνα 7: Ραβδόγραμμα για την οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ - ΕΒΠ.....	78
Εικόνα 8: Ραβδόγραμμα για το επίπεδο σπουδών των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ - ΕΒΠ	79
Εικόνα 9: Γράφημα πίτας για την για την υπηρεσιακή κατάσταση των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ	80
Εικόνα 10: Ραβδόγραμμα για την εκπαιδευτική θέση των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ	81
Εικόνα 11: Ραβδόγραμμα για τα έτη υπηρεσίας των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ	82
Εικόνα 12: Θηκόγραμμα για την συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών ανά κατηγορία υπηρεσιακής κατάστασης	84
Εικόνα 13: Θηκόγραμμα για την συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ανά κατηγορία υπηρεσιακής κατάστασης	85
Εικόνα 14: Θηκόγραμμα για την αντίληψη της απτής διάστασης σε σχέση με το φύλο.....	87
Εικόνα 15: Θηκόγραμμα για την αντίληψη της διάστασης της αξιοπιστίας σε σχέση με το φύλο	88
Εικόνα 16: Θηκόγραμμα για την αντίληψη της διάστασης της ανταπόκρισης σε σχέση με το φύλο	88
Εικόνα 17: Θηκόγραμμα για την αντίληψη της διάστασης της διαβεβαίωσης σε σχέση με το φύλο	89
Εικόνα 18: Θηκόγραμμα για την αντίληψη της διάστασης της ενσυναίσθησης σε σχέση με το φύλο	91
Εικόνα 19: Θηκόγραμμα για την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην απτή διάσταση σε σχέση με το φύλο	92
Εικόνα 20: Θηκόγραμμα για την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της αξιοπιστίας σε σχέση με το φύλο	93
Εικόνα 21: Θηκόγραμμα για την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της ανταπόκρισης σε σχέση με το φύλο.....	94
Εικόνα 22: Θηκόγραμμα για την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της διαβεβαίωσης σε σχέση με το φύλο	95
Εικόνα 23: Θηκόγραμμα για την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της ενσυναίσθησης σε σχέση με το φύλο	96

Εικόνα 24: Ανάλυση διακύμανσης – ANOVA για τις μέσες τιμές ανά ηλικιακή κατηγορία στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών.....	107
Εικόνα 25: Ανάλυση διακύμανσης – ANOVA για τις μέσες τιμές ανά ηλικιακή κατηγορία στην συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες	109

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Δ.Δ.Ε. Περίας	
ΑΣΕΠ	Ανώτατο Συμβούλιο επιλογής Προσωπικού
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΥΠΑΙΘ	Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων
ΝΠΔΔ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΝΠΙΔ	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
ΔΔΕ	Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
ΝΔΜ	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΕΥΡΑΝ	European Public Administration Network
ΕΕΔΕ	Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων
ΜΒΝQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
ΕFQM	European Foundation for Quality Management
ΑΔΙΠΠΔΕ	Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
ΕΕΠ - ΕΒΠ	Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό - Ειδικό Βοηθητικό Προσωπικό
ΤΠΕ	Τεχνολογία της Επικοινωνίας και Πληροφορίας
ACSI	Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών
ECSI	Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών

ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Δημόσια Διοίκηση και Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

1.1 Η έννοια του όρου «ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

Η απόδοση, της έννοιας «ΔΙΟΙΚΗΣΗ», σε ένα ορισμό είναι ένα δύσκολο εγχείρημα μέσα από την μελέτη της βιβλιογραφίας. Ο όρος του «διοικείν» εμφανίζεται από την αρχαιότητα. Ο Αλκιβιάδης, το 450-404 π.Χ., Αθηναίος πολιτικός και στρατηγός αναφέρει: *«το διοικείν εστί προβλέπειν»*.

Η Διοίκηση συνίσταται από τις πράξεις, τις διαδικασίες και τις εντολές οι οποίες καθορίζονται και οριοθετούνται από τα ανώτερα στελέχη σε δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα για την επιτυχή έκβαση των στρατηγικών, οργανωτικών και επιχειρησιακών σχεδίων τους (Χυτήρης & Άνινος, 2015) .

Η Διοίκηση σχετίζεται με τις οργανωμένες κοινωνίες και δημιουργείται ως παράγωγο αυτών. Μεταμορφώνεται μέσα στις χρονικές περιόδους της ανθρώπινης ιστορίας από την τεχνολογική πρόοδο, τα οικονομικά μοντέλα, την κοινωνιολογική θεώρηση των πραγμάτων καθώς και την κουλτούρα κάθε κοινωνίας (Αλωνιστιώτης, 2017).

Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη *«Ουδείς κλάδος των κοινωνικών επιστημών έχει υποστεί μεγαλύτερη προσβολή, ούτε έχει δεχθεί τέτοια περιφρόνηση όσο η επιστήμη και η τέχνη της διοίκησης· ώστε να νομίζει κανείς ότι μπορεί να την ασκήσει (επιτυχώς) δίχως την αναγκαία σπουδή, εμπειρία και προπαρασκευή»* (Μακρυδημήτρης, 2018).

1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός της Δημόσιας Διοίκησης

Η Δημόσια Διοίκηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον τρόπο ζωής και την καθημερινότητα των ανθρώπων. Η καθημερινή πολυεπίπεδη αναφορά, σε ενέργειές της Δημόσιας Διοίκησης για την ρύθμιση ζητημάτων καίριας σημασίας των πολιτών, εγείρει συζητήσεις για την αποτελεσματικότητα και την δυνατότητα αντιμετώπισης των σύγχρονων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα κοινωνικά συστήματα παγκοσμίως. Η παγκοσμιοποίηση, η οικονομική κρίση της τελευταίας δεκαετίας και η πανδημία του covid 19, επέφεραν ραγδαίες αλλαγές στον κλάδο της διοικητικής επιστήμης και στην άσκηση των δημοσίων πολιτικών.

Δύσκολα αποδίδεται ένας ορισμός για την Δημόσια Διοίκηση. Το γεγονός ότι είναι Δημόσια σημαίνει ότι εξυπηρετεί τον άνθρωπο ατομικά και την κοινωνία συνολικά. Η σχέση είναι αμφίδρομη και για να καταστεί παραγωγική πρέπει το πλαίσιο αρχών που την διέπει να είναι αμοιβαία αποδεκτό.

Η οντολογική αυτή διάσταση της Δημόσιας Διοίκησης προσδίδει και μια ηθική βαρύτητα και αξία στο αγαθό αυτό που παράγεται.

Η βασική ερμηνεία του όρου «Διοίκηση» αφορά την συλλογική προσπάθεια των ατόμων για την επίτευξη ενός σκοπού (Magume, 2016).

Η Δημόσια Διοίκηση αφορά ένα πολυδαίδαλο σύστημα που αποτελείται από πολλούς οργανισμούς. Αυτοί συνδέονται μεταξύ τους κάτω από την επιστασία του κράτους, αποτελούν δημόσιες δομές και λειτουργούν με ένα μεγάλο αριθμό υπαλλήλων και όγκο οικονομικών πόρων (Chandler, 2003).

Βασικός της σκοπός και στόχος είναι η παροχή υπηρεσιών. Η κατεύθυνση είναι ο προσδιορισμός του τρόπου της επίλυσης προβλημάτων με τα οποία έρχεται αντιμέτωπο το κοινωνικό σύνολο (Καραβασίλης, 2012).

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί τον ρυθμιστικό παράγοντα της συνύπαρξης των κοινωνιών. Ο ρόλος της είναι παρεμβατικός διότι σχετίζεται άμεσα με την αύξηση των οικονομικών μεγεθών του κράτους. Παράλληλα πρέπει να συνταιριάζει τις κυβερνητικές πολιτικές, τις κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις, τις δημογραφικές διαφοροποιήσεις προκειμένου να καταστεί αξιόπιστη (Αλωνιστιώτης, 2017).

Το τελικό προϊόν που παράγεται, από την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, αξιολογείται σύμφωνα με τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματά της. Η μεταγνωστική αυτή διαδικασία είναι μια λειτουργία και δημιουργεί την ανατροφοδότηση που οδηγεί στην μεταμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης με την χρήση νέων διαχειριστικών προτύπων διοίκησης, όπως είναι η Νέα Δημόσια Διοίκηση και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, στα οποία θα αναφερθούμε παρακάτω.

Η Διοίκηση με την έννοια του στενού Δημόσιου Τομέα απαρτίζεται από τα Υπουργεία, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου που εποπτεύονται από αυτά (Νοσοκομεία, Πανεπιστήμια κ.α.) τις Αποκεντρωμένες υπηρεσίες των Υπουργείων (Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, Υ.Π.Ε. κ.α.) και τις υπηρεσίες Α΄ και Β΄ βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης (Δήμοι και Περιφέρειες).

Ο ευρύτερος Δημόσιος Τομέας αποτελείται από τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, όπως είναι οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί.

Στις δυο αυτές μορφές του Δημόσιου Τομέα διαφοροποιείται το νομικό καθεστώς που διέπουν την λειτουργία τους. Αποτελούν αμφότερες την εγγύηση της ατομικής και κοινωνικής ευημερίας των ανθρώπων διότι εξασφαλίζουν τα αγαθά ζωτικής σημασίας για την διαβίωσή τους. Έτσι τηρείται ο σεβασμός στην προσωπικότητα και στην ατομική ελευθερία των ανθρώπων, όπως προβλέπεται στα άρθρα 2 παρ. 1 και 5 παρ. 1 του Συντάγματος της Ελλάδας (Πρεβεδούρου, 2022).

1.3 Διαφορά της Δημόσιας από την Ιδιωτική Διοίκηση

Σε τρεις τομείς διαφοροποιείται η Δημόσια από την Ιδιωτική Διοίκηση.

- Έχει συγκεκριμένο τρόπο δράσης και αντιμετώπισης προβλημάτων. Ασκεί δηλαδή συγκεκριμένη πολιτική
- Στην λογοδοσία και διαφάνεια
- Στο πεδίο των δραστηριοτήτων της

Η Δημόσια Διοίκηση δραστηριοποιείται και συνταιριάζει δημόσιες πολιτικές, καταγράφει και διατυπώνει ενέργειες, μεθόδους και εντολές που πρόκειται να εφαρμόσει το κράτος. Κύριος σκοπός είναι η επίτευξη της ευημερίας των πολιτών.

Διακρίνεται για την πειθαρχία, την κατανομή αρμοδιοτήτων και τις ενέργειες. Κύριο χαρακτηριστικό της είναι η γραφειοκρατία που λειτουργεί σύμφωνα με τους νόμους που διέπουν το κράτος. Αυτή καλύπτει τους τρεις κυβερνητικούς άξονες της εκτελεστικής, νομοθετικής και δικαστικής εξουσίας.

Η Ιδιωτική Διοίκηση αφορά τον επιχειρηματικό κόσμο που ακολουθεί τους κανόνες της ελεύθερης οικονομίας και του ελεύθερου ανταγωνισμού. Βασικός στόχος της λειτουργίας της είναι το κέρδος και δεν έχει πολιτικό χαρακτήρα. Ωστόσο οι όροι και οι προϋποθέσεις λειτουργίας των επιχειρήσεων διέπονται από συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο. Παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη για την λειτουργία του ιδιωτικού τομέα είναι οι εργαζόμενοι, οι πελάτες ή εταίροι. Εδώ μπορεί να προκύπτει συνεργασία με τον δημόσιο τομέα οπότε και μιλάμε για συνεργασία και αμοιβαία οφέλη.

Η λήψη αποφάσεων στην δημόσια διοίκηση είναι αποτέλεσμα συλλογικό ενώ στον ιδιωτικό τομέα συνήθως είναι ατομικό ή εταιρικό δηλαδή του επιχειρηματία ή επιχειρηματιών (Anon., 2019).

Στην πορεία της εξέλιξης και της συνένωσης των δυο αυτών τομέων δημιουργήθηκε η αποκρατικοποίηση ή ιδιωτικοποίηση κρατικών υπηρεσιών όπως οι τηλεπικοινωνίες ή οι σιδηρόδρομοι. Η αλλαγή του νομικού πλαισίου επέτρεψε αυτήν την μετάβαση με σκοπό την αύξηση του ανταγωνισμού, την μείωση του κόστους και φυσικά στην εφαρμογή επίκαιρων και προσοδοφόρων επιχειρηματικών μεθόδων (Χυτήρης & Άνινος, 2015)

Πίνακας 1: Αποτύπωση διαφορών Δημόσιας και Ιδιωτικής Διοίκησης

ΧΡΗΣΗ ΜΕΣΩΝ	Δημόσια διοίκηση	Ιδιωτική Διοίκηση
Εννοιολογικός προσδιορισμός	Η δημόσια διοίκηση υλοποιεί κυβερνητικές πολιτικές με σκοπό το δημόσιο συμφέρον και την ευημερία της κοινωνίας	Η ιδιωτική διοίκηση αφορά τον επιχειρηματικό κόσμο, την αύξηση του ανταγωνισμού και την αύξηση των κερδών
Διάκριση στόχων	Πολιτικές ενέργειες με δικλείδα ασφαλείας την τήρηση του Συντάγματος και των αρχών της Δημοκρατίας	Επιχειρηματικές δραστηριότητες με απροσδιόριστη συνέχεια λόγω του ανταγωνισμού και της παγκοσμιοποίησης
Οργάνωση	Κεντρική κρατική οργάνωση	Ιδιωτική ή εταιρική οργάνωση
Μοντέλο διοίκησης	Γραφειοκρατικό	Δυναμικό
Λήψη αποφάσεων	Πολυφωνία	Ατομική ή εταιρική
Κέρδη	Φόροι, τέλη, δασμοί κλπ.	Έσοδα
Τομέας αρμοδιοτήτων	Πολίτες της πολιτείας	Επιχειρηματίες
Κατεύθυνση	Ευνομία, ευταξία, ευημερία	Μονοπώλιο, προσοδοφόρες επιχειρήσεις, εξατομίκευση

(Anon., 2019)

1.4 Δημόσια Διοίκηση και Διοικητική Μεταρρύθμιση

Η Δημόσια Διοίκηση (public administration) χαρακτηρίζεται από δυο κατευθύνσεις καίριας σημασίας, όπου η κυβέρνηση ασκεί ολοκληρωμένα και εμπειριστατωμένα τις αρμοδιότητές της από την μια και την διαχειριστική άποψη (managerial view) η οποία

εμφανίζεται πιο περιορισμένη σύμφωνα με τις αρχές του μάνατζμεντ από την άλλη (Marume, 2016).

Οι βασικές αρχές της Δημόσιας Διοίκησης οι οποίες εξουσιοδοτούν την δράση της και τις αρμοδιότητές της καλούνται «Αρχές του Διοικητικού Δικαίου». Οι αρχές αυτές σχηματίστηκαν και τυποποιήθηκαν από την νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας, των τακτικών δικαστηρίων και αναφέρονται στο Σύνταγμα του Κράτους:

«• Η αρχή της νομιμότητας της δημόσιας διοίκησης

• Η αρχή της αμεροληψίας των οργάνων της δημόσιας διοίκησης

• Η αρχή της αναλογικότητας

• Η αρχή της χρηστής διοίκησης και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του

διοικούμενου

• Η αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημόσιου συμφέροντος

• Η αρχή της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας της διοικητικής δράσης

• Η αρχή της ισότητας και της αξιοκρατίας». (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015)

Οι ανωτέρω αρχές διασφαλίζουν την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και νομιμοποιούν την δράση της. Διαμορφώνεται από την άσκηση εξουσίας των κυβερνώντων πολιτικών της και τις πολιτικές που αυτοί χαράσσουν. Η υιοθέτηση αυτών των αρχών πραγματοποιείται από τους δημόσιους λειτουργούς οι οποίοι εξασφαλίζουν την εφαρμογή και τον τρόπο δράσης της διοίκησης.

Η ιστορική εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα καταδεικνύει την πρώτη σοβαρή αναδιοργάνωσή της μετά το 1950, με την ψήφιση του νόμου 1811/1951 και την δημιουργία υπαλληλικού κώδικα υπό την επιστασία μιας ανεξάρτητης αρχής με την ονομασία «Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών».

Ωστόσο οι αρχές που έθετε ο υπαλληλικός κώδικας δεν εφαρμόστηκαν εξαιτίας της ελλιπούς και κακής οργάνωσης των υπηρεσιών, της στελέχωσης αυτών με υπαλλήλους χωρίς αξιοκρατικά κριτήρια και τις πελατειακές σχέσεις που προκύπταν από τα πολιτικά συμφέροντα (Μακροδημήτρης, 1999).

Από την δεκαετία του 1980 και μετά έως τα μέσα του 1990 ενισχύθηκε το Κράτος Δικαίου με την σύσταση θεσμών. Η Δημόσια Διοίκηση σταδιακά απεξαρτήθηκε από τις κακές πρακτικές του παρελθόντος, συστάθηκαν ελεγκτικοί μηχανισμοί. Αυξήθηκε

η λογοδοσία και ιδρύθηκαν οι Ανεξάρτητες Αρχές όπως ο Συνήγορος του Πολίτη, ο ΑΣΕΠ κ.α. (Ραμματά, 2018).

Τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα και η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, παρ' όλες τις μεταρρυθμίσεις που ακολούθησαν τις επόμενες δεκαετίες, συνέχισε να είναι συγκεντρωτική, με απόλυτη έμφαση στην κλιμακωτή σχέση εξάρτησης των υπηρεσιών της, την κλιμακωτή κατάταξη των προσώπων σε βαθμίδες και την ενδοστρέφεια. (Μακροδημήτρης, 2006).

Η γραφειοκρατία, η πολυνομία, οι απρόσωπες διοικήσεις, η αδιαφορία απέναντι στα προβλήματα του πολίτη, η καθυστέρηση στην λήψη αποφάσεων, η «τυπολατρία», η έλλειψη εκσυγχρονισμού μέσω των νέων τεχνολογιών παρέμειναν σε ισχύ με αποτέλεσμα να μην μπορεί η Δημόσια Διοίκηση να ανταποκριθεί στα αναφερόμενα προβλήματα των καιρών που προκάλεσε στην κοινωνία η παγκοσμιοποίηση, το μεταναστευτικό, η τρομοκρατία, η οικονομική κρίση και κατ'επέκταση στην κοινωνική κρίση που αυτή δημιούργησε (Ραμματά, 2018).

Η μετάβαση μετά το 1980 σε μορφές διοίκησης αποκεντρωτικές κατά τα πρότυπα των Ευρωπαϊκών χωρών, με την ενίσχυση της τοπικής αυτοδιοίκησης δεν πέτυχε λόγω της έλλειψης πείρας των πολιτικών προσώπων (Ραμματά, 2018). Οι πόροι δεν κατανέμονταν ορθολογικά και οι διοικητικές ενέργειες λόγω ελλιπούς σαφήνειας των νόμων δεν ολοκληρώνονταν στους προβλεπόμενους χρόνους με αποτέλεσμα να εκκρεμούν πολλές υποθέσεις (Ψυχάρης & Σιμάτου, 2003). Η σύγκρουση λόγω πελατειακών συμφερόντων, μεταξύ του παλαιού κατεστημένου των κυβερνητικών παραγόντων και των αιρετών της τοπικής αυτοδιοίκησης, εξαιτίας της αλλαγής αρμοδιοτήτων ήταν σφοδρή (Χλεπάς, 2017).

Η αδυναμίες του παρελθόντος για μια συστηματική ανασυγκρότηση της Δημόσιας Διοίκησης, σύμφωνα με τα σύγχρονα πρότυπα, όπου στόχο έχουν την ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών προς τον πολίτη και τις ανάγκες της κοινωνίας, γίνονται αντικείμενο συστηματικής μελέτης των κυβερνήσεων την τελευταία δεκαετία.

Οι δυο μεταρρυθμιστικές προσπάθειες του 2010 και 2015 δεν κατάφεραν να αντιμετωπίσουν τις δυσκαμψίες της Δημόσιας Διοίκησης από όλες τις πλευρές και ιδιαίτερα δεν αντιμετωπίστηκε το δημοσιονομικό κόστος λειτουργίας της. Οι μνημονιακές απαιτήσεις από το 2010 καθόριζαν ενέργειες με τις οποίες έπρεπε να

δράσει ο κρατικός μηχανισμός για τον εκσυγχρονισμό του. Ενδεικτικά θα αναφερθούν οι εξής ενέργειες:

- Την εξάλειψη της πολυνομίας μέσω της κωδικοποίησης των νόμων
- Σύσταση ηλεκτρονικών μητρώων και βάσεων δεδομένων με την διασύνδεση όλων των δημοσίων υπηρεσιών σε αυτά
- Την ανασυγκρότηση δομών και ανθρώπινου δυναμικού μέσα από αξιολόγηση και επανακαθορισμό της στελέχωσης των υπηρεσιών μέσω της συγχώνευσής τους
- Συμμόρφωση με τα πρότυπα των διαδικασιών και διαλειτουργικότητα
- Διορία ολοκλήρωσης των δημόσιων ενεργειών
- Αξιολόγηση της απόδοσης της Δημόσιας Διοίκησης
- Επίλυση νομικών υποθέσεων χωρίς την χρήση ένδικων μέσων
- Την αποδοχή ποινών σε περιπτώσεις παραβίασης των συμφωνιών
- Αλλαγή του τρόπου σκέψης, παλαιών και παγιωμένων αντιλήψεων που ιστορικά εδραιώθηκαν στις ενέργειες των ανθρώπων σε σχέση με την Δημόσια Διοίκηση

Η εναρμόνιση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης υπό αυτό το νεωτερικό πρίσμα θα εξομάλυνε υποθέσεις: είσπραξης εσόδων, εξυγίανσης του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με σκοπό την τόνωση της εθνικής οικονομίας, την επίτευξη των δημοσιονομικών σκοπών, ευέλικτη δικαιοσύνη, αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού και ποιοτική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες (Ραμματά, 2018).

Οι περικοπές όμως που πραγματοποιήθηκαν κατά την περίοδο αυτή, δεν συνεκτιμήθηκαν σε σχέση με τις υποδομές, το ανθρώπινο δυναμικό, το δημογραφικό και την υποστελέχωση των υπηρεσιών καθώς και τις παρενέργειες από την μείωση και στασιμότητα των μισθών.

Το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης το 2015 για τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης, στους τομείς ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και επιχειρήσεις στην κατεύθυνση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης, επεξεργάστηκε το πρόγραμμα της «Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018». Η στρατηγική αυτή αναπτύχθηκε σε

τέσσερις άξονες συμπεριλαμβάνοντας και μια πλήρη επικοινωνιακή πολιτική για την υλοποίηση αυτών:

- *«Διοικητικές Δομές και Εργαλεία*
- *Διοικητικές Λειτουργίες και Διαδικασίες*
- *Ανθρώπινο Δυναμικό*
- *Ενίσχυση Διαφάνειας, Λογοδοσίας και Ανοικτής Διακυβέρνησης»* (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017)

Στα έτη 2016 – 2018 που ακολούθησαν, υλοποιήθηκαν πολλές θεσμικές παρεμβάσεις και διορθώθηκαν αρκετές από τις παθογένειες της λειτουργίας της διοίκησης. Οι κατευθυντήριες γραμμές της εθνικής στρατηγικής για την Διοικητική μεταρρύθμιση διατηρούν τους ίδιους θεμελιώδεις κανόνες και αξίες που διατυπώθηκαν στα προηγούμενα έτη. Στόχος η συνέχιση της αναπτυξιακής πορείας της χώρας, η οικονομική ανάκαμψη σε συνδυασμό με τους τέσσερις προαναφερθέντες άξονες.

Η Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 προσδιόρισε τις εξής βασικές αρχές για την υλοποίησή της:

- *«...Αποκομματικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης*
- *Προσανατολισμός στα αποτελέσματα*
- *Περιστολή της γραφειοκρατίας και βελτίωση ποιότητας δημόσιων πολιτικών*
- *Ουσιώδης αναβάθμιση της Τοπικής αυτοδιοίκησης*
- *Ενίσχυση διαφάνειας και λογοδοσίας της διοικητικής δράσης*
- *Στήριξη της ανάπτυξης*
- *Ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και της κοινωνικής προστασίας*
- *Εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων...»* (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017)

Το όραμα της νέας μεταρρυθμιστικής στρατηγικής διατυπώθηκε ως εξής: *«Μια ανεξάρτητη, αποκομματικοποιημένη, αποτελεσματική και λειτουργική δημόσια διοίκηση, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, στην κατεύθυνση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης. Η αξιοποίηση και η συνεχής*

εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τις μεταρρυθμίσεις για τη διοικητική βελτίωση, με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, συνιστά το πλαίσιο αλλαγών για το δημόσιο του αύριο, αξιοποιώντας ορθολογικά τους διαθέσιμους πόρους» (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017)

Πίνακας 2: VI. Νέο πρόγραμμα δράσης 2017-2019

«97. Με βάση την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, η σύνοψη των βασικών δυνατών και αδύνατων σημείων, ευκαιριών και απειλών συνοψίζεται στο ακόλουθο μοντέλο ανάλυσης SWOT.» (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017)

<p style="text-align: center;">ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ισχυρή πολιτική βούληση • Ύπαρξη ολοκληρωμένου σχεδίου για τη διοίκηση (επιλογή προϋσταμένων, αξιολόγηση δομών, αξιολόγηση προσωπικού, κινητικότητα) • Υψηλές επιδόσεις στην πολιτική ανοικτών δεδομένων – διαφάνεια • Σύγχρονος και αποδοτικός μηχανισμός επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα - παραγωγή εξειδικευμένων στελεχών) Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - Ε.Σ.Δ.Α.Α.) • Δίκτυο ΚΕΠ 	<p style="text-align: center;">ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη κουλτούρας διοικητικού συντονισμού • Χαμηλός βαθμός ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών • Αναποτελεσματική διαχείριση και κατανομή ανθρώπινου δυναμικού • Υψηλά γραφειοκρατικά βάρη και αργός χρόνος διεκπεραίωσης • Πολυνομία - Κακονομία
<p style="text-align: center;">ΝΕΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Νέες συνεργασίες και αξιοποίηση διεθνούς τεχνογνωσίας • Νέες θεσμικές παρεμβάσεις στην κατεύθυνση της αξιοκρατίας, διαφάνειας και αμεροληψίας • Νέο πλαίσιο αντιμετώπισης φαινομένων διαφθοράς και κακοδιοίκησης 	<p style="text-align: center;">ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γήρανση δυναμικού δημοσίου τομέα και φυγή νέου δυναμικού υψηλών προσόντων στο εξωτερικό • Έλλειψη πόρων και υψηλοί δημοσιονομικοί περιορισμοί • Ασφυκτικά χρονοδιαγράμματα

1.5 Η Δημόσια Διοίκηση στον 21^ο αιώνα

Οι έρευνες των επιστημόνων παγκοσμίως, αλλά και οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις των δημοκρατικών χωρών αποδεικνύουν, την μείζονα κρισιμότητα του μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Οι καινοτομίες της τεχνολογικής εξέλιξης έχουν κατακλύσει το παγκόσμιο γίγνεσθαι. Η αποδοχή και η ενσωμάτωσή τους στην καθημερινότητα των ανθρώπων τόσο στο προσωπικό όσο και στο εργασιακό περιβάλλον, σχηματίζουν μια εικόνα παρόντος και μέλλοντος με τρομερές δυνατότητες και εφαρμογές. Αυτό περιέχει προκλήσεις για τη Δημόσια Διοίκηση προκειμένου να οδηγηθεί στο κέντρο του σκοπού της που είναι η εξυπηρέτηση του ανθρώπου και η ευημερία του κράτους.

Προκύπτουν προβληματισμοί στο κατά πόσον η κοινή συμπόρευση των λαών κάτω από το πρίσμα της παγκοσμιοποίησης θα οδηγήσουν στο μέλλον, με τον τρόπο δράσης της Δημόσιας Διοίκησης των ανεπτυγμένων χωρών, σε κάποια κοινή γραμμή διοίκησης ή μανάτζμεντ (Chandler, 2003).

Όλα αυτά δεν μπορεί να εξετάζονται αυτόνομα χωρίς να ληφθεί υπόψη ότι η Ελλάδα είναι εταίρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μέσα από τους κανονισμούς του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου καθώς και την συνεργασία με την Υπηρεσία Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης συντελείται η Διοικητική Μεταρρύθμιση (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017).

Η πιο επίκαιρη νομοθέτηση αφορά τον ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α') «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων,

διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, όπου θεσπίστηκε το νομικό πλαίσιο αξιολόγησης του προσωπικού του δημόσιου τομέα και την επιλογή των προϊσταμένων για την αξιοκρατική στελέχωση των δομών της διοίκησης. Στο Α' κεφάλαιο του νόμου περιλαμβάνονται διατάξεις για την σύσταση «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης», στο οποίο κατατάσσονται υποψήφιοι για την κάλυψη διοικητικών θέσεων αυξημένης ευθύνης. Το Μητρώο διαχειρίζεται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και είναι προσβάσιμο στην ιστοσελίδα του. Στο Β' κεφάλαιο του νόμου περιλαμβάνονται διατάξεις για το ισχύον

σύστημα αξιολόγησης, την στοχοθεσία, την κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα.

Προς την κατεύθυνση της ενδυνάμωσης και εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης, υφίσταται το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Η λειτουργία του στόχο έχει την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων και στελεχών του Δημοσίου, σε ένα πλήθος θεματικών ενοτήτων που αφορούν την νέα δημόσια διοίκηση, προκειμένου να επιτευχθεί παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών. Παράλληλα επεξεργάζεται μελέτες και συμμετέχει σε δράσεις εθνικού και ευρωπαϊκού επιπέδου με στόχο την σύγκλιση των δημοσίων πολιτικών. Πέρα όλων αυτών η δια βίου μάθηση ολοκληρώνεται με την εκπαίδευση ενηλίκων με στόχο την κοινωνική αλληλεγγύη και την αναβάθμιση των φορέων απασχόλησής τους. Το Σύστημα Ποιότητας που εφαρμόζει το ΕΚΔΔΑ είναι το μέσο για την βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός και αποτελεί εργαλείο εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το ΕΚΔΔΑ εφαρμόζει τον ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015 (ΕΚΔΔΑ, 2022).

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση παρά τις προσπάθειες που έχουν γίνει, προοδευτικά πλησιάζει προς τις αντίστοιχες διοικήσεις του ευρωπαϊκού χώρου. Οι εγγενείς αδυναμίες της, όπως αυτή της συγκεντρωτικής εξουσίας, της τυπικής αξιολόγησης δομών και ανθρώπινου δυναμικού, των ατελών μεθόδων διαχείρισης εξακολουθούν να υφίστανται. Η διοικητική αποκέντρωση δεν έχει ολοκληρωθεί. Στην μετά covid 19 εποχή παρατηρείται καλύτερη εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των υπηρεσιών. Η διαφθορά αντιμετωπίζεται πιο συντονισμένα. Η ενασχόληση με τα πολιτικά δρώμενα έχει μειωθεί. Η μεγαλύτερη πρόοδος όμως προήλθε από την χρήση των τεχνολογιών και από την ψηφιακή μετάβαση της διοίκησης (Σωτηρόπουλος, 2022).

Η υιοθέτηση των πρακτικών του μάνατζμεντ στον δημόσιο τομέα, παρέχει τις κατάλληλες μεθόδους και εργαλεία προκειμένου οι τομείς της οικονομίας πόρων, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας να ευοδωθούν (McKevitt & Lawton, 1995).

1.6 Η επανίδρυση του Κράτους – Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και Διακυβέρνηση

Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες των προηγούμενων ετών στόχο είχαν την «επανίδρυση του Κράτους». Κεντρικός άξονας των αλλαγών ήταν η ανάταξη και η σταθεροποίηση της οικονομίας εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Η επέμβαση του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου και τα μνημόνια, τα οποία επιβλήθηκαν στην Ελλάδα ήταν σαφώς οικονομικού περιεχομένου για την διάσωση της χώρας. Η οδός όμως από την έξοδο της κρίσης περιλάμβανε δομικές αλλαγές και στον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης κατά τα πρότυπα διοίκησης του ιδιωτικού τομέα. Ο ιδιωτικός τομέας στοχεύει στην εξυπηρέτηση του πελάτη ενώ το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στην ικανοποίηση του πελάτη. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ συμπίπτει ως ορολογία με την έννοια της διαχείρισης.

Σύμφωνα με τον Καρκατσούλη (2004) δεν υπάρχει επίσημος ορισμός του ΝΔΜ. Μπορεί να περιγραφεί περιφραστικά ως *«επίκαιρη θεωρητική πρόταση οργάνωσης σχέσεων κράτους - αγοράς και κοινωνίας πολιτών που ανταποκρίνεται στις παγκόσμιες/ εθνικές/ τοπικές οικονομικές κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις»* (Αλωνιστιώτης, 2017) .

Το ΝΔΜ εμφανίζεται, ως μοντέλο διοίκησης το 1980, στην Μεγάλη Βρετανία. Οι νέες πρακτικές εισάγουν μεταρρυθμίσεις στην Δημόσια Διοίκηση και ειδικότερα στην δομή και διαδικασίες των υπηρεσιών, στις μορφές εργασίας, στην έγκαιρη καταγραφή των απαιτούμενων δαπανών και στην αποτίμηση του παραγόμενου έργου των υπαλλήλων. Η νέα αυτή μορφή διαχείρισης επεκτάθηκε στην Αυστραλία, στο Ηνωμένο Βασίλειο, στη Νέα Ζηλανδία, στη Βόρεια Αμερική και στις Σκανδιναβικές χώρες. Το ΝΔΜ αντιμετωπίζει τον πολίτη ως πελάτη, θεωρία η οποία προέρχεται από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών είναι πλέον στο κέντρο των νέων αντιλήψεων σε συνδυασμό πάντα με στόχους που προαναφέρθηκαν όπως η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η εξοικονόμηση πόρων (Wikipedia, 2017).

Η θεωρία του ΝΔΜ έρχεται σε πλήρη αντίθεση με το έως τώρα γραφειοκρατικό βεμπεριανό μοντέλο διοίκησης που το χαρακτηρίζει η απόλυτη ιεραρχική δομή, η ερμηνεία των νόμων κατά τρόπο που ενίοτε εξυπηρετούσε ιδιοτελή συμφέροντα, και

η προσήλωση στους τύπους. Την γραφειοκρατική θεωρία ανέπτυξε ο Max Weber κατά τα τέλη του 19ου και αρχές του 20ου αιώνα. Είναι καταχωρημένη ιστορικά και αποτέλεσε ένα ισχυρά εδραιωμένο διοικητικό σύστημα. Ο Weber παρέθετε με στοιχεία, ότι η εκτέλεση των εργασιών στην διοίκηση θα γίνεται με συγκεκριμένους κανόνες, δεν θα είναι ενεργητική, θα εξετάζει πάντα τα πραγματικά περιστατικά και θα εξυπηρετεί το κοινωνικό σύνολο. Στο ανώτερο επίπεδο του οργανισμού θα ορίζεται μια διαδικασία που θα έχει πολιτική κατεύθυνση και θα τον οδηγεί. Ο Weber θεώρησε ότι το γραφειοκρατικό μοντέλο συνέβαλε στην πρόοδο του καπιταλισμού (Καραστάθης, 2018).

Η φιλοσοφία του ΝΔΜ εστιάζεται σε δυο άξονες. Πρώτος άξονας είναι η προσέγγιση του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα και ο δεύτερος η τροποποίηση όλων των διαδικασιών με εστίαση στην τελική παραγόμενη υπηρεσία των δημόσιων υπηρεσιών. Η σύνδεση των επιμέρους στοιχείων της θεωρίας είναι χαλαρή και μπορεί να ερμηνευθεί διασταλτικά. Αποτελούν δηλαδή τα στοιχεία αυτά ένα σύνολο από απόψεις, πεποιθήσεις, παραδοχές που δύνανται να υλοποιούνται με προετοιμασία, καθοδήγηση και κατάλληλους χειρισμούς (Hood, 1991).

Οι αρχές του ΝΔΜ δεν είναι αυστηρά οριοθετημένες. Συμπεριλαμβάνει αρχές του επιχειρηματικού μάνατζμεντ και της Δημόσιας Διοίκησης. Αυτές διαφοροποιούνται σύμφωνα με την κουλτούρα των κρατών που εφαρμόζουν αυτό το μοντέλο διοίκησης.

Οι κλάδοι που υλοποιούνται συνηθέστερα στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ είναι:

- Η διοίκηση αποτελεσμάτων
- Η διοίκηση ολικής ποιότητας
- Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Η μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης (benchmarking)
- Ο έλεγχος (controlling)
- Η κατάρτιση προϋπολογισμού βάσει δεικτών απόδοσης
- Η μισθοδοσία των υπαλλήλων βάσει δεικτών απόδοσης
- Η κανονιστική μεταρρύθμιση.

Το ΝΔΜ αποτελεί μια νέα νεωτεριστική θεώρηση εφαρμογής παγκοσμίως νέων αρχών στην διοικητική επιστήμη σε πλήρη αντιπαράθεση με το βεμπεριανό μοντέλο διοίκησης (Καρκατσούλης, 2000).

Η Διακυβέρνηση επικεντρώνεται στην επικοινωνία του κράτους με τον πολίτη με μια συνολική προσέγγιση και θεώρηση των τομέων της οικονομίας, των μέσων μαζικής επικοινωνίας και των πολιτών όχι ως αυτόνομων αυτοδιοικούμενων συστημάτων αλλά ως ενιαίο σύνολο. Η σχέση ανάμεσα στους εμπλεκόμενους παράγοντες διαπνέεται από αρχές, ιδιότητες και αρετές απαραίτητα συστατικά προόδου της Διακυβέρνησης. Ένα ερώτημα που προκύπτει και δεν μπορεί με σαφήνεια να διευκρινιστεί σύμφωνα με τον de Vries και άλλους ερευνητές είναι το θέμα εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη συνιστά τον συνεκτικό κρίκο ανάμεσα στην προηγούμενη σχέση κράτους και πολιτών. Αυτή προκύπτει από την ικανότητα της διοίκησης να διοικεί με αρετή και ικανότητα, οπότε ο πολίτης εμπιστεύεται τον θεσμό. Έτσι προκύπτει η δημόσια εμπιστοσύνη. Το αντίστροφο είναι η εμπιστοσύνη στους ανθρώπους που επεξεργάζονται τις πολιτικές πρακτικές. Αυτή η διαδικασία συνιστά την ιδιωτική εμπιστοσύνη και αφορά τους πολιτικούς και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Είναι οι δυο αυτές διαστάσεις συμβατές μεταξύ τους ή είναι ασύνδετες για την καλή Διακυβέρνηση; (de Vries, 2003)

Μια επίκαιρη εννοιολογική προσέγγιση του όρου «Διακυβέρνηση» όπως αναφέρει ο Καρκατσούλης αναπτύσσεται, στο επίπεδο της μορφής και της αποδοχής των αποφάσεων της πολιτείας τόσο από το κοινωνικό σύνολο όσο και από την ελεύθερη οικονομία. Πρόκειται δηλαδή για ένα νέο διαφοροποιημένο πλέγμα σχέσεων και επικοινωνίας του κράτους με τους πολίτες σε επίπεδο διοίκησης όπου άρχει η Δημοκρατία. Οι άνθρωποι απολαμβάνουν των ίσων ευκαιριών, οι συνθήκες και οι διαδικασίες της διοίκησης είναι φανερές. Οι αρχές «αποδοτικότητα», «λογοδοσία», «αποτελεσματικότητα» και «επαγγελματισμός» που συστήνουν την Νέα Οικονομία και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελούν την ισχυρή βάση λειτουργίας της Διακυβέρνησης (Καρκατσούλης, 2015).

1.7 Ο Πολίτης – πελάτης στο επίκεντρο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ

Η φιλοσοφία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ αναδεικνύει ένα νέο μοντέλο διοίκησης στον Δημόσιο Τομέα. Η θεωρητική και πρακτική του βάση προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα ο οποίος στόχο έχει την αύξηση κέρδους με ταυτόχρονη μείωση κόστους. Ο μετασχηματισμός αυτός αφορά στις μεταρρυθμίσεις του υπάρχοντος γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του είναι η εξωστρέφεια. Σύμφωνα με τον Friedericson, αποδέκτης του νέου αυτού διοικητικού μοντέλου είναι ο «εσωτερικός πελάτης» δηλαδή ο δημόσιος υπάλληλος παρά ο «εξωτερικός πελάτης». Η διοικητική δράση τοποθετεί στο κέντρο τον πελάτη – πολίτη, την ικανοποίηση των αναγκών του καθώς και την αποτελεσματικότητα παροχής υπηρεσιών της (Μαρούδας, 2009).

Η πρακτική αυτή δεν είναι ανεξάρτητη όμως και με τον αποδέκτη των εκροών των δημόσιων οργανισμών που είναι ο πολίτης. Πρόκειται για απλές διοικητικές υποθέσεις όπως έκδοση εγγράφων, παροχών ή για οικονομικές υποθέσεις όπως συμβάσεις, αναθέσεις έργων κ.α. Εδώ προκύπτει και η σύμπραξη δημοσίου με ιδιωτικό τομέα οπότε το τελικό παραγόμενο προϊόν έχει και οικονομικές προεκτάσεις προς το συμφέρον αμφότερων των τομέων.

Ένας οργανισμός αποτελείται από πολλά τμήματα τα οποία συνεργάζονται μεταξύ τους προκειμένου να διεκπεραιωθούν οι διοικητικές υποθέσεις. Όταν τα τμήματα αυτά συνεργάζονται σύμφωνα με τις αρχές της ολικής ποιότητας, υπάρχει η διάσταση της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι ταυτόχρονα δηλαδή εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες. Υπό την έννοια δηλαδή ότι οι εκροές ενός τμήματος είναι ταυτόχρονα εισροές του άλλου τμήματος. Αποτέλεσμα αυτού του συνδυασμού είναι η πρόοδος και οι προοπτικές ανάπτυξης των οργανισμών σε σταθερή βάση. Σύμφωνα με τον Albrecht (1990) στην νέα εποχή του μάνατζμεντ αναδύεται μια σημαντική αρχή στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών «ο Οργανισμός πρέπει να υπηρετεί αυτούς που τον υπηρετούν» (Farner, et al., 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Δημόσιος Τομέας και Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων

2.1 Δημόσιος Τομέας και Δημόσια Υπηρεσία

Τον Δημόσιο Τομέα δημιουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες και οι δημόσιες επιχειρήσεις.

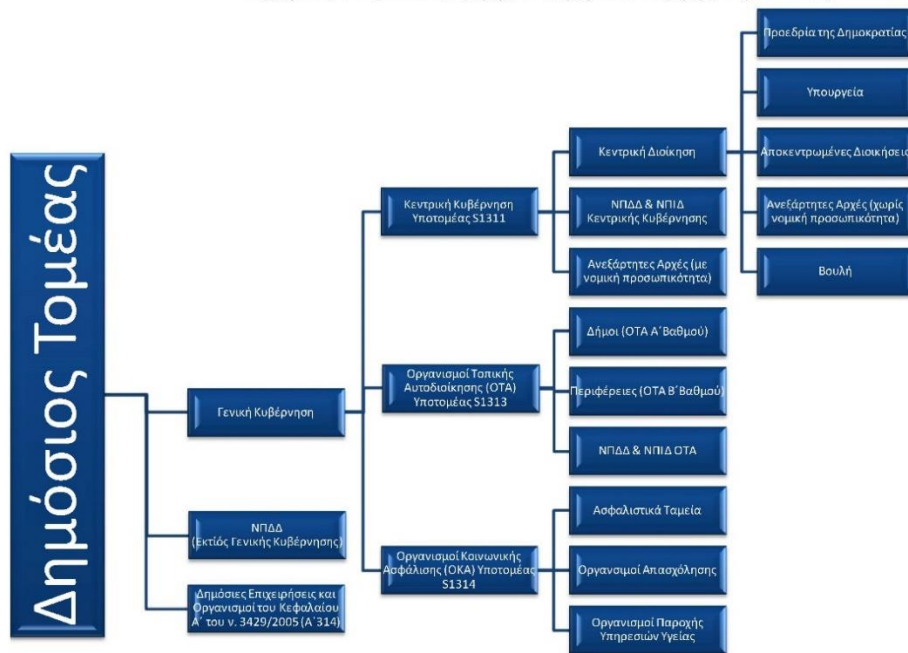
Στον νόμο 1256/1982, παρ.6. αναφέρεται ότι: «...ότι στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνονται όλοι οι κρατικοί φορείς ανεξάρτητα από το καθεστώς δημοσίου ή ιδιωτικού ή μικτού δικαίου που τους διέπει...»

Το Υπουργείο Εσωτερικών έχει συντάξει το "**Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης**", στο οποίο αποτυπώνονται οι φορείς και οι δομές που ανήκουν στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τις διατάξεις των Ν. 1892/1990 (άρθρο 51 παρ. 1 - ΦΕΚ Α' 101) και Ν. 1943/1991 (4 παρ. 6 ΦΕΚ Α' 50), όπως αντικαταστάθηκαν και ισχύουν στο άρθ. 18 παρ. 9 του Ν. 2198/1994 (ΦΕΚ Α' 43) και το άρθ. 3 παρ. 6 του Ν. 3229/2004 (ΦΕΚ Α' 38), καταγράφονται οι Δημόσιοι Φορείς της Ελληνικής Διοίκησης, που ανήκουν στο Δημόσιο Τομέα.

Από το 2014 «..Ο δημόσιος τομέας σύμφωνα με τις ισχύουσες σχετικές διατάξεις του ενωσιακού δικαίου [άρθρο 126 ΣΛΕΕ, Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 549/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 21ης Μαΐου 2013 , για το ευρωπαϊκό σύστημα εθνικών και περιφερειακών λογαριασμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης), όπως ενσωματώθηκαν στο ελληνικό δίκαιο με τις διατάξεις του άρθρου 14 του νόμου 4270/2014(ΦΕΚ 143/Α) και του άρθρου 10 του νόμου 4337/2015(ΦΕΚ 129/Α) οριοθετείται ως εξής: (el.wikipedia.org/wiki, 2022)

Πίνακας 3: Σχεδιάγραμμα Ελληνικού Δημόσιου Τομέα.

Οριοθέτηση Ελληνικού Δημοσίου Τομέα, σύμφωνα με τις διατάξεις των νόμων 4871/2014 (ΦΕΚ 143/Α) και 4337/2015 (ΦΕΚ 129/Α) (el.wikipedia.org/wiki, 2022)



Η εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «Δημόσια Υπηρεσία» περιλαμβάνει δυο διαστάσεις. Την λειτουργική και την οργανική διάσταση. Η λειτουργική διάσταση των υπηρεσιών αφορά την κατηγορία παροχής υπηρεσιών προς όφελος του δημοσίου σύμφωνα με άρθρο 106 του Συντάγματος περί Κράτους και Εθνικής Οικονομίας. Η οργανική διάσταση αφορά την εκχώρηση του δικαιώματος να διεκπεραιώνουν τα ΝΠΔΔ έργα προς όφελος του κοινωνικού συνόλου και του Δημοσίου (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

2.2 Το Υπουργείο Παιδείας και η Διοικητική οργάνωση της Εκπαίδευσης

Η διοικητική οργάνωση της σχολικής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην χώρα μας αποτελείται από τέσσερα επίπεδα διοίκησης. Στην ιεραρχική αυτή πυραμίδα, δομείται και εκτελείται η εκπαιδευτική πολιτική, που χαράσσεται από την εκάστοτε κυβέρνηση σε εθνικό επίπεδο. Στο επίπεδο αυτό ανήκει το ΥΠΑΙΘ, με την σύγχρονη δομή και επιμερισμό αρμοδιοτήτων και εξουσιών, όπως παρουσιάζεται στον κάτωθι πίνακα. Στα επόμενα επίπεδα, το Περιφερειακό αποτελείται από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και τα ΑΠΥΣΔΕ –

ΑΠΥΣΠΕ, την περιφερειακή ενότητα με τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και τα ΠΥΣΔΕ – ΠΥΣΠΕ και το σχολικό επίπεδο όπου διοικεί ο Διευθυντής και ο Υποδιευθυντής. Οι ανωτέρω δομές διαρθρώνονται ανάλογα με την γεωγραφική τους θέση (Σαΐτης, 2008).

Στο 1^ο άρθρο, του Προεδρικού Διατάγματος 18/2018 «Οργανισμός Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων» (ΦΕΚ 31/Α/23-2-2018), αναφέρονται τα εξής: «...Αποστολή του Υπουργείου είναι η ανάπτυξη και η συνεχής αναβάθμιση της παιδείας με σκοπό:

- α) την ηθική, την πνευματική και τη φυσική αγωγή των Ελλήνων,
- β) την ανάπτυξη της εθνικής συνείδησης,
- γ) την προστασία της ελευθερίας της θρησκευτικής συνείδησης και της λατρείας και την εποπτεία των λειτουργιών όλων των γνωστών θρησκειών,
- δ) την καλλιέργεια του σεβασμού στην ελευθερία του λόγου και της έκφρασης,
- ε) την ανοχή στη διαφορετικότητα,
- στ) τη διαπαιδαγώγηση με βάση τις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας, της αλληλεγγύης, της απαγόρευσης των διακρίσεων, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας,
- ζ) τον σεβασμό στο περιβάλλον, φυσικό και πολιτιστικό, και την εμπέδωση της αρχής της αειφορίας,
- η) τη διαμόρφωση ελεύθερων, ενεργών και κριτικά σκεπτόμενων πολιτών,
- θ) την ανάπτυξη και την προαγωγή της επιστήμης, της έρευνας, της καινοτομίας, της τεχνολογίας, της κοινωνίας της πληροφορίας,
- ι) τη μέριμνα για την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης της νέας γενιάς και της δια βίου μάθησης..» (ΥΠΑΙΘ, 2022)

Το οργανόγραμμα του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων σύμφωνα με το ανωτέρω ΠΔ18/2018 που αφορά την Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση :

Πίνακας 4: Οργανόγραμμα ΥΠΑΙΘ (ΥΠΑΙΘ, 2022)

Γενική Γραμματεία Πρωτοβάθμιας, Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και Ειδικής Αγωγής		
	Γενική Διεύθυνση Σπουδών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	
	Διεύθυνση Σπουδών Προγραμμάτων και Οργάνωσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης	
		Τμήμα Α΄ Σπουδών και Εφαρμογής Προγραμμάτων
		Τμήμα Β΄ Μαθητικής Μέριμνας και Σχολικής Ζωής
	Διεύθυνση Σπουδών Προγραμμάτων και Οργάνωσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	

		Τμήμα Α΄ Σπουδών και Εφαρμογής Προγραμμάτων
		Τμήμα Β΄ Μαθητικής Μέριμνας, Σχολικής Ζωής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού
		Διεύθυνση Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης
		Τμήμα Α΄ Σπουδών και Εφαρμογής Προγραμμάτων
		Τμήμα Β΄ Σχολικών Δομών, Μαθητικής Μέριμνας και Σχολικής Ζωής
		Τμήμα Γ΄ Προάσπισης Δικαιωμάτων Μαθητών με Αναπηρία ή/και με Ειδικές Εκπαιδευτικές Ανάγκες
		Διεύθυνση Επαγγελματικής Εκπαίδευσης
		Τμήμα Α΄ Σπουδών και Εφαρμογής Προγραμμάτων Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης
		Τμήμα Β΄ Μαθητικής Μέριμνας και Σχολικής Ζωής
		Διεύθυνση Φυσικής Αγωγής
		Τμήμα Α΄ Προγραμμάτων, Δράσεων Φυσικής Αγωγής και Σχολικών Αθλητικών Εγκαταστάσεων και Γυμναστηρίων
		Τμήμα Β΄ Σχολικών Αθλητικών Δραστηριοτήτων και Αγώνων
		Διεύθυνση Υποστήριξης Προγραμμάτων και Εκπαίδευσης για την Αειφορία
		Τμήμα Α΄ Εκπαίδευσης για το Περιβάλλον και την Αειφορία
		Τμήμα Β΄ Σχολικής Αγωγής και Προαγωγής της Υγείας
		Τμήμα Γ΄ Πολιτιστικών Θεμάτων και Υποστηρικτικών Δομών
		Τμήμα Δ΄ Εκπαιδευτικής Ραδιοτηλεόρασης και Ψηφιακών Μέσων
		Αυτοτελές Τμήμα Προτύπων και Πειραματικών Σχολείων
		Γενική Διεύθυνση Εκπαιδευτικού Προσωπικού Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
		Διεύθυνση Διορισμών και Προσλήψεων Εκπαιδευτικού Προσωπικού Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
		Τμήμα Α΄ Διορισμών και Προσλήψεων Εκπαιδευτικού Προσωπικού Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
		Τμήμα Β΄ Διορισμών και Προσλήψεων Εκπαιδευτικού Προσωπικού Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
		Τμήμα Γ΄ Διοικητικής Υποστήριξης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
		Διεύθυνση Διοίκησης Εκπαιδευτικού Προσωπικού Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
		Τμήμα Α΄ Κινητικότητας Εκπαιδευτικού Προσωπικού Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
		Τμήμα Β΄ Κινητικότητας Εκπαιδευτικού Προσωπικού Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
		Τμήμα Γ΄ Πειθαρχικών Διαδικασιών Εκπαιδευτικού Προσωπικού Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
		Διεύθυνση Υπηρεσιακής Κατάστασης και Εξέλιξης Εκπαιδευτικού Προσωπικού Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
		Τμήμα Α΄ Υπηρεσιακής Κατάστασης και Εξέλιξης Εκπαιδευτικού Προσωπικού Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
		Τμήμα Β΄ Υπηρεσιακής Κατάστασης και Εξέλιξης Εκπαιδευτικού Προσωπικού Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
		Τμήμα Γ΄ Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικού Προσωπικού Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
		Τμήμα Δ΄ Στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
		Αυτοτελές Τμήμα Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού και Ειδικού Βοηθητικού Προσωπικού
		Αυτοτελείς Διευθύνσεις
		Αυτοτελής Διεύθυνση Ιδιωτικής Εκπαίδευσης
		Τμήμα Α΄ Ιδιωτικών Σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
		Τμήμα Β΄ Προσωπικού Ιδιωτικών Σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
		Τμήμα Γ΄ Ξένων Σχολείων

		Τμήμα Δ΄ Φροντιστηρίων και Κέντρων Ξένων Γλωσσών
		Αυτοτελή Τμήματα
		Αυτοτελές Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού Περιφερειακών Διευθύνσεων Εκπαίδευσης και Διευθύνσεων Εκπαίδευσης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
		Γενική Γραμματεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης, Διά Βίου Μάθησης και Νεολαίας
		Γενική Διεύθυνση Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης, Διά Βίου Μάθησης και Νεολαίας
		Διεύθυνση Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Ε.Ε.Κ. & Δ.Β.Μ.
		Τμήμα Α΄ Σχεδιασμού Πολιτικών για την Επαγγελματική Εκπαίδευση, Κατάρτιση και Διά Βίου Μάθηση
		Τμήμα Β΄ Σύνδεσης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Διά Βίου Μάθησης με την Αγορά Εργασίας.
		Τμήμα Γ΄ Ευρωπαϊκών και Διεθνών Θεμάτων.
		Διεύθυνση Εφαρμογής Επαγγελματικής Κατάρτισης
		Τμήμα Α΄ Οργάνωσης και Εφαρμογής Επαγγελματικής Κατάρτισης
		Τμήμα Β΄ Οργάνωσης και Εφαρμογής Μεταλυκειακού έτους - Τάξης Μαθητείας
		Τμήμα Γ΄ Προσωπικού και Υποστήριξης Επαγγελματικής Κατάρτισης
		Διεύθυνση Τεκμηρίωσης και Επικοινωνίας
		Τμήμα Α΄ Τεκμηρίωσης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης, Διά Βίου Μάθησης και Νεολαίας
		Τμήμα Β΄ Εκπαιδευτικής Τεχνολογίας της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης, Διά Βίου Μάθησης και Νεολαίας
		Τμήμα Γ΄ Επικοινωνίας για την Επαγγελματική Εκπαίδευση, Κατάρτιση, Διά Βίου Μάθηση και Νεολαία
		Τμήμα Δ΄ Περιφερειακών Δράσεων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης, Διά Βίου Μάθησης και Νεολαίας
		Διεύθυνση Εξετάσεων και Πιστοποιήσεων
		Τμήμα Α΄ Πανελλαδικών Εξετάσεων Γενικών Λυκείων και Εξετάσεων ΑΣΕΠ
		Τμήμα Β΄ Πανελλαδικών Εξετάσεων Επαγγελματικών Λυκείων και Ειδικών Κατηγοριών
		Τμήμα Γ΄ Εξετάσεων Κρατικού Πιστοποιητικού Γλωσσομάθειας
		Διεύθυνση Εκπαιδευτικής Τεχνολογίας και Καινοτομίας
		Τμήμα Α΄ Εκπαιδευτικής Τεχνολογίας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
		Τμήμα Α΄ Κατάρτισης ΠΔΕ., Ενεργοποίησης & Αξιολόγησης Τ.Π.Α.
		Τμήμα Β΄ Εκτέλεσης ΠΔΕ
		Τμήμα Γ΄ Παρακολούθησης και Ελέγχου Έργων Τ.Π.Α
		Τμήμα Δ΄ Τεχνικής Βοήθειας & Υποστήριξης Τ.Π.Α

2.3 Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Οι 13 Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, εποπτεύουν 54 Περιφερειακές Ενότητες (πρώην Νομούς). Συνιστούν αποκεντρωμένες υπηρεσίες του ΥΠΑΙΘ, εφαρμόζουν την εκπαιδευτική πολιτική, και διασυνδέουν τις περιφερειακές υπηρεσίες της εκπαίδευσης με τις αντίστοιχες

κεντρικές υπηρεσίες και τα όργανα προγραμματισμού, αξιολόγησης και έρευνας του ΥΠΑΙΘ. Ρόλος τους είναι η παροχή οργάνωσης και υποστήριξης της εκπαίδευσης των δυο βαθμίδων καθώς και του εκπαιδευτικού έργου των δασκάλων και των καθηγητών. Αυτές είναι οι εξής:

1. Περιφερειακή Δ/νση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Αν. Μακεδονίας και Θράκης ,
2. Περιφερειακή Δ/νση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Αττικής,
3. Περιφερειακή Δ/νση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Βορείου Αιγαίου,
4. Περιφερειακή Δ/νση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Ελλάδας,
5. Περιφερειακή Δ/νση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Μακεδονίας,
6. Περιφερειακή Δ/νση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Ηπείρου,
7. Περιφερειακή Δ/νση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Θεσσαλίας,
8. Περιφερειακή Δ/νση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Ιονίων Νήσων,
9. Περιφερειακή Δ/νση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας,
10. Περιφερειακή Δ/νση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Κρήτης,
11. Περιφερειακή Δ/νση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Νοτίου Αιγαίου,
12. Περιφερειακή Δ/νση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Πελοποννήσου,
13. Περιφερειακή Δ/νση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Στερεάς Ελλάδας

2.4 Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Περίας και ο ρόλος της στην Δημόσια Εκπαίδευση

Οι Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αποτελούν ένα νευραλγικό κομμάτι του συστήματος εκπαίδευσης της χώρα μας και αποτελούν την κινητήρια δύναμη λειτουργίας των σχολικών μονάδων και τον ενδιάμεσο συνεργάτη με το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Εφαρμόζουν την εκπαιδευτική πολιτική και φροντίζουν για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών καινοτομιών οι οποίες εισάγονται από αυτήν. Οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης είναι πολυποίκιλες, γι' αυτό το νέο οργανόγραμμα του ΥΠΑΙΘ σύμφωνα με το Π.Δ.18/2018, για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους, περιλαμβάνει πέντε εσωτερικά τμήματα: Διοικητικού, Οικονομικού,

Προσωπικού, Νέων Τεχνολογιών και Εκπαιδευτικών Θεμάτων. Κάθε Τμήμα στελεχώνεται από έναν Προϊστάμενο/η, από Διοικητικούς υπαλλήλους και αποσπασμένους εκπαιδευτικούς για την άσκηση διοικητικού έργου.

Η Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Πιερίας έχει την έδρα της στην Κατερίνη, πρωτεύουσα της Π.Ε. Πιερίας και λειτουργεί ως αποκεντρωμένη υπηρεσία του ΥΠΑΙΘ. Εποπτεύει 44 σχολικές μονάδες εκ των οποίων 19 Ημερήσια Γυμνάσια, 1 Εσπερινό Γυμνάσιο, 12 Ημερήσια ΓΕΛ, 1 Εσπερινό ΓΕΛ, 3 Ημερήσια ΕΠΑΛ, 1 Εσπερινό ΕΠΑΛ, 1 Πρότυπο ΕΠΑΛ (ΠΕΠΑΛ), το Εργαστηριακό Κέντρο (ΕΚ), Μουσικό Γυμνάσιο και Λύκειο, το Ενιαίο Ειδικό Επαγγελματικό Γυμνάσιο – Λύκειο, το ΕΕΕΕΚ, Ιδιωτικό Γυμνάσιο και Λύκειο. Το εκπαιδευτικό προσωπικό και μέλη ΕΕΠ – ΕΒΠ που διδάσκει και παρέχει υποστηρικτικό έργο σε αυτά, για το τρέχον σχολικό έτος 2022-2023, είναι 1131 άτομα, 939 μόνιμοι εκπαιδευτικοί, 155 αναπληρωτές εκπαιδευτικοί και 4 ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί. Ως μέλη Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού (ΕΕΠ) υπηρετούν στο σύνολό τους 8 μόνιμοι και 16 αναπληρωτές με διάφορες ειδικότητες όπως Σχολικοί Νοσηλευτές, Κοινωνιολόγοι, Ψυχολόγοι, Θεραπευτές λόγου και Εργοθεραπευτές. Ως μέλη Ειδικού Βοηθητικού Προσωπικού (ΕΒΠ) υπηρετούν 5 μόνιμοι και 4 αναπληρωτές.

2.5 Δομή και στελέχωση, εποπτεία σχολικών μονάδων

Στην Δ.Δ.Ε. Πιερίας υπηρετούν 38 υπάλληλοι εκ των οποίων 29 είναι μόνιμοι Διοικητικοί Υπάλληλοι και 6 είναι αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί. Επί τηθεία υπηρετούν ο Διευθυντής Εκπαίδευσης, η Προϊσταμένη Εκπαιδευτικών Θεμάτων και ο Υπεύθυνος Πληροφορικής και Τεχνολογιών. Η Δ.Δ.Ε. Πιερίας εποπτεύεται από την Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας.

Το νέο οργανόγραμμα του ΥΠΑΙΘ σύμφωνα με το Π.Δ.18/2018 άλλαξε το τοπίο της Δημόσιας Διοίκησης στην Δ.Δ.Ε. Πιερίας και παρόλες τις ελλείψεις σε προσωπικό και λειτουργικά έσοδα, η Διεύθυνση διεκπεραιώνει ένα σύνολο πολύπλοκων διαδικασιών, διαχειρίζεται πολυάριθμο εκπαιδευτικό προσωπικό και συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων αρμοδιότητάς της.

Η Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης συγκροτείται από τα ακόλουθα τμήματα: α) Τμήμα Α' Διοικητικού, β) Τμήμα Β' Οικονομικού, γ) Τμήμα Γ'

Προσωπικού, δ) Τμήμα Δ' Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών, ε) Τμήμα Ε' Εκπαιδευτικών Θεμάτων και έχει τις εξής αρμοδιότητες:

«... Το Τμήμα Α' Διοικητικού είναι αρμόδιο για:

- α) την τήρηση του πρωτοκόλλου και του αρχείου και τη διαχείριση και διεκπεραίωση της αλληλογραφίας της Διεύθυνσης,
- β) την οργάνωση και διεξαγωγή κάθε είδους εξετάσεων και διαγωνισμών,
- γ) τη διαχείριση όλων των θεμάτων αρμοδιότητας της Διεύθυνσης που σχετίζονται με υλοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, εκπαιδευτικές επισκέψεις, ανταλλαγές και εκδρομές μαθητών,
- δ) τον έλεγχο της ισοτιμίας τίτλων αλλοδαπής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,
- ε) τη διεκπεραίωση κάθε είδους διοικητικών διαδικασιών,
- στ) τη διαχείριση των ψηφιακών υπογραφών,
- ζ) την παραλαβή και διανομή διδακτικών βιβλίων, εποπτικών και οπτικοακουστικών μέσων και βοηθημάτων,
- η) την παρακολούθηση της προς δημοσίευση ύλης στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως,
- ι) τις σχολικές μεταβολές (ίδρυση, κατάργηση, συγχώνευση, προαγωγή, υποβιβασμός, μεταστέγαση, μετονομασία),
- ια) την εποπτεία των ιδιωτικών σχολείων,
- ιβ) την τήρηση των αρχείων σχολικών μονάδων που καταργήθηκαν,
- ιγ) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

Το Τμήμα Β' Οικονομικού είναι αρμόδιο για:

- α) τη χορήγηση ΜΚ στο πάσης φύσεως προσωπικό αρμοδιότητας της Διεύθυνσης,
- β) την συγκέντρωση και επεξεργασία των απαραίτητων στοιχείων για τη σύνταξη του προϋπολογισμού της Διεύθυνσης, την παρακολούθηση και εκτέλεση αυτού και την σύνταξη του απολογισμού της,
- γ) την έκδοση των πράξεων μετακίνησης των εκπαιδευτικών και των διοικητικών υπαλλήλων της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης,
- δ) την σύνταξη των καταστάσεων εξόδων κίνησης εκτός έδρας και μέριμνα για την αποστολή τους στις αρμόδιες Δημοσιονομικές Υπηρεσίες Εποπτείας και Ελέγχου του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (ΔΥΕΕ),

- ε) την προώθηση των οικονομικών θεμάτων και την εκκαθάριση δαπανών που αφορούν στην οργάνωση και διενέργεια των πάσης φύσεως εξετάσεων και διαγωνισμών που διεξάγονται εντός της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης,
- στ) την τακτοποίηση χρηματικών ενταλμάτων προπληρωμής για δαπάνες αρμοδιότητας της Διεύθυνσης,
- ζ) τον έλεγχο των δαπανών μεταφοράς μαθητών,
- η) τον έλεγχο των προϋποθέσεων και δικαιολογητικών για την ενίσχυση οικογενειών χαμηλού εισοδήματος με τέκνα σε σχολεία,
- θ) τη μέριμνα για την παροχή τηλεφωνικών και ηλεκτρονικών συνδέσεων,
- ι) την παραλαβή και διάθεση των πάσης φύσεως υλικών και μέσων,
 - ια) την εν γένει στήριξη των υπηρεσιών και υπηρεσιακών συμβουλίων της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης σε οικονομικής φύσεως θέματα,
 - ιβ) την έκδοση αποφάσεων δέσμευσης πιστώσεων και την τήρηση και ενημέρωση Μητρώου Δεσμεύσεων,
 - ιγ) τον έλεγχο και την υποβολή δικαιολογητικών για την εκκαθάριση κάθε είδους δαπάνης,
 - ιδ) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

Το Τμήμα Γ' Προσωπικού είναι αρμόδιο για:

- α) θέματα υπηρεσιακής κατάστασης και υπηρεσιακών μεταβολών των εκπαιδευτικών και των διοικητικών υπαλλήλων αρμοδιότητας της οικείας Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, σύμφωνα με τις αρμοδιότητες που προκύπτουν από την κείμενη νομοθεσία,
- β) τη διοικητική υποστήριξη της λειτουργίας του υπηρεσιακού συμβουλίου που λειτουργούν στη Διεύθυνση,
- γ) τη διοικητική υποστήριξη των διαδικασιών επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης και της στελέχωσης αποκεντρωμένων δομών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,
- δ) την υποστήριξη των διαδικασιών εκλογής των αιρετών εκπροσώπων στα υπηρεσιακά συμβούλια,
- ε) την τήρηση των ατομικών υπηρεσιακών φακέλων του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού της Διεύθυνσης,

- στ) τις διαδικασίες λύσης της υπαλληλικής σχέσης του εκπαιδευτικού προσωπικού και τη διεκπεραίωση των διαδικασιών και την σύνταξη των φακέλων με τα απαιτούμενα δικαιολογητικά για τη συνταξιοδότηση υπαλλήλων,
- η) την έκδοση των διοικητικών πράξεων για τη χορήγηση αδειών στο πάσης φύσεως προσωπικό της Διεύθυνσης,
- θ) τη διεκπεραίωση των διαδικασιών παραπομπής υπαλλήλων σε υγειονομικές επιτροπές,
- ι) τη μέριμνα για την εφαρμογή του ωραρίου του προσωπικού,
- ια) τις διαδικασίες πρόσληψης και διαχείρισης πάσης φύσεως προσωπικού ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου,
- ιβ) τη διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης,
- ιγ) την επαλήθευση γνησιότητας τίτλων σπουδών και στοιχείων ΠΜ,
- ιδ) την παροχή διοικητικής υποστήριξης στο Τμήμα Εκπαιδευτικών Θεμάτων,
- ιε) την παροχή γραμματειακής υποστήριξης στους Σχολικούς Συμβούλους που έχουν την έδρα τους στη Διεύθυνση,
- ιστ) την κατανομή του προσωπικού και την εν γένει στελέχωση των επιμέρους τμημάτων της Διεύθυνσης,
- ιζ) την εφαρμογή του πειθαρχικού δικαίου στο πάσης φύσεως προσωπικό αρμοδιότητας της Διεύθυνσης,
- ιθ) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

Το Τμήμα Δ' Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών είναι αρμόδιο για:

- α) τη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων και λοιπών φορέων του δημοσίου που χειρίζονται τα επιμέρους τμήματα της οικείας Διεύθυνσης,
- β) την ανάπτυξη ψηφιακών εφαρμογών για την υποστήριξη του έργου της Διεύθυνσης,
- γ) τη δημιουργία, οργάνωση και συντήρηση βάσεων δεδομένων,
- δ) την κατασκευή, συντήρηση, διαχείριση ιστοτόπου και την παροχή υπηρεσιών επιπέδου 1 έως 4 μέσω αυτού,
- ε) την παρακολούθηση, αναβάθμιση και τεχνική υποστήριξη των υπολογιστικών και δικτυακών υποδομών της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης,

- στ) την ψηφιοποίηση και τον ανασχεδιασμό διαδικασιών,
- ζ) την υλοποίηση του νομοθετικού πλαισίου για την ανοικτή διάθεση και περαιτέρω χρήση εγγράφων πληροφοριών και δεδομένων του δημόσιου τομέα,
- η) τη μέριμνα για την τήρηση των διαδικασιών ασφαλείας των δεδομένων και των δικτύων,
- θ) την ενημέρωση και διαχείριση μητρώου ψηφιακής υποδομής,
- ι) την υποστήριξη της συλλογής και επεξεργασίας στατιστικών στοιχείων,
- ια) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

Το Τμήμα Ε' Εκπαιδευτικών Θεμάτων είναι αρμόδιο για:

- α) θέματα εγγραφών, μετεγγραφών, φοίτησης και αξιολόγησης μαθητών,
- β) ζητήματα εφαρμογής αναλυτικών προγραμμάτων και μεθόδων διδασκαλίας,
- γ) θέματα επαγγελματικής εκπαίδευσης, εξοπλισμού εργαστηρίων και λειτουργίας Εργαστηριακών Κέντρων,
- δ) τη διαίρεση τάξεων σε τμήματα,
- ε) θέματα ειδικής αγωγής,
- στ) την έγκριση της κατ' οίκο διδασκαλίας,
- ζ) την εφαρμογή των προγραμμάτων ενισχυτικής διδασκαλίας, πρόσθετης διδακτικής στήριξης και τη λειτουργία Φροντιστηριακών Τμημάτων,
- η) θέματα υγιεινής και ασφάλειας στις σχολικές μονάδες,
- θ) ζητήματα λειτουργίας των μαθητικών κοινοτήτων,
- ι) τη διεξαγωγή μαθητικών διαγωνισμών,
- ια) την εποπτεία προγραμμάτων επαγγελματικού προσανατολισμού, σχολικών δραστηριοτήτων και καινοτόμων δράσεων και της δραστηριότητας των αντίστοιχων αποκεντρωμένων δομών αρμοδιότητας της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης,
- ιβ) θέματα λειτουργίας Σχολικών Βιβλιοθηκών,
- ιγ) την έγκριση των ωρολογίων προγραμμάτων των σχολικών μονάδων αρμοδιότητας της Διεύθυνσης,
- ιγ)α) τον καθορισμό της περιφέρειας εγγραφής των μαθητών στις σχολικές μονάδες (χωροταξική κατανομή),
- ιγ)β) την καταγραφή των κενών και πλεονασμάτων εκπαιδευτικού προσωπικού στις σχολικές μονάδες αρμοδιότητας της Διεύθυνσης,

ιδ) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος...» (ΥΠΑΙΘ, 2022)

2.6 Το Ευρωπαϊκό πλαίσιο για την παιδεία και το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα. Μετάβαση στην Ψηφιακή εποχή

Στο Σύνταγμα της Ελλάδας, άρθρο 16, παρ.2 και παρ.4 αναφέρεται ότι: «2. Η παιδεία αποτελεί βασική αποστολή του Κράτους και έχει σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης και τη διάπλασή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες.

1. Όλοι οι Έλληνες έχουν δικαίωμα δωρεάν παιδείας, σε όλες τις βαθμίδες της, στα κρατικά εκπαιδευτήρια. Το Κράτος ενισχύει τους σπουδαστές που διακρίνονται, καθώς και αυτούς που έχουν ανάγκη από βοήθεια ή ειδική προστασία, ανάλογα με τις ικανότητές τους.»

2.7 Ευρωπαϊκή Εκπαιδευτική Πολιτική

Στην Ελλάδα του 2023 το εκπαιδευτικό σύστημα ακολουθεί την δυναμική εξέλιξη της κοινωνίας της Πληροφορίας. Μετασχηματίζεται μέσα από τις παγκόσμιες τάσεις της παιδαγωγικής επιστήμης. Ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης συμπορεύεται υιοθετώντας νέες πρακτικές που αποσκοπούν στην δημιουργία ενός σύγχρονου σχολείου που σκοπό έχει την διαμόρφωση των αυριανών Ευρωπαίων πολιτών αλλά και των Πολιτών του κόσμου.

Η Ευρωπαϊκή εκπαιδευτική πολιτική αποσκοπεί στην δημοκρατική λειτουργία και την συμπερίληψη στις εκπαιδευτικές της δομές. Η δια βίου μάθηση καθίσταται κρίσιμος παράγοντας για την ανάπτυξη των κοινωνιών.

Η σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας αποτελεί θέμα μείζονος σημασίας στην Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας (Μάρτιος 2000). Η αποκαλούμενη «Στρατηγική της Λισσαβόνας» σκοπό είχε την οικονομική ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και την επίτευξη, της εργασιακής αναβάθμισης με πλήρη απασχόληση έως το 2010 βασιζόμενη σε τρεις πυλώνες. Τον οικονομικό, τον κοινωνικό και τον περιβαλλοντικό πυλώνα. Ο κοινωνικός πυλώνας έθετε ως στόχο την αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης, την κατάργηση του κοινωνικού

αποκλεισμού, την εξάλειψη της ανεργίας και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ως μοναδικού εργαλείου για την επίτευξη των στόχων αυτών. (Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, 2009).

Το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων (2011) περιλαμβάνει στους στόχους του μέτρα για την αναβάθμιση της παιδείας, την αντιμετώπιση της σχολικής διαρροής καθώς και την αύξηση των πτυχιούχων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. (Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, 2011)

Το επόμενο πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής «Πρόγραμμα Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2020» παρόλο που έθετε την Δια Βίου Μάθηση και Κατάρτιση σε περίοπτη θέση, την υιοθέτηση νέων θεωριών στον τομέα της εκπαίδευσης, την δυνατότητα παροχής ίσων ευκαιριών στους πολίτες και την αντιμετώπιση της ανεργίας, συνέπεσε με την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2010. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η Ευρωπαϊκή Ένωση να δώσει προτεραιότητα στην αντιμετώπιση των οικονομικών προβλημάτων των πολιτών και της κοινωνικής κρίσης που αυτή επέφερε στα κράτη της. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015)

Στην συνέχεια η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τα κράτη μέλη συντάσσουν έκθεση στην αποκαλούμενη «Διαδικασία της Κοπεγχάγης» (2015 – 2020), η οποία βασίζεται στην επαγγελματική κατάρτιση των νέων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων με μείζονα στόχο την ενσωμάτωση των νέων στην κοινωνία με αξιοπρεπείς εργασίες. Το ψηφιακό περιβάλλον, οι καινοτόμοι τρόποι μάθησης θα συμπορεύονται με την καλλιέργεια των βασικών ανθρώπινων αξιών της ισότιμης μεταχείρισης, της αποδοχής της διαφορετικότητας και της συμμετοχής των πολιτών στα θέματα της πολιτείας. Το στρατηγικό πλαίσιο «ΕΚ 2020» περιλαμβάνει την συνολική εκπαίδευση όλων των βαθμίδων (προσχολική, πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια, τριτοβάθμια, μεταδευτεροβάθμια, την δια βίου μάθηση, την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση καθώς και την εκπαίδευση ενηλίκων. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015).

2.8 Η Σύγχρονη Ελληνική Εκπαιδευτική Πολιτική

Η συμπόρευση της Ελλάδας, σύμφωνα με τις αξίες και τους κανόνες που θεσπίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση στον τομέα της παιδείας, αποδεικνύει ότι ακολούθησε μεταρρυθμιστική πολιτική με νομοθετήματα και επιχορηγήσεις κονδυλίων τις προηγούμενες δυο δεκαετίες. Ωστόσο οι πολιτικές που εφαρμόστηκαν δεν

προσαρμόστηκαν στις ευρωπαϊκές κατευθύνσεις. Το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας, αποδυνάμωνε τις όποιες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες καταβάλλονταν από την Ελληνική πολιτεία, λόγω αντιδράσεων των εκπαιδευτικών αλλά και πολιτικών πρακτικών που εξυπηρετούσαν συγκεκριμένα συμφέροντα. Η μεγάλη πρόκληση της προσαρμογής της Ελλάδας, σε σύγχρονα εκπαιδευτικά συστήματα, βρίσκουν εμπόδιο την κουλτούρα των Ελλήνων, την οικονομική κρίση, την μείωση των μισθών και την φυγή αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού στο εξωτερικό για καλύτερες συνθήκες εργασίας. Οι μειωμένες δαπάνες για την Παιδεία σε συνδυασμό με τις προσφυγικές ροές καθώς και τα αποτελέσματα των επιδόσεων των μαθητών του διεθνούς προγράμματος PISA, δυσχεραίνουν την μετάβαση στο νέο και σύγχρονο σχολείο (Αθανασάκου, 2022).

Από το 2019 το ΥΠΑΙΘ, σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, την ΑΔΙΠΠΔΕ, δομές και στελέχη εκπαίδευσης, σχολικές μονάδες, εκπαιδευτικούς και των δύο βαθμίδων προχωρά σε μια σειρά μεταρρυθμιστικών και καινοτόμων μέτρων. Τα μέτρα αυτά αφορούν όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες όπως προαναφέρθηκε. Με την ψήφιση των νόμων 4692/2020 «Αναβάθμιση του Σχολείου και άλλες διατάξεις» και 4826/2021 « Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις» θεσμοθετούνται για την λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης τα εξής:

- *«...νέες Θεματικές στα σχολεία με τα εργαστήρια Δεξιότητων*
- *Δραστηριότητες στην αγγλική γλώσσα στο Νηπιαγωγείο*
- *Νέα Προγράμματα Σπουδών*
- *Ψηφιακό Σχολείο και Διαδραστική μάθηση*
- *Επαναφορά και επέκταση των Πρότυπων και Πειραματικών σχολείων*
- *Τράπεζα θεμάτων Τράπεζα Θεμάτων Διαβαθμισμένης Δυσκολίας*
- *Επέκταση του ολοήμερου σχολείου*
- *Ενδυνάμωση αυτονομίας της σχολικής μονάδας*
- *Αξιολόγηση σχολικών μονάδων και του έργου τους - Αξιολόγηση διδασκόντων*
- *Ενίσχυση επιμόρφωσης εκπαιδευτικών*
- *Διορισμοί μόνιμων εκπαιδευτικών*
- *Νέο πλαίσιο για την ιδιωτική εκπαίδευση*

- *Ίδρυση Πρότυπων Επαγγελματικών Λυκείων*
- *Ενίσχυση της ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό*
- *Σύμβουλος Σχολικής Ζωής*
- *Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας σχολικών μονάδων*
- *Λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση του σχολικού εκφοβισμού..»*

Οι ανωτέρω διατάξεις αποτελούν το όραμα για μια σύγχρονη εκπαίδευση που στοχεύει στο μέλλον και παρέχει τα απαραίτητα εφόδια στους μαθητές να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις των σύγχρονων κοινωνιών. Τα κονδύλια διατίθενται από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους καθώς και από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.

Μέσω του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, ξεκίνησε η δημιουργία του Ολοκληρωμένου Ψηφιακού Πληροφοριακού Συστήματος της Δημόσιας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, με τον τίτλο «eSchools». Το eSchools θα διασυνδέει την διοίκηση της εκπαίδευσης, σε όλα τα ιεραρχικά της επίπεδα, παρέχοντας στους χρήστες του πλήρη υπηρεσιακή υποστήριξη, συνεχή ροή πληροφοριών και επικαιροποίηση των μεταβολών. Οι υπάρχουσες ψηφιακές πλατφόρμες και συστήματα θα είναι προσβάσιμα από τους εξουσιοδοτημένους χρήστες από την ίδια ψηφιακή πύλη. Η ψηφιακή αυτή αναβάθμιση αποτελεί την ανάπτυξη νέων και την επέκταση των ήδη υπάρχοντων πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται στις δομές της εκπαίδευσης. Συμμέτοχοι στο νέο αυτό ψηφιακό περιβάλλον θα είναι οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς και οι διοικητικοί υπάλληλοι. Η διαλειτουργικότητα των συστημάτων αυτών θα συνεισφέρει στην απλοποίηση των διαδικασιών και στην κατάργηση της γραφειοκρατίας και των πληροφοριακών σιλό. Τα πλεονεκτήματα θα είναι πολλά σε κάθε επίπεδο. Μεταξύ άλλων θα ενισχυθεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στα σχολεία, θα μειωθούν οι λειτουργικές δαπάνες, θα ολοκληρώνονται ταχύτερα και ευκολότερα οι διαδικασίες διαχείρισης του εκπαιδευτικού προσωπικού. Η πληροφόρηση θα είναι εύκολη και προσβάσιμη από κάθε σημείο. Τα προηγούμενα οφέλη οδηγούν στην ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες όπως αναφέρθηκε ανωτέρω. Επίσης η ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας θα δημιουργήσει νέες, σύγχρονες υπηρεσίες Business Intelligence, όπου

η παροχή πληροφοριών προς την ηγεσία του ΥΠΑΙΘ, μέσα από το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα θα συνιστά την δεξαμενή πληροφοριών για την χάραξη της στρατηγικών της αποφάσεων (ΥΠΑΙΘ, 2022).

Στόχος της μεταρρύθμισης στην Παιδεία, από όσα προαναφέρθηκαν είναι να συμβάλλει στην αντιμετώπιση των προκλήσεων του μέλλοντος για μαθητές και εκπαιδευτικούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Οργανωσιακή Αριστεία

3.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «Ποιότητα»

Από την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας διαφαίνεται η δυσκολία του να αποδοθεί στον όρο «Ποιότητα» ένας και μόνο ορισμός. Ο όρος είναι πολυδιάστατος και εμπεριέχει τις διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών και της ποιότητας των προϊόντων. Το περιεχόμενο αυτών των δυο διαστάσεων στην ουσία τους είναι υποκειμενικό για κάθε άνθρωπο.

Η Pfeffer και Coote (1991) όπως αναφέρεται στον Sallis, περιγράφουν την ποιότητα «a slippery concept». Η ακριβής μετάφραση των όρων αυτών εμπεριέχει την επισφάλεια, την αβεβαιότητα, της ερμηνείας της έννοιας ή της ιδέας της ποιότητας (Sallis, 2002). Η προσδοκία και η αντιλαμβανόμενη ποιότητα εκ μέρους των πελατών - πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες/προϊόντα διαφοροποιείται από άνθρωπο σε άνθρωπο εξ αιτίας πολλών παραγόντων. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι πολιτιστικοί, γεωγραφικοί, πολιτισμικοί, οικονομικοί κ.α. (Sallis, 2002)

Έτσι ο όρος ποιότητα μπορεί να ερμηνευθεί είτε με την απόλυτη έννοια είτε με την σχετική έννοια. Με την απόλυτη έννοια η ποιότητα έχει τα χαρακτηριστικά του δυσεύρετου, του εκλεκτού, της ακρίβειας του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Στην περίπτωση αυτή οι κατέχοντες ποιοτικά προϊόντα απολαμβάνουν κοινωνική καταξίωση. Η απόλυτη έννοια της ποιότητας συνδέεται επίσης με την ηθική, με την αρετή και την αλήθεια. «..Η απόλυτη έννοια της υψηλής ποιότητας δεν έχει να κάνει με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ..» (Ζαβλανός, 2006).

Η σχετική έννοια της ποιότητας σχετίζεται με την κάλυψη των αναγκών του πελάτη ή με τα αποτελέσματα και τις αποδόσεις των προϊόντων ή υπηρεσιών (Καραβασίλης, 2012).

Το όφελος από την επιδίωξη της παραγωγής ποιοτικών έργων σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό είναι μείζονος σημασίας γιατί η ποιότητα συνιστά σταθερή απόδοση (Τσιότρας, 2016).

Ο ποιοτικός έλεγχος σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση οφείλει να διενεργείται προληπτικά, παρά μετά την εξαγωγή των πιθανών αρνητικών αποτελεσμάτων. Η πρόληψη βοηθά στην εξοικονόμηση χρόνου, οικονομικών πόρων και ανθρώπινης

προσπάθειας. Οι τρεις Αμερικανοί ειδικοί ή gurus της ΔΟΠ (TQM), όπως επονομάστηκαν παγκοσμίως Deming, Juran και Crosby, κατέληξαν σε ένα κοινό συμπέρασμα: Η ΔΟΠ προκύπτει συνδυαστικά από τις επιθυμίες των πελατών, τις πρακτικές της ηγεσίας που έχουν άμεση επίδραση στην ποιότητα και την πρόληψη (Arikko, 2017).

Ο Deming ορίζει ως ποιότητα τον αέναο κύκλο βελτίωσης των εργασιών. Όλα τα στάδια τα οποία δημιουργούν και ολοκληρώνουν την παραγωγή ενός προϊόντος γνωστός και ως «κύκλος του Deming» έχει τέσσερα βασικά στάδια: α) σχεδιασμός, β) εκτέλεση, γ) έλεγχος, δ) δράση (Χυτήρης & Άνινος, 2015).

Σύμφωνα με τον Juran δυο είναι οι έννοιες μείζονος σημασίας για την επεξήγηση του του όρου «ποιότητα»:

- Η ικανοποίηση προέρχεται από την ποιότητα των προϊόντων που έχουν συγκεκριμένες ιδιότητες και που ικανοποιούν τις επιθυμίες των πελατών. Στην περίπτωση αυτή η ποιότητα σχετίζεται με τις οικονομικές απολαβές διότι το ποιοτικό προϊόν αφενός θα ικανοποιήσει τον πελάτη και αφετέρου θα του εξασφαλίσει εξοικονόμηση χρημάτων.
- Τα προϊόντα με υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές παράγονται με υψηλότερα κόστη. Έτσι δημιουργείται η αντίληψη ότι η «ποιότητα» κοστίζει περισσότερο. Ωστόσο όταν τα προϊόντα παράγονται χωρίς αστοχίες και λάθη οπότε δεν επαναλαμβάνεται η παραγωγή τους, το αποτέλεσμα είναι η εξάλειψη των αξιώσεων των πελατών και η ολική ικανοποίησή τους. Στην περίπτωση αυτή η έννοια ποιότητας αφορά το κόστος και η ανώτερη ποιότητα «κοστίζει λιγότερο» (Juran & Godfrey, 1998).

Ο Crosby αναφέρει ότι η ποιότητα δεν κοστίζει. Αυτό που κοστίζει είναι η έλλειψή της (Κέφης, 2005).

Κατά το Ευρωπαϊκό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 8402: 1996, «*ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (ενός προϊόντος ή υπηρεσίας), που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες του χρήστη (π.χ. του καταναλωτή)*» (Ρούση, 2007).

3.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η φιλοσοφία για την ολική ποιότητα εμφανίστηκε στην Αμερική στα τέλη της δεκαετίας του 1920, αρχικά από τον Walter Shewhart και στην συνέχεια από τον W. Edwards Deming. Οι στατιστικές έρευνες του Shewhart, «στην ελάττωση της μεταβλητότητας», αποτυπώθηκαν στο επονομαζόμενο «διάγραμμα στατιστικού ελέγχου». Οι βασικές αρχές: συγκεκριμένες απαιτήσεις, παραγωγή και επιθεώρηση σε περιοδικό χρόνο για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, αποτέλεσαν το έναυσμα για την διατύπωση της θεωρίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του Deming (Ρούση, 2007). Την περίοδο εκείνη ο Deming στον αντίποδα του F. Taylor, του εκφραστή της επιστημονικής διοίκησης, διατύπωσε ότι ούτε οι αυταρχικές μέθοδοι ούτε η απαξίωση της δημιουργικότητας των ανθρώπων συντελούν στον μετασχηματισμό της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η επιδίωξη μαζικής παραγωγής προϊόντων χωρίς ποιοτικά χαρακτηριστικά και οι κατευθυνόμενοι άνθρωποι σε μια συνεχή επανάληψη κινήσεων χωρίς πρωτοβουλία, ήταν έννοιες εντελώς ασύμβατες με την αναδυόμενη φιλοσοφία της ΔΟΠ του Deming (Ζαβλανός, 2006).

Η ΔΟΠ ιστορικά εφαρμόζεται στην Ιαπωνία μεταπολεμικά, την δεκαετία του 1950, η οποία κάλεσε τον Deming προκειμένου να συνεισφέρει στην στήριξη και ανόρθωση της κατεστραμμένης βιομηχανίας της.

Έπεται η Αμερική, όπου καθυστερεί να υιοθετήσει την φιλοσοφία της ΔΟΠ λόγω του ότι την περίοδο εκείνη δεν υπήρχε μεγαλύτερη ανταγωνιστική οικονομία στον κόσμο και στην συνέχεια το 1980 η Ευρώπη. Πρωταγωνιστικό ρόλο στην υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, παίζουν οι επιστήμονες Shewhart, Deming, Juran, Grosby, Feigenbaum καθώς και των Ιαπώνων Ishikawa, Akae και Kano. Οι καινοτόμες ιδέες τους, για την επίτευξη της ποιότητας, τοποθετεί στο κέντρο όλων των ενεργειών της ΔΟΠ την συμμετοχή των ανθρώπων και την μείωση του κόστους (Τσιότρας, 2016).

Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι στην φιλοσοφία της ΔΟΠ, ο πελάτης διακρίνεται σε δυο είδη, στον εξωτερικό και στον εσωτερικό. Σε έναν οργανισμό πελάτης θεωρείται αυτός που αιτείται και δέχεται μια υπηρεσία ή ένα προϊόν. Οι υπάλληλοι ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης θεωρούνται εσωτερικοί πελάτες ενώ οι παραλήπτες των πάσης φύσεως υπηρεσιών είναι οι εξωτερικοί πελάτες (Κατσαρός, 2008).

Ο πελάτης στην θεωρία του Deming, συνιστά τον ενωτικό παράγοντα της πορείας και εξέλιξης της παραγωγής (Χυτήρης & Άνινος, 2015).

Στην επιτυχία της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ σε ένα οργανισμό ή επιχείρηση, συντελεί η αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων δηλαδή των εμπράγματων αγαθών και των ανθρώπινων πόρων με τον βέλτιστο τρόπο (Τσιότρας, 2016).

Οι Evans & Dean (2003) όπως αναφέρεται στην Τσολάκου, κατηγοριοποίησαν την ποιότητα στις εξής τέσσερις αρχές:

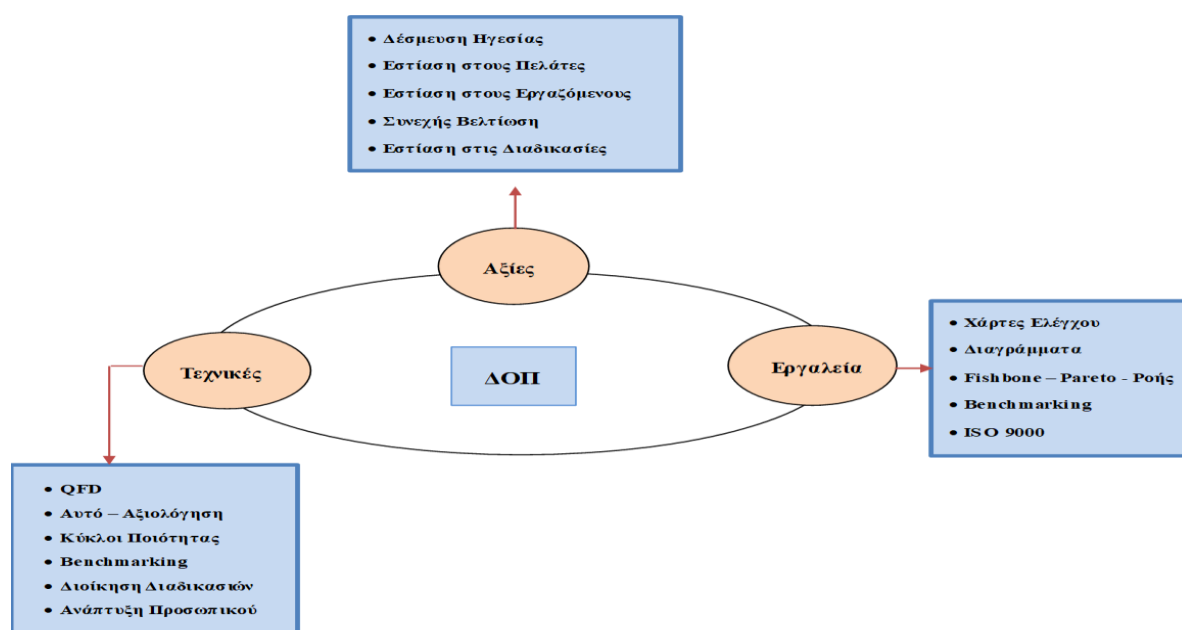
«..1. Την αξία

2. Την αριστεία

3. Τη συμμόρφωση με τα πρότυπα

4. Την τήρηση των προσδοκιών των καταναλωτών..» (Τσολάκου, 2022).

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται τα δομικά στοιχεία της ΔΟΠ. Αξίες, εργαλεία και τεχνικές αποτελούν το τρίπτυχο μιας συνέργειας που προσφέρει η ΔΟΠ (Τσιότρας, 2016).



Εικόνα 1 : Η ΔΟΠ ως ένα Εξελισσόμενο Σύστημα Πηγή: (Τσιότρας, 2016)

3.3 Βασικές Αρχές της ΔΟΠ

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ συνιστά την νεότερη διοικητική φιλοσοφία για την λειτουργία των δημόσιων οργανισμών και επιχειρήσεων. Η επιδίωξη της ποιότητας

υπηρεσιών και η εξάλειψη των αδυναμιών στην εσωτερική λειτουργία τους, αποτελεί την μεγάλη πρόκληση του αιώνα αξιώσεων των πολιτών με ποιοτικές υπηρεσίες και η διοικητική εξωστρέφεια των οργανισμών αποτελούν το διακύβευμα της ΔΟΠ.

Σύμφωνα με τον Deming, 14 είναι οι αρχές για την επίτευξη μιας επιτυχημένης ολικής διοίκησης ποιότητας. Στα πλαίσια κατανόησης από τους ανθρώπους της φιλοσοφίας του, ο ίδιος τα επονόμασε «14 σημεία του μάνατζμεντ» και όλα βρίσκουν απόλυτη εφαρμογή στην λειτουργία των οργανισμών. Ο ίδιος εξάλλου προϊόντος του χρόνου, προσάρμοζε τις θέσεις του σύμφωνα με τις αλλαγές και τις ανάγκες του κόσμου. Αυτές οι αρχές είναι οι εξής :

1. Αφοσίωση στον σκοπό ποιοτικής αναβάθμισης των προϊόντων και υπηρεσιών. Κατανομή πόρων για την κάλυψη αναγκών σε βάθος χρόνου με σκοπό την μακροπρόθεσμη κερδοφορία, που διανύουμε.
2. Συνεχής ανταγωνιστικότητα για την παραμονή στον χώρο της αγοράς και την διατήρηση των θέσεων εργασίας.
3. Αποδοχή της καινούριας φιλοσοφίας για οικονομική σταθερότητα. Απόρριψη των κακών πρακτικών του παρελθόντος που οδήγησαν στην πτώση και παρακμή της βιομηχανίας.
4. Διακοπή της πρακτικής του επιθεωρητισμού ως μέσο επίτευξης της ποιότητας. Αλλαγή νοοτροπίας ότι τα πράγματα δεν αλλάζουν. Η ποιότητα αποτελεί στόχο από τα πρώτα βήματα δημιουργίας του προϊόντος.
5. Η ανάληψη εκτέλεσης ενός έργου πρέπει να αποτιμάται συνολικά. Η απαίτηση της ύπαρξης ποιότητας, σε σχέση με την τιμή στην ανάθεση των έργων, πρέπει να αποτελεί το κριτήριο επιλογής προμηθευτών. Έτσι εξαλείφονται οι κίνδυνοι αστοχιών, καθυστερήσεων και επαναλήψεων διαδικασιών.
6. Η μείωση του κόστους παραγωγής προέρχεται από την συνεχή αναζήτηση προβλημάτων. Έτσι επιτυγχάνεται η ποιοτική αναβάθμιση συστημάτων, παραγωγής και εξυπηρέτησης.

7. Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού κάθε ιεραρχικής βαθμίδας. Η ικανοποίηση από την εργασία καθιστά ανταγωνιστική την επιχείρηση ή τον οργανισμό με μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη.
8. Ο έλεγχος των εργασιών ανθρώπων και μηχανών πρέπει να προέρχεται από ηγέτες εμπνευσμένους, κατηρτισμένους τεχνικά, με ενσυναίσθηση για το ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να επιτευχθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα ποιοτικής απόδοσης έργων.
9. Ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ όλων των εργαζομένων και της ανώτερης διοίκησης. Η συνεργασία πρέπει να βασίζεται σε υγιή πλαίσια χωρίς φόβο. Μόνον τότε ο εργαζόμενος εργάζεται αποτελεσματικά και αποδοτικά.
10. Αρμονική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού, της επιχείρησης. Η κοινή θεώρηση των προβλημάτων οδηγεί και στην έγκαιρη αντιμετώπιση και επίλυσή τους.
11. «*Κάνε το σωστά από την πρώτη φορά*», «*Ο στόχος μας είναι τα μηδενικά ελαττώματα*» και παρόμοια συνθήματα και παραινέσεις δημιουργούν τα αντίθετα αποτελέσματα στους εργαζόμενους. Τα λάθη και οι καθυστερήσεις από τις αστοχίες των υλικών και των συστημάτων παραγωγής δεν οφείλονται στο προσωπικό.
12. Εξάλειψη των προτύπων εργασίας που ορίζουν αριθμητικά ποσοστά και στόχους. Υποβοηθητική ηγεσία με υποκατάστατους στόχους για τους εργαζόμενους και χρήση στατιστικών μεθόδων για αναβάθμιση της ποιότητας και της αποδοτικότητας.
13. Αλλαγή στο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων. Ο ποιοτικός και όχι ο αριθμητικός χαρακτηρισμός, στην αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων, θα τους επιτρέψει να αισθανθούν υπερήφανοι για τα επιτεύγματά τους.
14. Συστηματική εκπαίδευση και επανεκπαίδευση των εργαζομένων μέσα από προγράμματα, με σκοπό την απόκτηση νέων δεξιοτήτων σε μεθόδους, υλικά, τεχνολογίες.
15. Ο μετασχηματισμός, σε ανθρώπους και δομές, θα προέρθει από την απόλυτη δέσμευση της κορυφής της ιεραρχίας στις παραπάνω αρχές. Η συνεχής

βελτίωση και επίτευξη της ποιότητας στα παραγόμενα έργα είναι διαδικασία δυναμική και μεταβαλλόμενη (Neave, 1987) (Χυτήρης & Άνινος, 2015).

Ο Deming εκτός από τα προαναφερθέντα διατύπωσε και τις « Πέντε Θανάσιμες Ασθένειες» που μπορεί να καταστρέψουν τις προσπάθειες για την επίτευξη της ποιότητας:

1. Έλλειψη μακροπρόθεσμης οργάνωσης και στρατηγικής της επιχείρησης / οργανισμού, χωρίς σαφείς στόχους για ποιοτική παροχή υπηρεσιών και έργων
2. Ενδιαφέρον για γρήγορα κέρδη χωρίς εστιασμό στο μέλλον
3. Μέτρηση της απόδοσης σύμφωνα με στόχους που ήδη τεθεί μπορεί να επιφέρει αντίθετα αποτελέσματα στους εργαζόμενους
4. Κινητικότητα και εναλλαγή των υπευθύνων μάνατζερ/Διευθυντών σε μια επιχείρηση / οργανισμό διαταράσσει την ομαλή λειτουργία τους λόγω αλλαγής της φιλοσοφίας διοίκησης του καθενός.
5. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων των έργων, μόνο με αριθμητικά δεδομένα, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η αντίληψη και η ικανοποίηση των πελατών / πολιτών επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα (Δερβιτσιώτης, 1999).

Ο κύκλος του Deming αποδίδει την φιλοσοφία της ΔΟΠ με τις ενέργειες: «Σχεδιάσε – Κάνε – Έλεγξε – Δράσε (Plan-Do-Check-Act)» συνιστά την πρακτική της συνεχούς βελτίωσης.



Εικόνα 2: Ο Κύκλος ποιότητας του Deming (Τσιόκα , et al., 2016)

Η μετεξέλιξη των αρχικής φιλοσοφίας του Deming για την ΔΟΠ, οι αναλύσεις και οι έρευνες των επιστημόνων διατυπώνονται και εφαρμόζονται με επιτυχία σήμερα και μετασχηματίζουν τις διοικήσεις των οργανισμών και επιχειρήσεων.

Οι γενικοί κανόνες για την εφαρμογή της ΔΟΠ επικεντρώνονται στους εξής τρεις άξονες:

- Δέσμευση των εργαζομένων για την συνεχή βελτίωση και επίτευξη ποιοτικών υπηρεσιών
- Συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στη ροή εργασιών ενός οργανισμού
- Επιστημονική γνώση, δηλαδή συνεχής επιμόρφωση και κατάρτιση των εργαζομένων με ταυτόχρονη εφαρμογή πρωτοποριακών ιδεών, ανακαλύψεων και εφευρέσεων από τον επιχειρηματικό ή οικονομικό τομέα (Λογοθέτης, 1993)

Από τους παραπάνω τρεις άξονες προκύπτουν οι επτά βασικές αρχές της ΔΟΠ:

1. *«Δέσμευση της ηγεσίας»:* Οι αρχές της εφαρμογής της ΔΟΠ πρέπει να οροθετούνται και να εφαρμόζονται πρωταρχικά από την ανώτατη ηγεσία του οργανισμού. Πρέπει δηλαδή η ηγεσία της διοίκησης να δίνει το καλό παράδειγμα.
2. *«Εφαρμογή σε έκταση»:* Η αλλαγή του νου και των συνηθειών, δηλαδή των κατεστημένων πρακτικών πρέπει να εξαλειφθούν με μοναδικό σκοπό την συνεχή πρόοδο των εργασιών σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.
3. *«Υπευθυνότητα σε βάθος»:* Ο εργαζόμενος καθίσταται κρίκος της αλυσίδας παραγωγής οιοδήποτε έργου του οργανισμού και είναι συνυπεύθυνος για την ποιότητα.
4. *«Πρόληψη και όχι θεραπεία»:* Θέμα μείζονος σημασίας κρίνεται, στην εφαρμογή της ΔΟΠ, η επιτυχής έκβαση των εργασιών από την πρώτη στιγμή. Η εξάλειψη των παραλείψεων και λαθών συνεισφέρει στην εξοικονόμηση πόρων.
5. *«Συνεχής Εκπαίδευση στη Χρήση Εργαλείων και Μεθόδων Βελτίωσης Ποιότητας»:* Με την χρήση ευπαρουσίαστων και κατανοητών διαγραμμάτων και πινάκων στατιστικής, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την πρόοδο των

εργασιών τους. Η τεχνική αυτή βοηθά όλους τους εμπλεκόμενους, στην αναπροσαρμογή και αναθεώρηση των μεθόδων εργασίας. Έτσι η αλλαγή πορείας δράσης καθίσταται ευκολότερη.

6. «Έλεγχος ανταγωνιστικότητας»: Η συνεχής επιτήρηση των δεικτών απόδοσης των εργασιών είτε στους εσωτερικούς πελάτες ή σε άλλες επιχειρηματικές δομές καθιστά την λειτουργία επιχειρήσεων/οργανισμών πιο αποτελεσματική.
7. «Συνεχής βελτίωση»: Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας σύμφωνα με τον Deming εδράζεται στο «Σχεδιάσε – Κάνε – Έλεγξε – Δράσε (Plan-Do-Check-Act)» όπου τα αποτελέσματα δύνανται να είναι μόνον ανοδικά. Όπου δεν συμβαίνει αυτό πρέπει να υπάρχει επανασχεδιασμός (Τσιότρας, 2016).

3.4 Φιλοσοφία και Στόχοι της ΔΟΠ

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ όπως προαναφέρθηκε τοποθετεί τον άνθρωπο στο κέντρο της δράσης της. Στόχος της είναι η συνεχόμενη παροχή ικανοποίησης του πελάτη /πολίτη με διαρκή απομείωση του κόστους παραγωγής. Η μετασχηματιστική αυτή προσέγγιση διοίκησης περιλαμβάνει:

- Όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης /οργανισμού από τα ανώτερα κλιμάκια έως τα χαμηλότερα που θεωρούνται οι εσωτερικοί πελάτες
- Τους εξωτερικούς πελάτες είτε είναι αγοραστές, πολίτες είτε προμηθευτές μετά την παροχή των υπηρεσιών
- Στην βάση της νέας οργανωτικής κουλτούρας τοποθετείται η εκπαίδευση, η εφαρμογή νέων και σύγχρονων μεθόδων, συστημάτων και εργαλείων για την ολοκλήρωση των εργασιών.
- Προεξάρχοντα ρόλο διαδραματίζει η ομαδικότητα στην λήψη αποφάσεων αλλά και η ατομική προσπάθεια για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων του οργανισμού (Χυτήρης & Άνινος, 2015)

Μετά από την διερεύνηση των εννοιών, των αρχών και των στόχων της ΔΟΠ, δεν δύναται να μην αναφερθεί η φιλοσοφική διάσταση του υπό διερεύνηση θέματος. Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη, «η διοίκηση είναι μέρος και αρχή της φιλοσοφίας και άπτεται της πιο πολύτιμης διάστασης του ανθρώπου, δηλαδή της πνευματικής και

ηθικής του συγκρότησης». Οι κίνδυνοι, από κακές πρακτικές των διοικήσεων επιχειρηματικών ή δημοσίων, εξαφανίζονται όταν η προσέγγιση της λειτουργίας της διοίκησης περιλαμβάνει και την ηθικοφιλοσοφική διάσταση. Η επίγνωση και ο σεβασμός των διοικήσεων σε αυτήν την διάσταση, προστατεύει τον άνθρωπο ως ψυχοσωματική οντότητα και τον βοηθά να ανταπεξέρχεται την εργασιακή του καθημερινότητα διατηρώντας την «..ηθική του ακεραιότητα, την ανιδιοτέλεια και την πίστη στην ευγένεια του λειτουργήματός του..» (Μακρυδημήτρης, 1999).

Ο Drucker αναφέρει ότι οι επιχειρηματικοί στόχοι μιας διοίκησης, δεν μπορούν να υλοποιηθούν, εάν στην διαχείριση των εργαζομένων δεν λαμβάνεται υπόψη η ηθική και πνευματική διάσταση του ανθρώπου (Webster, 2008).

3.5 Εθνικά Βραβεία Επιχειρηματικής Αριστείας

Οι διεθνείς πρακτικές στην διοίκηση και οργάνωση επιχειρήσεων και οργανισμών με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, δημιούργησαν την ανάγκη γνωστοποίησης αφενός των επιτευγμάτων τους και αφετέρου την ανταλλαγή ιδεών, των τεχνικών για την ανάπτυξη υγιούς ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικότητας. Για τον σκοπό αυτό οι χώρες με εύρωστες οικονομίες, θέσπισαν τα Εθνικά Βραβεία Επιχειρηματικής Αριστείας που στηρίζονται στα υποδείγματα της Επιχειρηματικής Αρίστευσης.

Σύμφωνα με τους Ghobadian και Woo, όπως αναφέρεται στην Μοθωνιού, τα γνωρίσματα και κριτήρια του κάθε βραβείου είναι μοναδικά. Ωστόσο όλα περιέχουν κοινά κριτήρια και βασίζονται σε θεμελιώδεις αρχές όπως:

- Υπεύθυνη για την ποιότητα είναι η Διοίκηση
- Εστίαση στον πελάτη
- Συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων
- Συνεχής ανταλλαγή πληροφοριών
- Διοίκηση με στόχους
- Συντονισμένη προσήλωση ενεργειών για την ποιότητα (Μοθωνιού, 2005)

Τα πλέον γνωστά μοντέλα αρίστευσης είναι, το Ιαπωνικό Βραβείο Ποιότητας του Deming, το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας European Foundation for Quality Management (EFQM) (Ρούση, 2007).

3.5.1 Ιαπωνικό μοντέλο του Deming

Το βραβείο απονεμήθηκε από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών το 1951, τιμώντας την συνεισφορά του Αμερικανού στατιστικολόγου W. Edwards Deming, στην ανάκαμψη της βιομηχανίας τους μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο. Θεωρείται ο ιδρυτής της ΔΟΠ και αυτός ο οποίος κατάφερε να προσανατολίσει τον επιχειρηματικό κόσμο στην βελτίωση της απόδοσης μέσω στατιστικών τεχνικών και μεθόδων ποιοτικών ελέγχων καθώς και να αναδείξει την Ιαπωνία σε μια υπερδύναμη. Το μετάλλιο Deming που απονέμεται αναφέρει: *«Η σωστή ποιότητα και η ομοιομορφία είναι τα θεμέλια για το εμπόριο, την ευημερία και την ειρήνη»* (Dooley, et al., 1990)

Το βραβείο απονέμεται κάθε χρόνο σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι καταφέρνουν να πετύχουν τις βέλτιστες πρακτικές για την επίτευξη της ποιότητας έργων και υπηρεσιών, με βάση τον «κύκλο του Deming και τις ενέργειες: «Σχεδίασε – Κάνε – Έλεγε – Δράσε (Plan-Do-Check-Act)» όπως προαναφέρθηκε.

Το βραβείο Deming αξιολογεί την ποιοτική λειτουργία των οργανισμών και δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στους στατιστικούς ελέγχους, με βάση τα κάτωθι κριτήρια:

- *«...Επιχειρησιακή πολιτική*
- *Οργάνωση και διοίκηση*
- *Εκπαίδευση*
- *Πληροφόρηση (συλλογή, επεξεργασία και διάχυση πληροφοριών, που αφορούν την ποιότητα)*
- *Ανάλυση στοιχείων*
- *Τυποποίηση*
- *Έλεγχος διασφάλισης ποιότητας*
- *Διασφάλιση ποιότητας*
- *Αποτελέσματα*
- *Επιχειρησιακός σχεδιασμός..»* (Ρούση, 2007)

3.5.2 Βραβείο Malcom Balbrige (MBQA)

Αρχές της δεκαετίας του 1980, έγινε στην Αμερική αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις της δεν είχαν εμπορικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διεθνώς. Τα φτωχά επίπεδα ποιότητας και παραγωγικότητας ήταν οι κύριες αιτίες αυτής της ανεπιθύμητης κατάστασης. Για την ανάκαμψη αυτής της δυσμενούς παγκόσμιας κατάταξής της, η κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών επεξεργάστηκε με φορείς και ινστιτούτα, τρόπους αύξησης της παραγωγικότητας και της ποιοτικής αναβάθμισης των προϊόντων. Παράλληλα θεσμοθετήθηκε βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, προς επιβράβευση των επιχειρήσεων και οργανισμών που θα υιοθετούσαν τις νέες πρακτικές διοίκησης, ένα βραβείο παρόμοιο με αυτό του Deming. Έτσι το 1987, με διάταξη νόμου το βραβείο αυτό ονομάστηκε «Malcolm Baldrige National Quality Award» προς τιμή του τελευταίου Υπουργού Εμπορίου της κυβέρνησης Ρέικαν, ο οποίος εργάστηκε άοκνα για την δημιουργία του εθνικού βραβείου ποιότητας. (Dooley, et al., 1990)

Το βραβείο Malcolm Baldrige προκύπτει από την συνδρομή 7 κριτηρίων τα οποία είναι τα εξής:

- *«..Ηγεσία*
- *Ανάλυση πληροφοριών*
- *Στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας*
- *Ανάπτυξη και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού*
- *Διοίκηση των διαδικασιών ποιότητας*
- *Ποιοτικά και λειτουργικά αποτελέσματα*
- *Εστίαση στον πελάτη και ικανοποίησή του...»* (Ρούση, 2007)

3.5.3 Ευρωπαϊκό μοντέλο (EFQM)

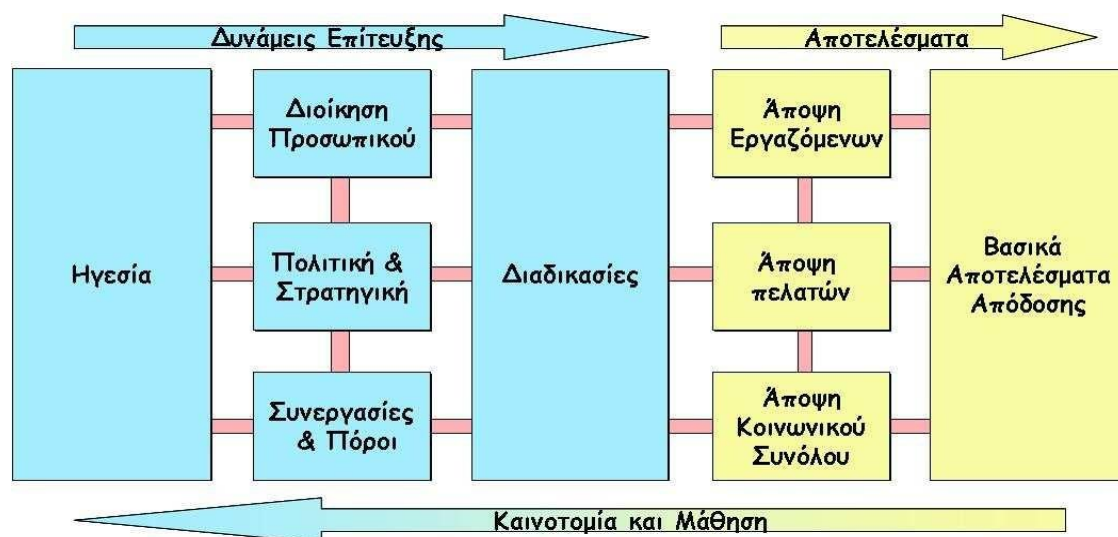
Οι σύγχρονες απόψεις και τεχνικές της ΔΟΠ, τις οποίες εντάσσουν στην στρατηγική ανάπτυξή τους οι ευρωπαϊκές χώρες, συνιστούν τις Θεμελιώδεις Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας όπως προαναφέρθηκε. Σε αυτές στηρίζεται το Ευρωπαϊκό μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (Fundamental Concepts of Excellence). Το EFQM είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός και συστάθηκε το 1989 με την υποστήριξη

της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το μοντέλο αυτό στηρίζει τις συνεχείς προσπάθειες επιχειρήσεων και οργανισμών για ανάπτυξη και βελτίωση (BSS, 2017).

Στην Ελλάδα υφίσταται η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) και είναι Εθνικός Εταίρος του EFQM . Είναι ένας οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που ασχολείται με την διάχυση, εξέλιξη, αξιοποίηση και γνωστοποίηση των αρχών και μεθόδων του σύγχρονου μάνατζμεντ. Ιδρύθηκε το 1962 και στους σκοπούς του καταστατικού της αναφέρεται:

«...Σκοπός της Εταιρείας είναι η μελέτη, προαγωγή, προβολή και διάδοσις των αρχών και της πρακτικής της κατά τας συγχρόνους αντιλήψεις διοικήσεως των επιχειρήσεων, των νομικών προσώπων εν γένει και των δημοσίων υπηρεσιών...» (Ανοη., 2012)

Το Ευρωπαϊκό μοντέλο Αριστείας, βασίζεται σε εννέα κριτήρια όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα, βάσει των οποίων γίνεται η αυτοαξιολόγηση της προόδου και της βελτίωσης της ποιότητας των επιχειρήσεων ή οργανισμών, στην πορεία της Επιχειρηματικής Αριστείας. Τα πέντε πρώτα κριτήρια εστιάζουν στις ενέργειες του οργανισμού και τα υπόλοιπα τέσσερα καταγράφουν τα αποτελέσματα που προήλθαν από τον οργανισμό.



Εικόνα 3: Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (Αντωναράς, 2008)

Εκτός από τα εννέα αυτά κριτήρια, το μοντέλο περιλαμβάνει τις εξής θεμελιώδεις Αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας στις οποίες στηρίζεται ο EFQM για την και είναι οι εξής:

- *«..Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα*
- *Εστίαση στον πελάτη*
- *Ηγεσία και Αφοσίωση στους Στόχους*
- *Διοίκηση βάσει Διαδικασιών και Δεδομένων*
- *Συμμετοχή και Ανάπτυξη των Ανθρώπων*
- *Συνεχής Γνώση, Βελτίωση και Καινοτομία*
- *Ανάπτυξη Συνεργασιών*
- *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη..» (Αντωναράς, 2008)*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ στον Δημόσιο Τομέα

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν έως τώρα γίνεται αντιληπτό ότι οι αρχές της ΔΟΠ, αποτελούν ένα δυναμικό και εξελισσόμενο σύστημα διοίκησης, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί στον Δημόσιο Τομέα. Οι αρχές αυτές, όπως η τυποποίηση και συμμόρφωση σε κανόνες, η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και η καταγραφή διαδικασιών, μπορούν μετασχηματίσουν το Δημόσιο προς την κατεύθυνση της ΔΟΠ, διότι η διοικητική διάρθρωση και λειτουργία του διέπεται από παρόμοιες ή και ίδιες αρχές. Το νέο πλαίσιο λειτουργίας των Δημοσίων Οργανισμών στηρίζεται στους κάτωθι άξονες :

- Το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας των φορέων του Δημοσίου προσανατολίζεται στη ικανοποίηση του πολίτη με παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και στην διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος
- Ιεραρχική δομή και κατανομή αρμοδιοτήτων
- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, χρήση ΤΠΕ και ολικός ψηφιακός μετασχηματισμός δομών και συστημάτων με διαλειτουργικότητα
- Καταγραφή, απλούστευση και βελτίωση των διαδικασιών.
- Αύξηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας
- Αξιολόγηση μέσω δεικτών απόδοσης και συγκριτική αξιολόγηση (ΕΚΔΔΑ, 2022)

Επιθυμητή είναι και η πιστοποίηση των Οργανισμών, μέσω συστημάτων διαχείρισης ποιότητας ή το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), που συνιστά μοντέλο αριστείας.

Η Summers (2007,2009) όπως αναφέρεται στον Ho, συμπεραίνει ότι στον συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο, τα εργαλεία και οι τεχνικές της ΔΟΠ βοηθούν τους οργανισμούς να ολοκληρώνουν το έργο τους με αποτελεσματικό τρόπο (Ho, et al., 2011).

Η μεγάλη πρόκληση για τους Δημόσιους Οργανισμούς είναι η αποδοχή και υιοθέτηση της ΔΟΠ, με μεταστροφή στον παράγοντα πελάτη/πολίτη και στην ικανοποίηση των αναγκών του. Η αντικατάσταση του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης με το μοντέλο της ΔΟΠ, προσφέρει την μεγάλη ευκαιρία στο δημόσιο να

μειώσει τα κόστη της και να αυξήσει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Εξάλλου η εφαρμογή της ΔΟΠ στον ιδιωτικό τομέα έχει αποδειχθεί εξαιρετικά αποτελεσματική (Ho, et al., 2011).

Όπως αναφέρουν οι Josephine Yong και Adrian Wilkinson, ερευνητές της θεωρίας για την εφαρμογή της ΔΟΠ από τους οργανισμούς, δεν έχουν καταλήξει σε ένα σαφή ορισμό και ένα εμπειριστατωμένο πλαίσιο λειτουργίας της. Ακόμα και οι διδασκαλίες των gurus της ΔΟΠ, όπως προαναφέρθηκαν ήταν ρυθμιστικές παρά αναλυτικές. Η εξέλιξη αυτού του φαινομένου έχει εμπλουτίσει την φιλοσοφία της ΔΟΠ προς αρχές και κατευθύνσεις που ονομάζονται «σκληρό μάνατζμεντ» και «μαλακό μάνατζμεντ». Το «σκληρό μάνατζμεντ» αφορά τις διαδικασίες, στατιστικούς ελέγχους και παρουσίαση αποτελεσμάτων ενώ το «μαλακό μάνατζμεντ» αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, την δημιουργία ομάδων εργασίας, την εμπλοκή τους στην λήψη αποφάσεων, την μόρφωση, την εκπαίδευσή τους και την επαγγελματική τους καταξίωση (Jong & Wilkinson, 2010).

Οι ανωτέρω δυο διαστάσεις του μάνατζμεντ, μπορούν να ενταχθούν στην λειτουργία των δημόσιων φορέων και να δημιουργήσουν οργανωσιακή κουλτούρα στις δομές του. Παρόλο που ο προσανατολισμός της ΔΟΠ είναι ανθρωποκεντρικός, δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στο «σκληρό μάνατζμεντ» όπως στον στρατηγικό σχεδιασμό και στις οργανωτικές δομές. Παραμερίστηκαν οι λειτουργικές διαδικασίες όπως ο τρόπος οργάνωσης και υλοποίησης των εργασιών που αυτές συνιστούν το υπόβαθρο της λειτουργίας των υπηρεσιών του δημοσίου. Η επιδίωξη των ηγετικών στελεχών επικεντρώνεται στην διερεύνηση του «Τι» και «Γιατί» προκειμένου να συγκροτηθεί η στρατηγική ενός οργανισμού. Η αναζήτηση αυτή δεν συμβαδίζει όμως παράλληλα με την διερεύνηση και του «Πώς» διεξάγονται οι υφιστάμενες ή οι βέλτιστες διαδικασίες σε έναν οργανισμό (Τσέκος, 2009).

4.2 Δυσκολίες στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ

Ο Swiss υποστηρίζει ότι οι βασικές αρχές της ΔΟΠ, όπως διατυπώθηκαν από τον Deming και άλλους ειδικούς, δεν μπορούν εφαρμοστούν σε υπηρεσίες του δημοσίου για πολλούς λόγους. Ορισμένες από τις αιτίες είναι ότι το δημόσιο δεν παράγει προϊόντα αλλά υπηρεσίες, η εξυπηρέτηση δεν απευθύνεται σε καταναλωτές, οι ενέργειες δεν είναι εστιασμένες στα αποτελέσματα και φυσικά υπάρχει η έλλειψη

κουλτούρας του οργανισμού σε θέματα ποιότητας. Αντίθετα λειτουργική θα είναι μια προσαρμογή της ΔΟΠ με ορισμένες τροποποιήσεις των βασικών αρχών της, που θα εστιάζουν στην ανατροφοδότηση από τον πελάτη/πολίτη, που θα παρακολουθούν τα αποτελέσματα και θα εμπλέκουν τους εργαζόμενους με σκοπό την συνεχή βελτίωση (Swiss, 1992).

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν, μια κωδικοποίηση στις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση στην εισαγωγή συστημάτων ΔΟΠ, είναι οι εξής:

- Αντίσταση στην αλλαγή μέσω μεταρρυθμίσεων και καινοτομιών των εργαζομένων
- Η ασυνέχεια των προσπαθειών της ανώτερης ηγεσίας των οργανισμών και των κυβερνώντων πολιτικών
- Η υποχρηματοδότηση για την αναβάθμιση κτιριακών δομών και λειτουργικών δαπανών για την αναβάθμιση μέσω ΤΠΕ των υλικών και ψηφιακών μέσων
- Η μη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε επιμορφωτικά και εκπαιδευτικά σεμινάρια, προκειμένου να υπάρξει συνολική αποδοχή στις αρχές της ΔΟΠ
- Η έλλειψη αμοιβών και κινήτρων
- Η έλλειψη τυποποίησης και παρακολούθησης της εξέλιξης των διαδικασιών
- Η έλλειψη μέτρησης της απόδοσης (ΕΚΔΔΑ, 2022)

4.3 Εργαλεία και πρότυπα ποιότητας της ΔΟΠ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Στην κατεύθυνση της αναβάθμισης της Δημόσιας Διοίκησης, προς τις αρχές της ΔΟΠ, κινείται η κυβερνητική πολιτική τις τελευταίες δυο δεκαετίες. Για τον σκοπό αυτό ψηφίστηκαν οι εξής νόμοι:

1. Νόμος 3230/2004: «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
2. Νόμος 4369/2016: «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και

αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης), κεφάλαιο Β' «Σύστημα Αξιολόγησης: Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία»

3. Νόμος 4940/2022: «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις, ο οποίος τροποποίησε του ανωτέρω δυο νόμους.

Στο άρθρο 1^ο του 4940/2022 αναφέρεται ο σκοπός: «...Σκοπός του παρόντος είναι η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημοσίου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την εισαγωγή της έννοιας της αυτοαξιολόγησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τον καθορισμό των απαραίτητων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού δεξιοτήτων και την αξιολόγησή του, μέσω στόχων, στην κατεύθυνση τόσο της συνεχιζόμενης βελτίωσης και ανάπτυξης όσο και της επιβράβευσης της απόδοσής του...».

Στο άρθρο 2^ο αναφέρεται το αντικείμενο: «...Αντικείμενο του παρόντος είναι ο καθορισμός ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, η θέσπιση ενός νέου, λειτουργικού και διαφανούς πλαισίου στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, η εγκαθίδρυση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, η καθιέρωση ενός συστήματος ανταμοιβής των δημόσιων υπαλλήλων και η υιοθέτηση μεθόδου αυτοαξιολόγησης των υπηρεσιών και φορέων του δημοσίου τομέα...»

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, με τα ανωτέρω νομοθετήματα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ήδη εφαρμόζεται και επεκτείνεται σε όλο τον Δημόσιο τομέα με τα εξής σύγχρονα εργαλεία και συστήματα ποιότητας:

- Διοίκηση μέσω στόχων (MbO)
- Χρήση δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας
- Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ),
- Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας βάσει ISO

4.4 Διοίκηση μέσω στόχων και δεικτών μέτρησης της απόδοσης

Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα είναι δυο σημαντικοί στόχοι για μια επιτυχημένη και λειτουργική Δημόσια Διοίκηση. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση και βελτίωση των διαδικασιών. Έτσι ορίζεται, σύμφωνα με τους ανωτέρω νόμους, ετήσια στοχοθεσία για τους φορείς οι οποίοι πληρούν τα κριτήρια ένταξης στο πλαίσιο αυτό, σύστημα δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της στοχοθεσίας και σύνταξη ετήσιας έκθεσης αξιολόγησης του φορέα.

Ενδεικτικά η στοχοθεσία ενός φορέα μπορεί να αναπτύσσεται στους εξής άξονες για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της κακοδιοίκησης:

- *«..άρση επικαλύψεων*
- *περιορισμός συναρμοδιοτήτων*
- *απλούστευση διαδικασιών*
- *ανάπτυξη πολιτικών για τη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης του πολίτη*
- *εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*
- *εφαρμογή νέων τεχνολογιών καθώς και τεχνολογιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-gov), κ.ά...» (ΥΠΕΣ, 2018)*

Η διοίκηση μέσω στόχων, λαμβάνοντας υπόψη τους Στρατηγικούς και Επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού, εμπλέκει στις λειτουργίες του, τους υπαλλήλους, ενισχύει την διαφάνεια, την νομιμότητα και την αξιοκρατία. Αναβαθμίζεται παράλληλα η λειτουργία της Υπηρεσίας, η εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Οι στόχοι πρέπει να είναι: *«...Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Ρεαλιστικοί, Χρονικά Δεσμευτικοί Εφικτοί και συμφωνημένοι...» (ΥΠΕΣ, 2018).*

Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα υπολογίζεται με τους Δείκτες Μέτρησης. Η αποτελεσματικότητα αφορά στο παραγόμενο έργο βάσει των στόχων που συμφωνήθηκαν και η αποδοτικότητα αφορά στον υπολογισμό κόστους/οφέλους κατά την πορεία πραγματοποίησης των στόχων (ΥΠΕΣ, 2018).

Το όραμα μιας Διοίκησης, σύμφωνα με το Drucker, πρέπει να εστιάζει σε μια στρατηγική όπου θα επωφελούνται αμοιβαία ο οργανισμός, η επιχείρηση και οι

ανάγκες των πελατών. Οι στόχοι πρέπει να είναι μακροπρόθεσμοι, βιώσιμοι και οικονομικά επωφελείς (Webster, 2008).

Το μεγαλύτερο εμπόδιο στην εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων είναι η απροθυμία των τμημάτων των Οργανισμών να κινηθούν προς αυτήν την κατεύθυνση καθώς και η ανεπαρκής εφαρμογή των αρχών αυτών με καθορισμό επιτεύξιμων στόχων άρα και αξιόπιστων μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Η έλλειψη δέσμευσης των εργαζομένων προέρχεται από την πεποίθησή τους ότι τα εργαλεία αυτά δεν είναι εύκολα και λειτουργικά στην εφαρμογή τους καθώς και από την έλλειψη εμπιστοσύνης στους ηγέτες τους. Η χρονική περίοδος εφαρμογής και επέκτασης των διοικητικών αυτών πρακτικών, συνέπεσε με την οικονομική κρίση στην Ελλάδα και οι έννοιες αυτές συνδέθηκαν με την μείωση των μισθών και τον φόβο των απολύσεων (Παπαλαζάρου & Τσουλφάς, 2018).

4.5 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

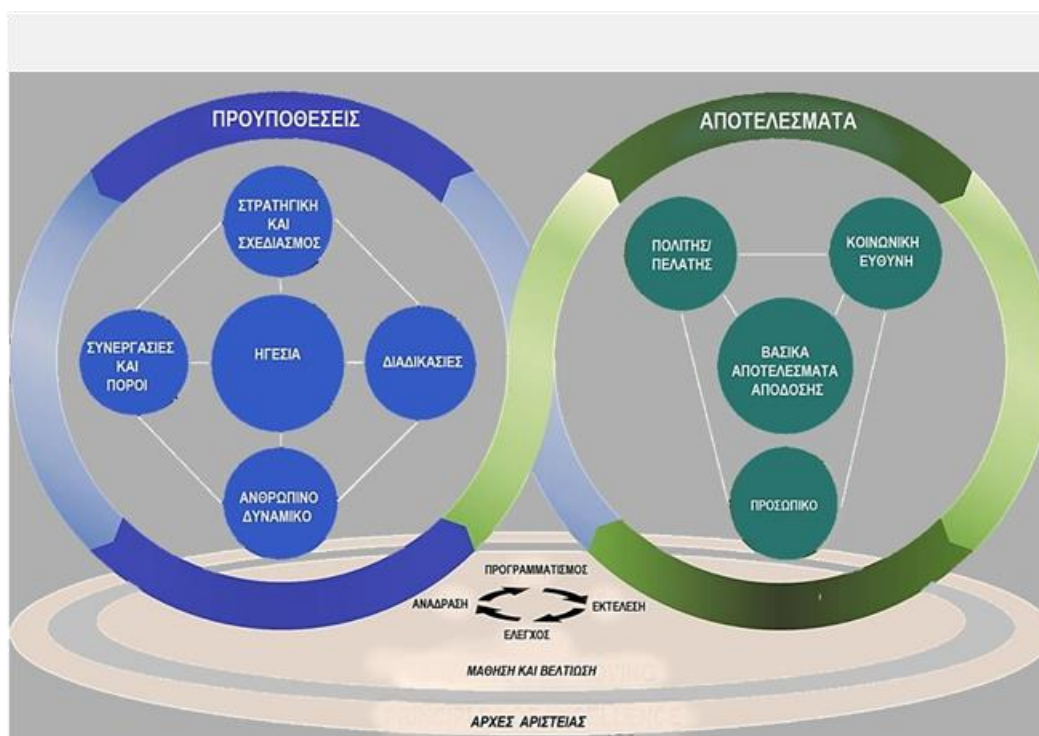
Το Υπουργείο Εσωτερικών, προσανατολισμένο στις αρχές της ΔΟΠ για την ενδυνάμωση της Δημόσιας Διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, υιοθετεί και προτείνει νέα εργαλεία διοίκησης ποιότητας.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), δημιουργήθηκε το 2000 από το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network-EUPAN) με βάση το μοντέλο αριστείας EFQM, ως εργαλείο διοίκησης ποιότητας. Η καινοτομία αυτού του εγχειρήματος ήταν ότι οι κανόνες του δομήθηκαν για το δημόσιο και εφαρμόστηκαν από το δημόσιο. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι, οι αναθεωρήσεις του ΚΠΑ με την πάροδο των ετών βασίστηκαν στα αποτελέσματα και στην ανατροφοδότηση μέσω των βέλτιστων πρακτικών. Η επιτυχία του ΚΠΑ διαφαίνεται από το γεγονός ότι εφαρμόζεται εκτός της Ευρώπης σε πολλές χώρες και έχει μεταφραστεί σε τουλάχιστον 28 γλώσσες. Το όραμα του ΚΠΑ είναι να καταστεί ένα εργαλείο για την εφαρμογή της χρηστής διακυβέρνησης, της μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης και στις ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες. Το ισχύον ΚΠΑ2020, είναι η πέμπτη αναθεωρημένη έκδοση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Η αναθεώρηση αφορά στις νέες κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις, που βιώνει ο κόσμος ιδιαίτερα με την πανδημία του covid19. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η βιώσιμη ανάπτυξη, η καινοτομία αποτελούν έννοιες και πρακτικές που έδωσαν

ώθηση για την νέα ολιστική προσέγγιση της ποιότητας της διοίκησης. «Το ΚΠΑ είναι ένα εύχρηστο εργαλείο, το οποίο βασίζεται στις αρχές και στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και αφορά στην αυτοαξιολόγηση και πιστοποίηση της διοικητικής ικανότητας των δημοσίων οργανώσεων» (Χαραλαμπογιάννη, 2020)

Το ΚΠΑ προσδιορίζει 5 «κριτήρια-προϋποθέσεις» που συντελούν στην επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων. Οι επιδόσεις του Οργανισμού έχουν ως αποδέκτες των καλών πρακτικών και αποτελεσμάτων όλους τους εμπλεκόμενους: εσωτερικούς – εξωτερικούς πελάτες, προμηθευτές, επιχειρήσεις και την ευρύτερη κοινωνία.

Το ΚΠΑ προσδιορίζει ακόμη «τέσσερα κριτήρια αποτελεσμάτων» που υπολογίζουν τις εκροές του Οργανισμού. Συνολικά τα εννέα αυτά κριτήρια περιλαμβάνουν 28 επιπλέον υποκριτήρια, που εξειδικεύουν τις διαφορετικές λειτουργίες των Οργανισμών και που σχετίζονται με την ποιότητα (ΥΠΕΣ, 2021).



Εικόνα 4: ΚΠΑ 2020 - Τα 9 κριτήρια (ΥΠΕΣ, 2021)

Η εφαρμογή του ΚΠΑ έχει επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα και βελτιώσεις στον τρόπο λειτουργίας των Οργανισμών. Ως πλεονεκτήματα του ΚΠΑ αναφέρονται τα εξής:

- Βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας των Οργανισμών
- Ποιοτική και έγκαιρη εξυπηρέτηση πολιτών

- Συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων
- Συμμετοχή και διάλογος εργαζομένων με την διοίκηση σε οργανωτικά θέματα
- Συγκριτική αξιολόγηση και ανατροφοδότηση με άλλες διοικήσεις οργανισμών
- Γρήγορη ανασκόπηση αποτελεσμάτων και αναπροσαρμογή διαδικασιών όπου χρειάζεται
- Τεκμηριωμένη αυτοαξιολόγηση βάσει πραγματικών και έγκυρων μετρήσεων
- Η υλοποίηση των εργαλείων και μεθόδων του ΚΠΑ δεν επιφέρει δαπάνη (ΥΠΕΣ, 2021)

Η εφαρμογή του ΚΠΑ σε έναν Οργανισμό περιλαμβάνει τέσσερα στάδια. Την υλοποίηση του έργου αναλαμβάνει μια ομάδα σε εθελοντική βάση. Στο πρώτο στάδιο ενημερώνεται το προσωπικό, καθορίζεται η εφαρμογή του ΚΠΑ, ορίζονται οι αρμοδιότητες των συμμετεχόντων και συντάσσεται σχέδιο επικοινωνίας. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση με τον ορισμό μιας ομάδας δράσης, εκπαίδευση, έναρξη διαδικασιών, υλοποίηση προγράμματος και έκθεση αυτοαξιολόγησης. Το τρίτο στάδιο αφορά την δράση της ομάδας, με σχέδιο και έκθεση βελτίωσης με προτάσεις για την επίτευξή της. Το τέταρτο στάδιο αφορά στην υλοποίηση των βελτιωτικών μέτρων του ΚΠΑ 2020 και στην συνεχή παρακολούθησή τους στα εξής πεδία:

- *«...Στην ηγεσία*
- *Στον στρατηγικό Προγραμματισμό*
- *Στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού*
- *Στην εξασφάλιση διοικητικής υποστήριξης*
- *Στην Οργανωσιακή Ανάπτυξη - Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών*
- *Βελτίωση Αποτελεσμάτων για τους Πολίτες και τους Εξωτερικούς Συνεργάτες*
- *Στην βελτίωση των αποτελεσμάτων για το Προσωπικό*
- *Στην βελτίωση των αποτελεσμάτων για την Κοινωνία και το Περιβάλλον*
- *Στην βελτίωση των διοικητικών αποτελεσμάτων εν γένει...»* (ΥΠΕΣ, 2021).

Η υλοποίηση του ΚΠΑ σύμφωνα με τα ανωτέρω, συνιστούν το Δημόσιο Μάνατζμεντ και την φιλοσοφία μιας νέας και σύγχρονης διοίκησης η οποία δομείται σε μια νέα κουλτούρα εκπαίδευσης και μάθησης (Καραβασίλης, 2012).

Η πορεία προς την ποιότητα είναι διαρκής και μεταβαλλόμενη, βασίζεται στα αποτελέσματα της αξιολόγησης και λαμβάνει υπόψη της, τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του κοινωνικού συνόλου (Ρούση, 2007).

Έρευνες αποδεικνύουν ότι έως τώρα, η εφαρμογή των αρχών του ΚΠΑ, δεν έχουν εφαρμοστεί συνολικά στον Δημόσιο Τομέα, λόγω έλλειψης ενός γενικού πλαισίου εφαρμογής και διοικητικού σχεδιασμού προς την υλοποίησή τους. Η έλλειψη εκπαίδευσης των εργαζομένων, η αντίσταση στις αλλαγές, η υποστελέχωση των υπηρεσιών, η ανικανότητα της κεντρικής διοίκησης να μεταδώσει το όραμα της, με σχεδιασμό κατάλληλων στρατηγικών βάσει ενός προσαρμοσμένου «*επιχειρηματικού πλάνου*» για τις ανάγκες κάθε οργανισμού, είναι οι αιτίες που συνηγορούν στην αναποτελεσματική υιοθέτηση του μοντέλου ΚΠΑ. Σημαντικό ρόλο παίζει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων στο Δημόσιο αγνοεί παντελώς τι ακριβώς είναι το μοντέλο ΚΠΑ. Όταν εφαρμόζονται αποσπασματικά πρακτικές, όπως η αυτοαξιολόγηση ή η έλλειψη ανταμοιβών και δεν αποτιμάται συνολικά η ουσία αυτών των εγχειρημάτων για την περαιτέρω βελτίωση των Οργανισμών, αμφισβητείται τελικά η ανάγκη ύπαρξης του μοντέλου. Δεν πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός, ότι κατά την τελευταία δεκαετία λόγω της κρίσης, οι ανωτέρω έννοιες συνδέθηκαν με τον φόβο των απολύσεων. Σίγουρα έχουν γίνει βήματα εξυγίανσης και βελτίωσης της λειτουργίας των οργανισμών, αλλά ο δρόμος προς την πλήρη υλοποίηση και του μοντέλου ΚΠΑ είναι μακρύς. Ένα θετικό στοιχείο που προέκυψε από τις έρευνες είναι η ενδυνάμωση των σχέσεων των εργαζομένων και η ανάδειξη της ομάδων εργασίας (Παπαλαζάρου & Τσουλφάς, 2018).

4.6 Πιστοποίηση ISO

Τα πρότυπα ISO είναι συστήματα διαχείρισης ποιότητας, που διαμορφώνονται από ειδικούς σε παγκόσμια κλίμακα και περιγράφουν μια πολύ μεγάλη ποικιλία κατασκευής προϊόντων, εργασιών, χειρισμών, διαδικασιών, υπηρεσιών στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Τα πρότυπα διαχείρισης, στόχο έχουν την αποτελεσματική οργάνωση επιχειρήσεων και δημοσίων οργανισμών, με σκοπό την εξάλειψη των αποτυχημένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Τα πρότυπα επίσης αφορούν την υγιεινή και ασφάλεια στους εργασιακούς χώρους, την διαχείριση της ενέργειας, την ασφάλεια

στα τρόφιμα, στα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα, την περιβαλλοντική διαχείριση και πλήθος άλλων δραστηριοτήτων.

«..Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) είναι ο κάτοχος και ο εκδότης του ISO 9001, αλλά δεν ασκεί ο ίδιος επιθεωρήσεις και πιστοποιήσεις. Οι υπηρεσίες αυτές εκτελούνται ανεξάρτητα από τους οργανισμούς πιστοποίησης. Ο ISO δεν ελέγχει αυτά τα όργανα, αλλά έχει αναπτύξει εθελοντικά τα διεθνή πρότυπα για να ενθαρρύνει την ορθή πρακτική στις δραστηριότητές τους σε παγκόσμια βάση..» (a-cert, 2016). Το πιο γνωστό πρότυπο είναι το EN ISO 9001, το οποίο είναι ένα μοντέλο διαχείρισης ποιότητας με πιστοποίηση όχι υποχρεωτική. Είναι ένα εργαλείο Διοίκησης Ποιότητας που εφαρμόζει τις αρχές διαχείρισης ποιότητας και αναπτύσσεται γύρω από τους εξής κύριους άξονες:

- «...Ισχυρή εστίαση στον πελάτη
- Κίνητρα και επιπτώσεις στην Ανώτατη Διοίκηση
- Κατάλληλες διαδικασίες
- Συνεχής βελτίωση...»

Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001, εξασφαλίζει στους πελάτες σταθερότητα και αξιοπιστία, ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες με αποτιμώμενο όφελος τα επιχειρηματικά κέρδη και την μείωση του κόστους των υπηρεσιών (ISO, 2022).

Το πρότυπο ISO 9001, δεν συνίσταται σε υποχρεωτικούς κανόνες και καθορισμένα αποτελέσματα ή ρόλους αλλά προτείνει, κατευθυντήριες γραμμές για την τυποποίηση εταιρικών ή οργανωτικών διαδικασιών και την τεκμηρίωση της υλοποίησής τους (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

5.1 Ποιοτικές υπηρεσίες και ικανοποίηση του πελάτη – πολίτη

Σύμφωνα με τον Χυτήρη, ως υπηρεσία (service) ορίζεται μια ακολουθία ενεργειών, με στόχο την ικανοποίηση μιας ανάγκης του πολίτη, που ολοκληρώνεται με την λήψη μιας υπηρεσίας. Αφορά δηλαδή την αμφίπλευρη ενέργεια μεταξύ του αιτούντος μια υπηρεσία και του παρέχοντος αυτήν. Οι υπηρεσίες αφορούν υλικά ή άυλα αγαθά (Χυτήρης & Άνινος, 2015).

Δύσκολα αποδίδεται ένας σαφής ορισμός για την έννοια της υπηρεσίας. Ως υπηρεσία θα μπορούσε να οριστεί το σύνολο των ενεργειών και των διαδικασιών για την παραγωγή αγαθών. Προσπάθειες για την επεξήγηση του όρου «προϊόν» ως κοινή συνισταμένη για τα αγαθά και τις υπηρεσίες δεν ευοδώθηκαν. Αντίθετα ο όρος «υπηρεσία» συμπεριλαμβάνει και τις δυο έννοιες τόσο των αγαθών όσο και των υπηρεσιών (Gummesson, 2007).

Σύμφωνα με τους ερευνητές (Zeithaml et al., 1996) όπως αναφέρεται στον (Talib, et al., 2012) *«οι υπηρεσίες είναι πράξεις, διαδικασίες και επιδόσεις»*.

Την παροχή υπηρεσιών ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα την χαρακτηρίζει ο ανταγωνισμός. Την λογική της ποσότητας στις απαιτήσεις των καταναλωτών έχει αντικαταστήσει η έννοια της ποιότητας (Coxe, 1990).

Η ποιότητα συνιστά ένα μέτρο στις παρεχόμενες υπηρεσίες που πρέπει να συμβαδίζει με τις προσδοκίες των πελατών και να αναπροσαρμόζεται σε τακτική βάση (Lewis & Boom, 1983).

Οι αιτίες της κακής ποιότητας και της αποτυχίας της ποιότητας είναι διαφορετικές για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Η ποιότητα ενός προϊόντος μπορεί να προκύπτει από την αστοχία υλικών ή συστατικών. Επίσης όταν ο σχεδιασμός του προϊόντος ή οι προδιαγραφές της κατασκευής του είναι λανθασμένος. Αντίθετα οι κακές ποιοτικές υπηρεσίες σε έναν οργανισμό, οφείλονται σε στάσεις και συμπεριφορές. Η έλλειψη ηγεσίας, φροντίδας ή ευγένειας είναι οι κύριοι παράγοντες αποτυχίας των ποιοτικών υπηρεσιών. Η παροχή υπηρεσιών εξάλλου είναι μια κατάσταση όπου έρχεται σε άμεση επαφή ο πελάτης με τον υπάλληλο. Η παράδοση και η παραλαβή της υπηρεσίας εμπεριέχει την άμεση ολοκλήρωση μιας ενέργειας που πρέπει να είναι σωστή από την πρώτη φορά. Επίσης ο πελάτης πρέπει να γνωρίζει ότι δεν μπορεί να

επιτευχθεί η ομοιογένεια και η απόλυτη συνέπεια στο παραδοτέο όπως συμβαίνει σε ένα βιομηχανικό προϊόν (Sallis, 2002).

Ο Drucker αναφέρει ότι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα και η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη προκύπτει από τις προδιαγραφές και το κόστος αγοράς του προϊόντος (Χυτήρης & Άνινος, 2015).

Οι Parasuraman et al. (1988), αναφέρουν ότι οι ποιοτικές υπηρεσίες δεν συνδέονται απαραίτητα με την ικανοποίηση. Αυτή προκύπτει από την συσχέτιση και την παράθεση των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών για την παροχή της υπηρεσίας. Το τί τελικά αντιλαμβάνεται ο πελάτης, από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, προκύπτει από την σύγκριση του είδους των υπηρεσιών που προσδοκά να λάβει από έναν οργανισμό και από τι τελικά αντιλήφθηκε ότι έλαβε. Από το αποτέλεσμα αυτής της σύγκρισης προκύπτει η ποιότητα των υπηρεσιών και η ικανοποιητική πλήρωση των προσδοκιών των πελατών ή η υπέρβασή τους (Lewis & Mitchell, 1990).

Στην βιβλιογραφική καταγραφή για την ποιότητα υπηρεσιών, αναλύονται και ερευνώνται οι έννοιες της αντιληπτής ποιότητας, της ικανοποίησης, των προσδοκιών και αντιλήψεων των πελατών – πολιτών. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα προκύπτει από την συνολική εξυπηρέτηση που λαμβάνει ο πελάτης. Οι έννοιες ποιότητα και ικανοποίηση είναι σαφώς διαχωρισμένες. «...Η ποιότητα είναι μια γενική στάση, ενώ η ικανοποίηση συνδέεται με συγκεκριμένες συναλλαγές..» Όταν η ποιότητα προκαλεί την ικανοποίηση τότε δημιουργείται η αντίληψη της καλής ποιότητας. Ισχύει όμως και το αντίστροφο που είναι η αρνητική ποιότητα (Aldridge & Rowley, 1998).

«...Ποιότητα = Αντίληψη πελατών - Προσδοκίες πελατών...». Στην βιβλιογραφία ο όρος «προσδοκία» επικεντρώνεται σε δύο άξονες: στην ικανοποίηση των καταναλωτών και στην ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτό δημιουργεί μια παρεξήγηση στην αποσαφήνιση των εννοιών. Στην πρώτη περίπτωση η ικανοποίηση των πολιτών συνδέεται με τις προσδοκίες τους, το τι πρόκειται δηλαδή να συμβεί κατά την διάρκεια μιας συναλλαγής. Στην δεύτερη περίπτωση της ποιότητας των υπηρεσιών, οι προσδοκίες συνδέονται με τις επιθυμίες των πολιτών, στο τι ακριβώς πρέπει να παρέχει μια υπηρεσία (Rowley , 1996).

Η συστηματική προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών, έχει αποδειχθεί μέσω έρευνας ότι έχει θετική επίδραση στις προθέσεις των καταναλωτών. Η στρατηγική μιας υπηρεσίας ή επιχείρησης, μπορεί να κατευθύνει τις

συμπεριφορικές προθέσεις του καταναλωτή, όχι μόνο μέσω της επαρκούς εξυπηρέτησης αλλά και μέσω της πρόληψης από πιθανά προβλήματα εξυπηρέτησης και άμεσης παρέμβασης επίλυσής τους. Ένα σημαντικό γεγονός που απασχολεί τις έρευνες των εταιριών σε σχέση με την ποιότητα υπηρεσιών είναι η κατανόηση του αντίκτυπου της ποιότητας στα κέρδη των εταιριών. Οι εταιρίες επίσης πρέπει να μελετούν την επίδραση από την παροχή υπηρεσιών στις αντιδράσεις των πελατών τους, προκειμένου να κατανοήσουν συμπεριφορές που θα έχουν θετική ή αρνητική επίδραση στην εταιρία. (Zeithaml, et al., 1996).

Η ικανοποίηση είναι το συναίσθημα που δημιουργείται στον καταναλωτή από την εκπλήρωση των προσδοκιών του σχετικά με ένα προϊόν ή υπηρεσία. Η κρίση αυτή του καταναλωτή προέρχεται σαφώς από την κατανάλωση και μπορεί να περιλαμβάνει τα επίπεδα της «υποεκπλήρωσης ή υπερεκπλήρωσης» (Oliver, 2006). Είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό να έχει μια ξεκάθαρη πολιτική για την ποιότητα. Αυτό δημιουργεί την δήλωση και δέσμευση του οργανισμού για συνεχή παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Το κόστος της ποιότητας πρέπει να αποτιμάται ή να μετριέται συνεχώς προκειμένου να κατανοηθούν τα πλεονεκτήματα της συνεχούς βελτίωσης. Η διαδικασία αυτή είναι ανταποδοτική και η ωφέλεια αφορά τον άνθρωπο και τις οικονομικές αποσβέσεις (Sallis, 2002).

Ο Sendry (1976) όπως αναφέρεται στον Juran, διατυπώνει ότι οι προσδοκίες των καταναλωτών πολλαπλασιάζονται πιο γρήγορα από τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Συμπληρωματικά ο Juran διατυπώνει ότι οι προσδοκίες των καταναλωτών σχετικά με την ποιότητα, πολλές φορές διαφέρουν από την πραγματικότητα (Juran & Godfrey, 1998).

5.2 Δημόσια Υπηρεσία και οι διαστάσεις της ποιότητας

Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας σήμερα, στην προσπάθειά του να εκσυγχρονιστεί και να αναβαθμίσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες του, πρέπει να υπολογίσει τους εξής βασικούς τομείς: την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, το υπάρχον νομικό πλαίσιο και την Κεντρική Διοίκηση. Όταν οι χαρασσόμενες πολιτικές της διοίκησης υλοποιούνται σωστά από την πρώτη φορά και στην ανάγκη επαναχαράσσονται χωρίς καθυστερήσεις, όταν οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων είναι σαφώς καθορισμένες οπότε και απολαμβάνουν ένα ήρεμο εργασιακό περιβάλλον, τότε το αποτέλεσμα δεν

μπορεί παρά να είναι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, που συνιστά την ικανοποίηση των πολιτών (Τσιότρας, 2016).

Οι σύγχρονες προκλήσεις για τον μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης εδράζονται στην συνεχή μαθησιακή εξέλιξη των υπαλλήλων και στην εσωτερική πρόοδο των υπηρεσιών. Η ανατροφοδότηση γνώσεων και διαδικασιών με σκοπό την βελτίωση προέρχεται από το υφιστάμενο προσωπικό. Αυτό βέβαια συνιστά σοβαρή πρόκληση για τους υπεύθυνους φορείς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων καθ'ότι συνιστούν συντηρητικά μοντέλα, τα οποία δεν καταφέρνουν να ενεργοποιήσουν τους υπαλλήλους. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι η αδυναμία προσαρμογής και συμπόρευσης των υπαλλήλων με τις μεταρρυθμιστικές πολιτικές του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Ανάπτυξης (Ραμματά, 2017) .

Ο Grönroos, από τους πιο αποδεκτούς επιστήμονες, προσέδωσε στις υπηρεσίες δυο διαστάσεις την τεχνική και την λειτουργική. Η τεχνική διάσταση περιλαμβάνει την αντίληψη των πελατών - πολιτών, το τί δηλαδή αντιλαμβάνονται αυτοί. Η λειτουργική διάσταση περιλαμβάνει το πώς παρέχονται οι υπηρεσίες. Αργότερα βέβαια ο ίδιος διατύπωσε, ότι πιο δόκιμο θα ήταν να είχε χρησιμοποιήσει τους όρους «τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά» για τις υπηρεσίες και όχι τον όρο διαστάσεις. Έτσι αυτό το μοντέλο θα αφορούσε τις αντιληπτές δυνατότητες της υπηρεσίας και όχι την αντιληπτή ποιότητα της υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτό θα είχαν αποφευχθεί οι χρόνιες παρεξηγήσεις στην ερμηνεία μεταξύ της ποιοτικής υπηρεσίας και της ικανοποίησης των πελατών (Grönroos, 2001).

5.3 Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

Σύμφωνα με τους ερευνητές (Grönroos, 1988, 2007, Lindsay & Evans, 1999, 2010, Rust & Oliver, 1994, Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014) όπως αναφέρονται στον Χυτήρη, οι υπηρεσίες διακρίνονται από :

- Αϋλότητα (Intagibility): Η περιγραφή μιας υπηρεσίας δεν είναι εφικτή επειδή δεν αφορά σε υλική υπόσταση. Έτσι είναι δύσκολο να εκτιμηθεί και να προσδιοριστεί μια υπηρεσία καθώς επίσης και να αξιολογηθεί η ποιότητά της. Για το λόγο αυτό η διοικητική δομή του κράτους ορίζει πρότυπα ποιότητας.

- Συγχρονισμό (simultaneity) : Η παροχή υπηρεσιών την ώρα που παράγεται την ίδια ώρα καταναλώνεται ή χρησιμοποιείται. Με αυτήν την έννοια δεν υπάρχει η δυνατότητα αποθήκευσής της.
- Φθαρτότητα/αναλωσιμότητα (perishability): Μια υπηρεσία δεν αποθηκεύεται για την επόμενη μέρα και για διαφορετικό πελάτη. Ισχύει πάντα στον παρόντα χρόνο.
- Ετερογένεια (heterogeneity): Κάθε άνθρωπος αποτελεί μια ξεχωριστή οντότητα. Επομένως η αμφίδρομη σχέση του πελάτη και του παρόχου υπηρεσίας δεν μπορεί ποτέ να είναι ομοιόμορφη. Ένα πλαίσιο εξυπηρέτησης διαφοροποιείται ανάλογα με τις συνθήκες και μεταβάλλεται από τους χαρακτήρες, τις στάσεις των ανθρώπων και την πολιτική του οργανισμού.
- Ανάμειξη του πελάτη (Participation of customer): Συμβαίνει πολλές φορές ο πελάτης να συμμετέχει στην δημιουργία και εξέλιξη μιας υπηρεσίας. Οι ιδέες, η εμπειρία και η γνώση των πελατών μπορεί να συμβάλλουν θετικά στην παραγωγή ποιοτικών υπηρεσιών σε κάθε επίπεδο.
- Μη κυριότητα (non transferable ownership): Η παρεχόμενη υπηρεσία δεν καθίσταται ιδιοκτησία του πελάτη – πολίτη. Σε συγκεκριμένα αγαθά γίνεται προσωρινή χρήση, αγοράζεται δηλαδή το δικαίωμα χρήσης ενός πράγματος χωρίς δικαίωμα κατοχής (Χυτήρης & Άνινος, 2015).

5.4 Μέθοδοι μέτρησης της ποιοτικής παροχής υπηρεσιών και ικανοποίησης πελατών

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας έγινε κατανοητό, πόσο σημαντικό ζήτημα είναι η μέτρηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών – πολιτών τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους οργανισμούς.

Η έρευνα ανάμεσα σε ομάδες ανθρώπων, απέδειξε ότι ανεξάρτητα από το είδος των υπηρεσιών, οι καταναλωτές έχουν τα ίδια κριτήρια για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Δεν πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι στην αντίληψη και αξιολόγηση της ποιότητας υπεισέρχονται υποκειμενικοί, ψυχολογικοί και κοινωνικοί παράγοντες. Η κουλτούρα, το πολιτικό, πολιτιστικό και πολιτισμικό υπόβαθρο των λαών είναι

καθοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν αξίες και προάγουν την λειτουργία των κοινωνιών. Στην βάση όμως των σταθερών αξιών που καθορίζουν την ανθρώπινη υπόσταση, οι έννοιες όπως ο σεβασμός, η ηθική, η αποδοχή της διαφορετικότητας διαμορφώνουν τις στάσεις και συμπεριφορές των υπηρεσιών και των οργανισμών.

Στην παραπάνω αναζήτηση δημιουργήθηκαν και χρησιμοποιούνται διάφορα μέθοδοι και εργαλεία μέτρησης της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών – πολιτών.

Στην Αμερική υπάρχει το μοντέλο του Αμερικανικού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (ACSI)» και σε εθνικό επίπεδο παρέχει την δυνατότητα συγκριτικής αξιολόγησης της ικανοποίησης και της εμπειρίας των πελατών (ACSI, 2022).

Στην Ευρώπη αντίστοιχα υπάρχει το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (ECSI)», όπου *«μετρώνται οι προσδοκίες των πελατών, η αντιληπτή ποιότητα, η αντιληπτή αξία, η ικανοποίηση των πελατών και οι δομές αφοσίωσης των πελατών»* (van Haafden, 2017). Υπάρχουν ακόμη πολλά άλλα εργαλεία και μοντέλα μέτρησης της ικανοποίησης, ποιότητας και εμπειρίας των πελατών όπως τα ακόλουθα:

- Το μοντέλο SERVQUAL των Parasuraman, Berry, και Zeithaml
- Το μοντέλο SERVPERF Cronin και Taylor
- Το μοντέλο Ανάλυσης Χασμάτων (GAP MODEL) των Parasuraman, Berry, και Zeithaml
- Το μοντέλο INTSERVQUAL των Frost και Kumar
- Το μοντέλο του Grönroos's service quality model και πολλά άλλα

5.5 Το Μοντέλο σύγκρισης προσδοκίας και αντίληψης SERVQUAL

Δέκα είναι οι διαστάσεις της ποιότητας σύμφωνα με τον Parasuraman, Berry, και Zeithaml (1985) :

- Αξιοπιστία (Reliability): Σωστή παροχή υπηρεσιών από την πρώτη φορά, τήρηση των υποσχέσεων, σωστή τήρηση αρχείων, ακριβείς τιμολογήσεις και έγκαιρη παράδοση υπηρεσιών ή προϊόντων

- Ανταπόκριση (Responsiveness): Αφορά την άμεση και έγκαιρη ανταπόκριση του προσωπικού στην εκτέλεση του έργου του
- Ανταγωνιστικότητα (Competence): Κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό για σωστή παροχή υπηρεσιών
- Πρόσβαση (Access): Εύκολη πρόσβαση στον χώρο της επιχείρησης ή της υπηρεσίας
- Ευγένεια (Courtesy): Περιλαμβάνει τους τρόπους συμπεριφοράς του προσωπικού καθώς και την εμφάνισή του
- Επικοινωνία (Communication): Η πληροφόρηση με άμεσο, απλό και κατανοητό τρόπο προς τους πελάτες. Δυνατότητα καλής ακρόασης της θέλησης του πελάτη
- Εμπιστοσύνη (Credibility): Αφορά την συναισθηματική εμπλοκή με τον πελάτη. Η εμπιστοσύνη, η πειθώ και η τιμιότητα εμπλέκουν συναισθηματικά τον πελάτη.
- Ασφάλεια (Security): Η ασφάλεια αφορά την εξάλειψη των κινδύνων και των αμφιβολιών. Συμπεριλαμβάνει την φυσική, οικονομική προστασία και την αμοιβαία εμπιστευτικότητα
- Κατανόηση (Understanding): Αφορά την κατανόηση των αναγκών του πελάτη. Περιλαμβάνει την εξατομίκευση στην εξυπηρέτηση και τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών.
- Υλικά στοιχεία (Tangibles): Αφορά τον φυσικό χώρο μιας υπηρεσίας ή καταστήματος. Ο εξοπλισμός, η διακόσμηση και η εμφάνιση του προσωπικού (Parasuraman, et al., 1985).

Οι ίδιοι ερευνητές το 1988, συγχώνευσαν τις δέκα διαστάσεις σε πέντε και δημιούργησαν το μοντέλο μέτρησης το οποίο ονομάστηκε SERVQUAL (service quality), δηλαδή ποιότητα υπηρεσιών. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιήθηκε παγκοσμίως και θεωρείται ένα έγκυρο εργαλείο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών. Το μοντέλο SERVQUAL εστιάζει στην σύγκριση δυο πεδίων, με 22 όμοιες ερωτήσεις στο καθένα, που αντιστοιχούν στις παρακάτω αναφερόμενες πέντε διαστάσεις ποιότητας. Στις πέντε διαστάσεις του περιλαμβάνει: τις τρεις από τις δέκα αρχικές ενώ στις υπόλοιπες δύο ενοποιούνται οι υπόλοιπες επτά. Το πρώτο πεδίο

αναφέρεται στις προσδοκίες των πελατών πριν την παροχή της υπηρεσίας και στο δεύτερο πεδίο αναφέρεται η αντιλαμβανόμενη ποιότητα μετά την παροχή της υπηρεσίας. Οι πέντε διαστάσεις της ποιότητας του εργαλείου αξιολόγησης SERVQUAL, είναι οι εξής:

1. Η πρώτη διάσταση περιλαμβάνει τα υλικά στοιχεία (Tangibles) δηλαδή τον φυσικό χώρο της υπηρεσίας, το προσωπικό και τον εξοπλισμό.
2. Η δεύτερη διάσταση περιλαμβάνει την αξιοπιστία (Reliability) , η οποία αναφέρεται στην ικανότητα ακριβούς παροχής και εκτέλεσης, από την υπηρεσία, των υποσχέσεών της.
3. Η τρίτη διάσταση περιλαμβάνει την ανταπόκριση (Responsiveness), η οποία αναφέρεται στην ευχαρίστηση των παρόχων των υπηρεσιών να εξυπηρετούν άμεσα τους πελάτες.
4. Η τέταρτη διάσταση περιλαμβάνει την διασφάλιση (Assurance), η οποία αναφέρεται στο εκπαιδευμένο προσωπικό, στην ευγένειά του και στην ικανότητά του να δημιουργεί εμπιστοσύνη στους πελάτες.
5. Η πέμπτη διάσταση περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση ή συναισθηματική εμπλοκή (Empathy), η οποία αναφέρεται στην δυνατότητα κατανόησης της θέσης του πελάτη και της απαιτούμενης παροχής φροντίδας και ενδιαφέροντος σε αυτόν (Parasuraman, et al., 1988).

Πίνακας 5: Οι πέντε διαστάσεις της ποιότητας (Parasuraman, et al., 1988)

1. Φυσικές εγκαταστάσεις (Tangibles)	Αποτελούν ο εξοπλισμός, οι φυσικές εγκαταστάσεις και το προσωπικό
2. Αξιοπιστία (Reliability)	Είναι η ικανότητα ακριβούς παροχής και εκτέλεσης από την υπηρεσία των υποσχέσεών της
3. Ανταπόκριση (Responsiveness)	Αναφέρεται στην ευχαρίστηση των παρόχων των υπηρεσιών να εξυπηρετούν άμεσα τους πελάτες
4. Διασφάλιση (Assurance)	Αναφέρεται στο εκπαιδευμένο προσωπικό, στην ευγένειά του και στην ικανότητά του να δημιουργεί εμπιστοσύνη στους πελάτες
5. Ενσυναίσθηση ή συναισθηματική εμπλοκή (Empathy)	Αναφέρεται στην δυνατότητα κατανόησης της θέσης του πελάτη και της απαιτούμενης παροχής φροντίδας και ενδιαφέροντος σε αυτόν

Σύμφωνα με τους (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990), όπως αναφέρεται στο Χυτήρη, εάν η αντίληψη είναι κατώτερη της προσδοκίας, τότε προκαλείται ένα χάσμα. Το αποτέλεσμα αυτό καλείται να επιλύσει ο οργανισμός ή η επιχείρηση. Η ποιότητα θεωρείται:

- Ικανοποιητική όταν συμβαδίζει με τις προσδοκίες
- Μη ικανοποιητική όταν δεν συμβαδίζει με τις προσδοκίες
- Άριστη όταν η αντίληψη υπερβαίνει τις προσδοκίες

Οι ίδιοι ερευνητές το 1985 διατύπωσαν την θεωρία τους για τα χάσματα, μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων, τα οποία είναι τα εξής πέντε:

- Χάσμα 1^ο : Άγνοια της επιχείρησης των προσδοκιών των πελατών
- Χάσμα 2^ο : Οι προδιαγραφές της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την πλευρά της επιχείρησης δεν συμβαδίζουν με τις προσδοκίες των πελατών
- Χάσμα 3^ο : Αδυναμία σύγκλισης προδιαγραφών μεταξύ ποιότητας υπηρεσιών και παροχής υπηρεσιών
- Χάσμα 4^ο : Όταν η προσφερόμενη υπηρεσία έρχεται σε αντιδιαστολή με τις υποσχέσεις της επιχείρησης
- Χάσμα 5^ο : Συνολικές προσδοκίες και αντιλήψεις πελατών. Η συνολική εμπειρία από τα προηγούμενα τέσσερα χάσματα (Χυτήρης & Άνινος, 2015)

Την συνολική εμπειρία της ποιότητας από τα τέσσερα χάσματα μετράει το SERVQUAL σύμφωνα με το πέμπτο χάσμα. Αυτή εξάγεται ως η διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη πριν την προσφερόμενη υπηρεσία και στην αντίληψη που προκύπτει μετά την χρήση της, σύμφωνα με τις προαναφερόμενες διαστάσεις ποιότητας (Parasuraman, et al., 1988).

5.5 Το Μοντέλο μέτρησης της απόδοσης SERVPERF

Το 1992 οι Cronin & Taylor αμφισβήτησαν την εγκυρότητα του μοντέλου SERVQUAL, εκφράζοντας την άποψη ότι η παρεχόμενη ποιότητα δεν μπορεί να προκύψει αντικειμενικά από την σύγκριση προσδοκιών και αντιλήψεων των πελατών. Διατύπωσαν αντ' αυτού την θεωρία ότι η ποιότητα είναι αποτέλεσμα των αντιλήψεων των πολιτών, δημιουργώντας παράλληλα ένα νέο μοντέλο μέτρησης της

ποιότητας το SERVPERF. Αυτό περιλάμβανε τις 22 ερωτήσεις (μεταβλητές) του SERVQUAL, διατεταγμένες στις ακόλουθες διαστάσεις: απτή, αξιοπιστία, ανταπόκριση, διαβεβαίωση και ενσυναίσθηση και χρησιμοποιήθηκε μόνο για την αξιολόγηση και μέτρηση της αντίληψης. Με το τρόπο αυτό περιορίστηκε η πιθανότητα της λήψης υποκειμενικών απαντήσεων, σε σχέση με τις προσδοκίες των πολιτών, οι οποίες ελαττώνονται μετά την παροχή της υπηρεσίας (Cronin & Taylor, 1994).

Το SERVPERF αντί να αναλύει το χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες και την κρίση της απόδοσης μετά την προσφερόμενη υπηρεσία, συλλαμβάνει την αντίληψη του πελάτη μόνο μετά την λήψη της υπηρεσίας (Silva & Melo, 2017) .

5.6 Σύγκριση και αξιολόγηση SERVQUAL και SERVPERF

Στην βιβλιογραφία αναφέρεται, ότι η δυσκολία χρήσης του SERVQUAL δημιουργείται από την εννοιολογική και εμπειρική του διάσταση, παρόλο που αυτές οι δυο έννοιες είναι αλληλένδετες. Η εννοιολογική διάσταση που περιλαμβάνει την αντίληψη και την προσδοκία, είναι μια σύνθετη ψυχολογική διαδικασία για την εκτίμηση της ποιότητας. Παράλληλα η εμπειρική του διάσταση προκύπτει από τις εννοιολογικές διαφορές συνδυαστικά με το θεωρητικό κομμάτι των πέντε διαστάσεων. Έτσι πολλές φορές χαρακτηρίζεται αναξιόπιστο και μη έγκυρο (van Dyke, et al., 1997).

Ο Grönroos (1990) όπως αναφέρουν οι Gi-Du Kang and Jeffrey James, διατύπωσε ότι η κριτική του μοντέλου SERVQUAL, εστιάζει στην διαδικασία παροχής υπηρεσιών και όχι στα αποτελέσματα της παραγόμενης υπηρεσίας (Kang & James, 2004).

Σύμφωνα με τον Buttle (1996) το SERVQUAL παρά την δημοτικότητά του επικρίθηκε για λόγους θεωρητικούς και πρακτικούς που αμφισβητούν την εγκυρότητά του. Η εγκυρότητα αναφέρεται στην κλίμακα μέτρησης και εάν αυτή μετράει αυτό που υπόσχεται (Buttle, 1996).

Προβληματισμός προκύπτει από την αλληλοεπικάλυψη των λειτουργικών και τεχνικών διαστάσεων του SERVQUAL. Σημαντικό πλεονέκτημα θεωρείται η κλίμακα του SERVPERF με τις 22 ερωτήσεις, για την μέτρηση της αντίληψης της ποιότητας υπηρεσιών, αντί των 44 ερωτήσεων SERVQUAL (Adil , et al., 2013)

Στην υπεροχή του μοντέλου SERVPERF για την αντίληψη της μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών έναντι του μοντέλου SERVQUAL καταλήγει η έρευνα των Carrillat, et al., 2007, εξηγώντας ότι το SERVQUAL αναπτύχθηκε ως γενική κλίμακα για την μέτρηση όλων των περιβαλλόντων των υπηρεσιών. Έτσι προκύπτει ένας συμβιβασμός δίνοντας έμφαση στις διαδικασίες και στο προϊόν. Ένας εξίσου σημαντικός λόγος είναι ότι απαιτείται περαιτέρω έρευνα για τον πελάτη. Το SERVQUAL ανταποκρίνεται καλύτερα στην διάγνωση των προθέσεων των πολιτών ενώ το SERVPERF είναι πιο εύχρηστο στην εφαρμογή του για την ποιοτική αξιολόγηση των υπηρεσιών (Carrillat, et al., 2007).

Σύμφωνα με τους Brown, Churchill & Peter (1993) όπως αναφέρεται στον Χυτήρη το SERVPERF, συνιστά ένα πιο αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών (Χυτήρης & Άνινος, 2015).

Συμπερασματικά μετά την έρευνα της βιβλιογραφίας οι δυο βασικές διαφορές μεταξύ SERVQUAL και SERVPERF είναι:

- Το μοντέλο SERVQUAL μετρά την αντίληψη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα συγκρίσιμα μεγέθη είναι οι προσδοκίες των πολιτών και η αντιλαμβανόμενη ποιότητα μετά την προσφορά της της υπηρεσίας, ενώ το μοντέλο SERVPERF ερευνά μόνο την αντίληψη μετά την προσφορά της υπηρεσίας.
- Το μοντέλο SERVQUAL ερευνά την ικανοποίηση του πολίτη μέσα από πέντε διακριτά επίπεδα ή διαστάσεις ενώ το SERVPERF έχει μόνο μια διάσταση (Silva & Melo, 2017).

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο παρόν κεφάλαιο δομείται η ερευνητική μεθοδολογία, η οποία περιλαμβάνει ανάλυση των δεδομένων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της εργασίας. Παρακάτω θα παρουσιαστούν οι βασικές έννοιες, το ερευνητικό εργαλείο με το οποίο συλλέχθηκαν τα δεδομένα, ο τρόπος που συλλέχθηκαν αυτά καθώς και η μέθοδος ανάλυσής τους σύμφωνα με το δείγμα το οποίο συμμετείχε στην έρευνα.

6.1 Μεθοδολογία έρευνας

Η σπουδή των μεθόδων της έρευνας συνιστά την μεθοδολογία της έρευνας. Αποτελεί κλάδο της εφαρμοσμένης στατιστικής και ασχολείται με την έρευνα των ανθρωπίνων δρώμενων. Ο όρος «μέθοδος» προέρχεται από το ρήμα «μετέρχομαι» και σημαίνει την κατεύθυνση προς ένα σκοπό. Η μέθοδος περιλαμβάνει αρχές, συγκεκριμένο τυπικό(κανόνες), μέσα ή διαδικασίες και τακτικές που σκοπό έχουν να καταλήξουν σε συμπεράσματα γενικά ή ειδικά. Η συλλογή των δεδομένων γίνεται με ερωτηματολόγια και άλλες μεθόδους με σκοπό την πληρέστερη και εγκυρότερη αποτίμηση των ερωτήσεων. Για τον σκοπό αυτό διεξάγονται στατιστικές έρευνες προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα μέσα από ένα αριθμό ατόμων του πληθυσμού. Οι δημοσκοπήσεις που διενεργούνται και αφορούν την κοινή γνώμη ή οι έρευνες για την παιδεία, την υγεία, την πολιτική, τις υπηρεσίες δημόσιες ή τις ιδιωτικές αποτελούν τα δείγματα των ποσοτικών ερευνών και χρησιμοποιούν την μεθοδολογία της έρευνας για να συγκεντρώσουν απαντήσεις επί ερωτήσεων στο δείγμα του υπό μελέτη πληθυσμού (el.wikipedia.org/wiki, 2022).

Η έναρξη της ερευνητικής διαδικασίας περιλαμβάνει την διατύπωση μιας υπόθεσης ή υποθέσεων ή ενός προβλήματος. Το πρώτο στάδιο προϋποθέτει την βιβλιογραφική επισκόπηση, το δεύτερο στάδιο τον σχεδιασμό της έρευνας, την συλλογή, οργάνωση και ανάλυση των δεδομένων και στο τελικό στάδιο περιέχεται η εξαγωγή συμπερασμάτων και γενικεύσεων ανάλογα με την δομή της έρευνας (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

Η έμφαση στους κανόνες της μεθοδολογίας είναι ζωτικής σημασίας για τους ερευνητές προκειμένου να υποστηριχθεί σωστά η ερευνητική διαδικασία. Μείζονος

σημασίας όμως είναι η βάση της έρευνας και ο λόγος που αυτή διεξάγεται ως προς τα ερευνητικά της ερωτήματα. Οι διαδικασίες αυτές πρέπει να είναι εντός του πλαισίου αξιολόγησης για έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα της έρευνας (Johnston, 2014).

Η μεθοδολογία της έρευνας περιλαμβάνει δυο βασικούς τύπους έρευνας, την ποιοτική και την ποσοτική έρευνα. Στην ποσοτική έρευνα συμμετέχει ένας μεγάλος αριθμός δειγμάτων και στη ποιοτική έρευνα ένας μικρότερος αριθμός δειγμάτων. Οι ποσοτικές έρευνες μέσω της στατιστικής ανάλυσης εξετάζουν επικεντρωμένα *«πιθανούς αιτιακούς παράγοντες που έχουν μια στατιστικά σημαντική επίδραση επί του εξεταζόμενου φαινομένου»* ενώ οι ποιοτικές έρευνες εστιάζουν στην συγκριτική ανάλυση περιπτώσεων που ομοιάζουν σε συγκεκριμένες καταστάσεις ή σε συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων. Συνιστά ερμηνευτική έρευνα βάσει μιας τυπολογίας τρόπων και προσανατολισμού του δείγματος που καθορίζεται από κοινωνικές και πολιτισμικές συνθήκες διαβίωσης (Τσιώλης, 2011).

Σύμφωνα με τον Peter Alheit όπως αναφέρεται στον Παπάνη , η μεθοδολογία της έρευνας είναι μια δυναμικά εξελισσόμενη διαδικασία που αναζητά την αλήθεια οπότε και αυτή προκύπτει από το ερώτημα: ποιες συνιστώσες συγκροτούν την κοινωνική έρευνα; (Παπάνης, 2011)

Σύμφωνα με τον W. Dilthey, η ποσοτική μέθοδος είναι εργαλείο κυρίως των φυσικών επιστημών που ερευνά τα φαινόμενα και ερμηνεύουν το «αίτιο -αποτέλεσμα» ενώ η ποιοτική μέθοδος είναι εργαλείο των ανθρωπιστικών επιστημών που ερευνά τα κοινωνικά φαινόμενα και ερμηνεύει την «ολότητα – μέρος» (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Αξιοσημείωτη είναι η συμβολή των ΤΠΕ στην μεθοδολογία της έρευνας όπως αναφέρεται στον Νικολάου. Οι περισσότερες έρευνες πλέον διεξάγονται μέσω διαδικτύου. Η έρευνα στο διαδίκτυο της αναρίθμητης βιβλιογραφίας, *«των οπτικοακουστικών και εικονικών μεθόδων»* αποτελούν την σύγχρονη πρόκληση για τους ερευνητές και τους επιστήμονες. Η τεχνολογική πρόοδος παρέχει μέσα μέτρησης και αποτύπωσης των αποτελεσμάτων των ερευνών που όμως προϋποθέτουν δεξιότητες και γνώσεις των νέων τεχνολογιών (Νικολάου, 2022).

Παράλληλα η έρευνα και ο εντοπισμός μέσω διαδικτύου πληροφοριών για την εκπόνηση μιας έρευνας, πρέπει να διεξάγεται με πολύ μεγάλη προσοχή και κριτική

σκέψη, η οποία βέβαια αποκτάται με την εμπειρία, προκειμένου να αποφευχθούν ασάφειες καθώς και ψευδείς πληροφορίες (Dawson, 2002).

6.2 Ερευνητική μέθοδος

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αναδείξει την συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην λειτουργία των Δημόσιων Οργανισμών. Η ικανοποίηση των αξιώσεων των πολιτών με ποιοτικές υπηρεσίες και η διοικητική εξωστρέφεια των οργανισμών αποτελούν την φιλοσοφία της ΔΟΠ.

Μια έρευνα για να είναι πλήρης επεξεργάζεται πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα ή πληροφορίες. Η συγκεκριμένη έρευνα είναι πρωτογενής και η περίπτωση μελέτης της συγκεκριμένης εργασίας διεξάγεται για πρώτη φορά για την Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Το υπό μελέτη δείγμα ή πληθυσμός πληροί τα συγκεκριμένα κριτήρια για την συλλογή των στατιστικών δεδομένων. Βασικός στόχος της είναι η διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας παροχής υπηρεσιών και ο βαθμός ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών - εκπαιδευτικών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Ως εσωτερικοί πελάτες εννοούνται οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι υπηρετούν ως μόνιμοι ή αναπληρωτές εκπαιδευτικοί και μέλη ΕΕΠ – ΕΒΠ στις σχολικές μονάδες αρμοδιότητάς της. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας θα βοηθήσουν στην βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών και την εξάλειψη των αδυναμιών στην εσωτερική λειτουργία της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Τα δευτερογενή δεδομένα αφορούν στην συλλογή πληροφοριών μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης σχετικής με το υπό διερεύνηση θέμα. Αυτή περιλαμβάνει άρθρα, βιβλία, δημοσιεύσεις σε έγκυρα επιστημονικά περιοδικά, μελέτες, μονογραφίες ερευνητών και έγκριτων επιστημόνων που ήδη έχουν δημοσιευτεί. Έτσι δομείται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και αποτελεί βασικό στοιχείο πληροφόρησης για σύγκριση και παράθεση με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που ακολουθεί, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα και γενικεύσεις.

Για την παρούσα εργασία κρίθηκε σκόπιμη να χρησιμοποιηθεί η ποσοτική μέθοδος, η οποία εφαρμόζεται στις «δειγματοληπτικές επισκοπικές εμπειρικές έρευνες». Η μέθοδος αυτή διερευνά τα κοινωνικά φαινόμενα με σκοπό να αποτυπωθούν ισχύοντες κανόνες ή αποκλίσεις μέσα ένα πλήθος γεγονότων ή περιπτώσεων. Τα αποτελέσματα της μεθόδου αυτής μπορεί να γενικευτούν και να θεωρηθούν ότι

ισχύουν. Σε κάθε έρευνα εξετάζονται και διερευνώνται συγκεκριμένα ερωτήματα τα οποία συσχετίζονται με παραμέτρους που θέτει ο ερευνητής και οι οποίες συνιστούν τις μεταβλητές. Έτσι διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις τις οποίες ο ερευνητής έχει προαποφασίσει μέσα από την μελέτη της θεωρίας ότι θα μελετήσει πριν την διεξαγωγή της έρευνάς του. Για την γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας, μέσω της ποσοτικής μεθόδου, *πρέπει να πληρούνται τα κριτήρια της «εγκυρότητας», «αντικειμενικότητας», «αντιπροσωπευτικότητας» και «αξιοπιστίας»* (Τσιώλης, 2011).

6.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου – Μέθοδος Δειγματοληψίας – Δείγμα και συλλογή δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια διαχωρίζονται σε δομημένα και ημι-δομημένα ή γίνεται συνδυασμός αυτών των δυο. Το δομημένο ερωτηματολόγιο τηρεί καθορισμένη σειρά ερωτήσεων και προφυλάσσει τον ερευνητή από τον αποπροσανατολισμό της έρευνάς του. Γίνεται συνήθως χρήση κλειστών ερωτήσεων, που είναι ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος τύπος ερωτήσεων, γιατί παρέχει την ευκολία της ποσοτικής ανάλυσης και της εξαγωγής στατιστικών αποτελεσμάτων σε μεγάλη κλίμακα στην ποσοτική μέθοδο έρευνας. Το ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται σε ερευνητικές μεθόδους όπου πραγματοποιούνται προσωπικές συνεντεύξεις ή συναντήσεις ομάδων (focus groups) και είναι δυνατόν να αλλάζει η σειρά των ερωτήσεων σύμφωνα με την άποψη του ερευνητή (Dawson, 2002).

Για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας κατασκευάστηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο και πραγματοποιήθηκε δειγματοληψία ευχέρειας έσω της αποστολής, του ανωτέρω ερωτηματολογίου, σε ηλεκτρονική μορφή στο διαδίκτυο (google forms). Ο σύνδεσμος του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου είναι ο εξής: <https://docs.google.com/forms/d/1txWk4nWeXGAR-cRIgarveP5-FAID4utrkuoL-Inog/edit>

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η χρήση του διαδικτύου καθιστά μια έρευνα εύκολη στην διεξαγωγή της αφενός ως προς τον σύντομο χρόνο συλλογής των δεδομένων και αφετέρου ως προς την δυνατότητα συλλογής μεγάλου αριθμού απαντήσεων. Επίσης δεν προκαλείται οικονομική δαπάνη στον ερευνητή και η εξαγωγή των αποτελεσμάτων ολοκληρώνεται στην εφαρμογή excel ενός Η/Υ . Στην συνέχεια

γίνεται η κατάλληλη επεξεργασία και αριθμητική μετατροπή των τιμών των μεταβλητών καθώς και η μετάπτωση των δεδομένων στο στατιστικό εργαλείο που θα βοηθήσει στην στατιστική ανάλυση και εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας. Για τον σκοπό της έρευνάς μας χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο μέτρησης της ποιότητας SERVPERF των Cronin & Taylor (Cronin & Taylor, 1994). Το μοντέλο τροποποιήθηκε, σύμφωνα με τις υποδείξεις του επιβλέποντα καθηγητή, για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 4 ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά την εισαγωγή όπου οι συμμετέχοντες στην έρευνα ενημερώνονται για το θέμα, τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας. Διασφαλίζεται η ανωνυμία και η προστασία των προσωπικών δεδομένων των ερωτώμενων και η ερευνήτρια συστήνει τον εαυτό της. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις (μεταβλητές), διατεταγμένες στις ακόλουθες διαστάσεις: απτή, αξιοπιστίας, ανταπόκρισης, διαβεβαίωσης και ενσυναίσθησης και αφορούν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα παροχής υπηρεσιών από την Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην ενότητα αυτή, οι ερωτήσεις διατυπώνονται καταφατικά με την προτροπή των ερωτώμενων να σημειώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σύμφωνα με αυτές. Ο βαθμός αυτός ξεκινά από το 1 «διαφωνώ απόλυτα» έως το 5 «συμφωνώ απόλυτα». Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις (μεταβλητές), διατεταγμένες στις ακόλουθες διαστάσεις: απτής, αξιοπιστίας, ανταπόκρισης, διαβεβαίωσης και ενσυναίσθησης και αφορούν στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι ερωτώμενοι μετά από την παροχή υπηρεσιών από την Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην ενότητα αυτή, οι ερωτήσεις διατυπώνονται επίσης καταφατικά με την προτροπή των ερωτώμενων να σημειώσουν τον βαθμό ικανοποίησής τους σύμφωνα με αυτές. Ο βαθμός αυτός ξεκινά από το 1 «καθόλου» έως το 5 «πάρα πολύ». Επίσης οι ερωτώμενοι είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν μια μόνο απάντηση σε κάθε ερώτηση, γεγονός που δεν κουράζει ή μπερδεύει αυτούς. Η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία με μια διχοτομική ερώτηση ΝΑΙ/ΟΧΙ ως προς το φύλο και κλίμακες απλής επιλογής με μια σειρά ερωτήσεων που αφορούν την ηλικία, την εκπαιδευτική ιδιότητα, την οικογενειακή κατάσταση, την βαθμίδα εκπαίδευσης και την υπηρεσιακή ιδιότητα, οι οποίες είναι απαραίτητες για στατιστική χρήση.

Το ερωτηματολόγιο κάνει χρήση ερωτήσεων κλειστού τύπου στην πενταβάθμια κλίμακα Likert. Η συγκεκριμένη κλίμακα μετράει τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του ερωτώμενου βάσει των ερωτήσεων που θέτει το ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο για την πιλοτική έρευνα, αποστάλθηκε αρχικά σε δέκα (10) εκπαιδευτικούς που συνδέονται προσωπικά με την ερευνήτρια και υπηρετούν στις σχολικές μονάδες αρμοδιότητας της Δ.Δ.Ε. Πιερίας, μέσω του προσωπικού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της. Το ερωτηματολόγιο δεν βρέθηκε να περιέχει ασάφειες ή διφορούμενες ερωτήσεις και ήταν απόλυτο κατανοητό στους ερωτώμενους. Για τον λόγο αυτό και κατόπιν αδείας από τον Διευθυντή Εκπαίδευσης, έγινε προώθησή του σε όλες της σχολικές μονάδες αρμοδιότητας της Δ.Δ.Ε. Πιερίας μέσω του κεντρικού ηλεκτρονικού συστήματος αλληλογραφίας της Υπηρεσίας, προς τους Διευθυντές των εν λόγω σχολικών μονάδων, με την παράκληση να διαμοιραστεί στους εκπαιδευτικούς. Η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου διαρκούσε περίπου τρία έως πέντε λεπτά της ώρας.

Η έρευνα διήρκεσε περίπου τρεις εβδομάδες από 25 Νοεμβρίου έως 15 Δεκεμβρίου 2022.

Ο αριθμός εκπαιδευτικών που απάντησαν το ερωτηματολόγιο αποτελούν το μέγεθος του δείγματος (n) της έρευνας και ανήλθε στα 150 άτομα.

Στην συνέχεια χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο ελεύθερου λογισμικού κώδικα JASP, έκδοση 0.16.4, με σκοπό την δημιουργία μιας βάσης δεδομένων για την διεξαγωγή της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

7.1 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

Στην περιγραφική στατιστική ανάλυση διερευνώνται στοιχεία όπως η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η υπηρεσιακή κατάσταση, το επίπεδο σπουδών, η εκπαιδευτική θέση, τα έτη υπηρεσίας, το επίπεδο σπουδών και η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Τα στοιχεία αυτά σε συνδυασμό με τις ερωτήσεις των δυο άλλων ενοτήτων που συγκροτούν το ερωτηματολόγιο της έρευνας, θα βοηθήσουν να τα αξιοποιήσουμε με την στατιστική ανάλυση ώστε να θέσουμε τα ερευνητικά ερωτήματα.

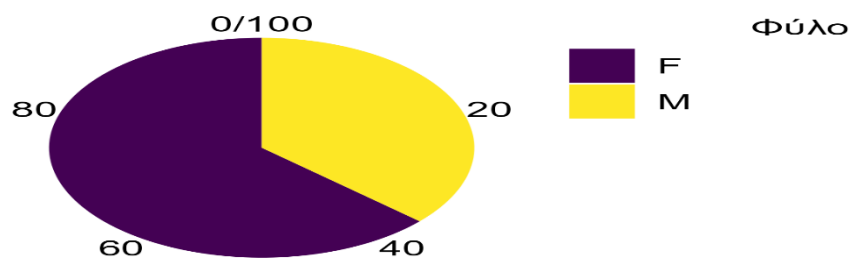
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

➤ ΦΥΛΟ

Στον πίνακα 6 καταγράφεται το πλήθος και το ποσοστό του φύλου των συμμετεχόντων στην έρευνα. Απάντησαν 95 γυναίκες που αντιστοιχούν στο 63,3% και 55 άνδρες που αντιστοιχούν στο 36,6% επί του συνόλου των 150 ερωτώμενων εκπαιδευτικών.

Πίνακας 6: Πίνακας συχνοτήτων για το φύλο των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ

Φύλο	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
F	95	63.333	63.333	63.333
M	55	36.667	36.667	100.000
Missing	0	0.000		
Total	150	100.000		



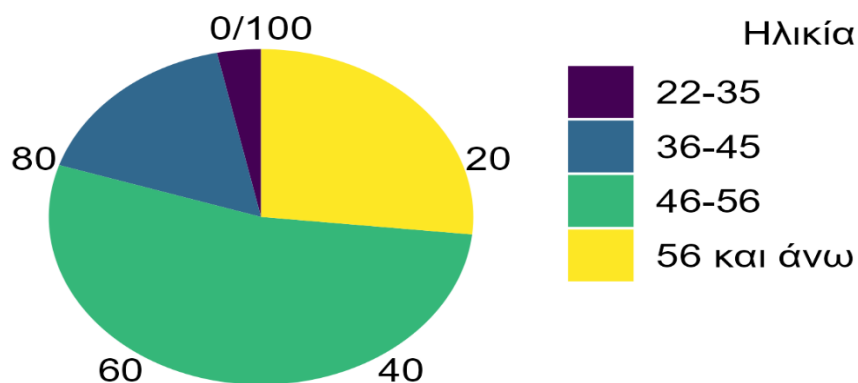
Εικόνα 5: Γράφημα πίτας για το φύλο των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ - ΕΒΠ

➤ **ΗΛΙΚΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ**

Στον πίνακα παρακάτω διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 45-56 ετών (ποσοστό 53,3%), ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 56 και άνω ετών (ποσοστό 26,6%), κατόπιν η ηλικιακή ομάδα των 36-45 ετών (ποσοστό 16,6%) και τελευταία η ομάδα 22-35 ετών (ποσοστό 3,3%).

Πίνακας 7: Πίνακας συχνότητων για την ηλικία των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ

Ηλικία	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
22-35	5	3.333	3.333	3.333
36-45	25	16.667	16.667	20.000
46-56	80	53.333	53.333	73.333
56 και άνω	40	26.667	26.667	100.000
Missing	0	0.000		
Total	150	100.000		



Εικόνα 6: Γράφημα συχνοτήτων της ηλικίας των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ - ΕΒΠ

➤ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Στον πίνακα παρακάτω διαπιστώνεται ότι από τους ερωτώμενους 122 είναι έγγαμοι (ποσοστό 81,3%), 18 είναι άγαμοι (ποσοστό 12%), ενώ οι διαζευγμένοι είναι 10 (ποσοστό 6,6%).

Πίνακας 8: Πίνακας συχνοτήτων για την οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ

Οικογενειακή κατάσταση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άγαμος/η	18	12.000	12.000	12.000
Διαζευγμένος/η	10	6.667	6.667	18.667
Έγγαμος/η	122	81.333	81.333	100.000
Missing	0	0.000		
Total	150	100.000		



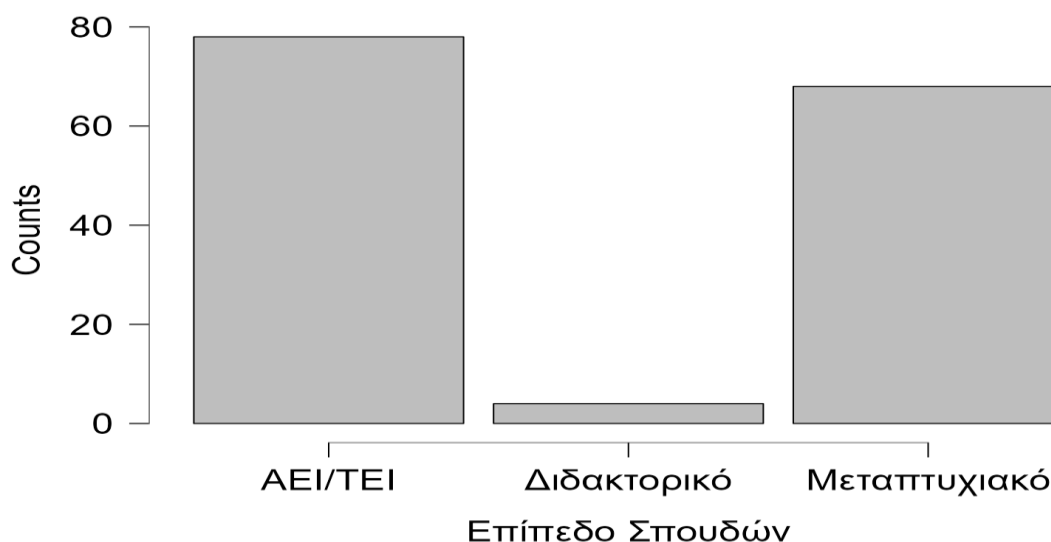
Εικόνα 7: Ραβδόγραμμα για την οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ - ΕΒΠ

➤ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων. Διαπιστώνεται ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί και μέλη ΕΕΠ – ΕΒΠ είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου, 68 άτομα (ποσοστό 45,33%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ενώ 4 άτομα κατέχουν διδακτορικό τίτλο σπουδών.

Πίνακας 9: Πίνακας συχνότητων με το επίπεδο σπουδών των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ

Επίπεδο Σπουδών	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΑΕΙ/ΤΕΙ	78	52.000	52.000	52.000
Διδακτορικό	4	2.667	2.667	54.667
Μεταπτυχιακό	68	45.333	45.333	100.000
Missing	0	0.000		
Total	150	100.000		



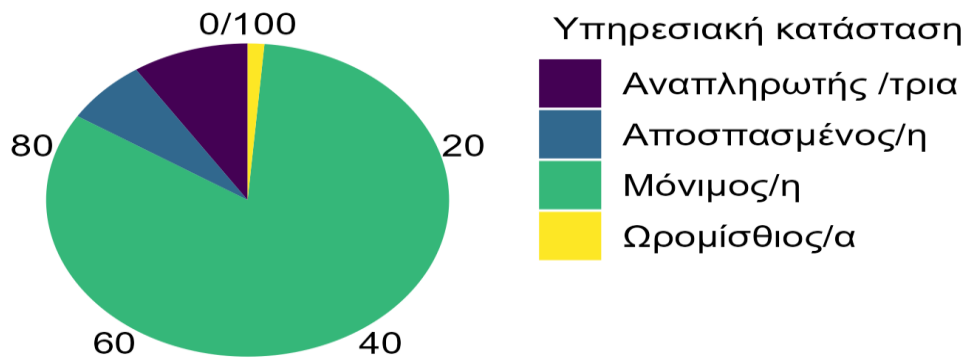
Εικόνα 8: Ραβδόγραμμα για το επίπεδο σπουδών των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ - ΕΒΠ

➤ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται η υπηρεσιακή κατάσταση των συμμετεχόντων. Μόνιμοι εκπαιδευτικοί και μέλη ΕΕΠ-ΕΒΠ είναι 124 (ποσοστό 82,6%), οι αναπληρωτές είναι 14 (ποσοστό 9,3%), οι αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί από άλλα ΠΥΣΔΕ είναι 10 άτομα (ποσοστό 6,6%) ενώ 2 εκπαιδευτικοί είναι ωρομίσθιοι (ποσοστό 1,33%).

Πίνακας 10: Πίνακας συχνοτήτων για την υπηρεσιακή κατάσταση των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ

Υπηρεσιακή κατάσταση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αναπληρωτής /τρια	14	9.333	9.333	9.333
Αποσπασμένος/η	10	6.667	6.667	16.000
Μόνιμος/η	124	82.667	82.667	98.667
Ωρομίσθιος/α	2	1.333	1.333	100.000
Missing	0	0.000		
Total	150	100.000		



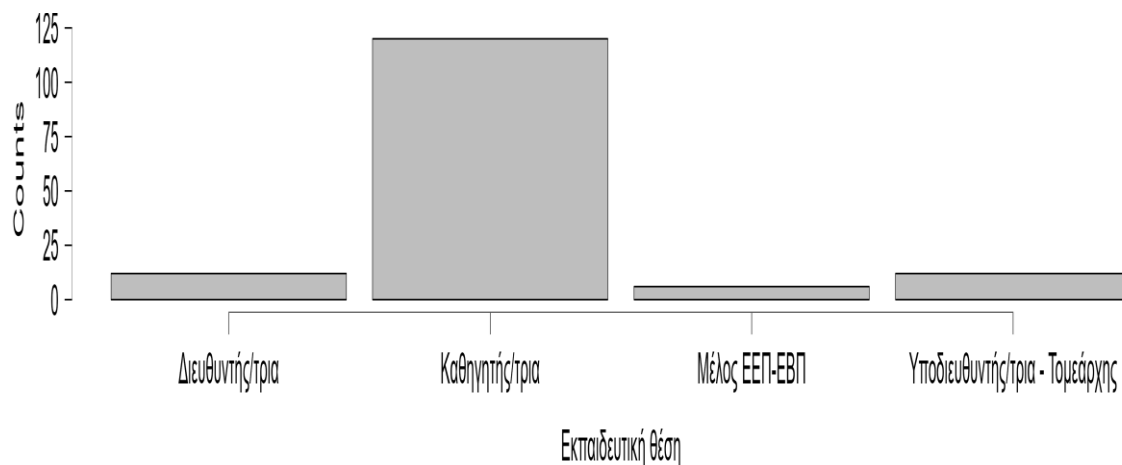
Εικόνα 9: Γράφημα πίτας για την για την υπηρεσιακή κατάσταση των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ

➤ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

Στον πίνακα αποτυπώνεται η εκπαιδευτική θέση των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ. Από το σύνολο των συμμετεχόντων 120 άτομα καθηγητές/τριες (ποσοστό 80%), Διευθυντές/τριες είναι 12 άτομα (ποσοστό 8%), Υποδιευθυντές/τριες – Τομεάρχες είναι 12 άτομα (ποσοστό 8%) και 6 άτομα είναι μέλη ΕΕΠ- ΕΒΠ (ποσοστό 4%).

Πίνακας 11: Πίνακας συχνοτήτων για την εκπαιδευτική θέση των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ

Εκπαιδευτική θέση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διευθυντής/τρια	12	8.000	8.000	8.000
Καθηγητής/τρια	120	80.000	80.000	88.000
Μέλος ΕΕΠ-ΕΒΠ	6	4.000	4.000	92.000
Υποδιευθυντής/τρια - Τομεάρχης	12	8.000	8.000	100.000
Missing	0	0.000		
Total	150	100.000		



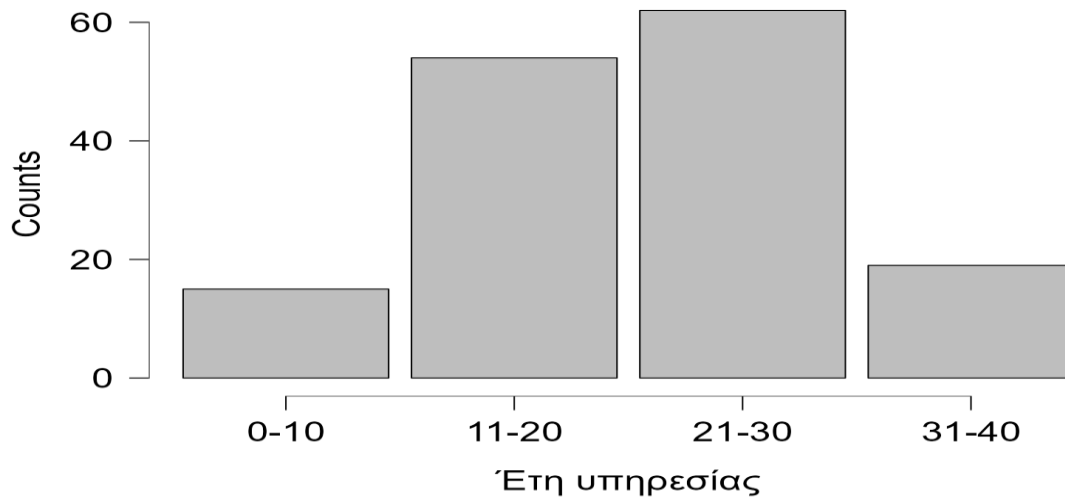
Εικόνα 10: Ραβδόγραμμα για την εκπαιδευτική θέση των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ

➤ **ΈΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**

Στον πίνακα παρακάτω αποτυπώνονται τα έτη υπηρεσίας των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ. Από το σύνολο των συμμετεχόντων 62 άτομα έχουν 21 - 30 έτη υπηρεσίας (ποσοστό 41,3%), 54 άτομα έχουν 11 – 20 έτη υπηρεσίας (ποσοστό 36%), 19 άτομα 31 – 40 έτη υπηρεσίας ενώ 15 άτομα έχουν 0 – 10 έτη υπηρεσίας (ποσοστό 12,6%).

Πίνακας 12: Πίνακας συχνοτήτων για τα έτη υπηρεσίας των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ

Έτη υπηρεσίας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0-10	15	10.000	10.000	10.000
11-20	54	36.000	36.000	46.000
21-30	62	41.333	41.333	87.333
31-40	19	12.667	12.667	100.000
Missing	0	0.000		
Total	150	100.000		



Εικόνα 11: Ραβδόγραμμα για τα έτη υπηρεσίας των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ

7.2 Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's alpha των δεδομένων

Ο δείκτης αυτός αποτελεί έναν δείκτη αξιολόγησης της αξιοπιστίας της εσωτερικής συνοχής και συνάφειας, των απαντήσεων των ερωτώμενων, που αποτελεί και το δείγμα της έρευνας αλλά και της δομής του ίδιου του ερωτηματολογίου. Όταν η τιμή του δείκτη είναι μεγαλύτερη του 0,7 ($>0,7$) τότε θεωρείται ως απόδειξη για την πολύ καλή αξιοπιστία του ερωτηματολογίου άρα και των αποτελεσμάτων της έρευνας. Όπως φαίνεται παρακάτω στον πίνακα 13 ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την διάσταση Β', που αφορά την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών και αποτελείται από 15 μεταβλητές (B1 – B15), είναι 0,942 ενώ στην διάσταση C' που αφορά την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και αποτελείται από 15 μεταβλητές (C1 – C15), είναι 0,958. Παρατηρούμε ότι όλες οι τιμές είναι υψηλότερες από 0,70 και αποτελούν ένδειξη υψηλής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου άρα και των συμπερασμάτων της έρευνας.

Πίνακας 13: Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's α της διάστασης Β' και C'

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.942
95% CI lower bound	0.927
95% CI upper bound	0.954

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.956
95% CI lower bound	0.945
95% CI upper bound	0.965

➤ **ΜΕΤΡΑ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ B_MEAN: ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Στην συνέχεια θα αναλύσουμε τα μέτρα θέσης και διασποράς της διάστασης B_MEAN, η οποία αφορά την συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών εκ μέρους των συμμετεχόντων και πιο αναλυτικά θα εξετάσουμε την μέση τιμή, την τυπική απόκλιση, την επικρατούσα - συχνότερη απάντηση και την διάμεσο στην κατηγορία της υπηρεσιακής κατάστασης.

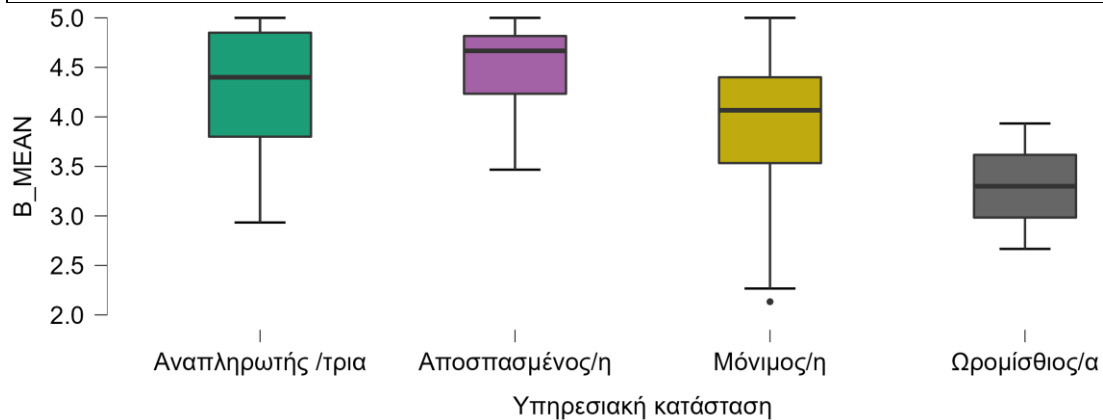
Στον πίνακα 14 αποτυπώνεται η μέση τιμή ανά κατηγορία υπηρεσιακής κατάστασης που προέρχεται από τις απαντήσεις της πενταβάθμιας κλίμακας Likert των συμμετεχόντων, είναι πάνω από το 3 (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο). Πιο συγκεκριμένα μεγαλύτερη μέση τιμή 4,473 με τυπική απόκλιση 0,5 εμφανίζεται στους αποσπασμένους εκπαιδευτικούς. Ακολουθεί η κατηγορία των αναπληρωτών εκπαιδευτικών με μέση τιμή 4,195 και τυπική απόκλιση 0,6. Στην συνέχεια οι μόνιμοι οργανικά ανήκοντες στο ΠΥΣΔΕ Πιερίας με μέση τιμή 3,959 και τυπική απόκλιση 0,6. Στο τέλος οι ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί με μέση τιμή 3,3 και τυπική απόκλιση 0,8.

Η επικρατούσα τιμή (mode) και η διάμεσος στις απαντήσεις των αναπληρωτών, των αποσπασμένων και των μόνιμων οργανικά ανηκόντων του ΠΥΣΔΕ Πιερίας είναι το 4. Αναφορικά με τους ωρομισθίους η επικρατούσα τιμή (mode) είναι το 2 και η διάμεσος το 3.

Πίνακας 14: Συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών ανά κατηγορία υπηρεσιακής κατάστασης

	B_MEAN			
	Αναπληρωτής /τρια	Αποσπασμένος/η	Μόνιμος/η	Ωρομίσθιος/α
Valid	14	10	124	2
Missing	0	0	0	0
Mode	4.867	4.667	4.400	2.667
Median	4.400	4.667	4.067	3.300

	B_MEAN			
	Αναπληρωτής /τρια	Αποσπασμένος/η	Μόνιμος/η	Ωρομίσθιος/α
Mean	4.195	4.473	3.959	3.300
Std. Deviation	0.695	0.510	0.671	0.896
Minimum	2.933	3.467	2.133	2.667
Maximum	5.000	5.000	5.000	3.933



Εικόνα 12: Θηκόγραμμα για την συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών ανά κατηγορία υπηρεσιακής κατάστασης

➤ **ΜΕΤΡΑ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ C_MEAN: ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ Δ.Δ.Ε. ΠΙΕΡΙΑΣ**

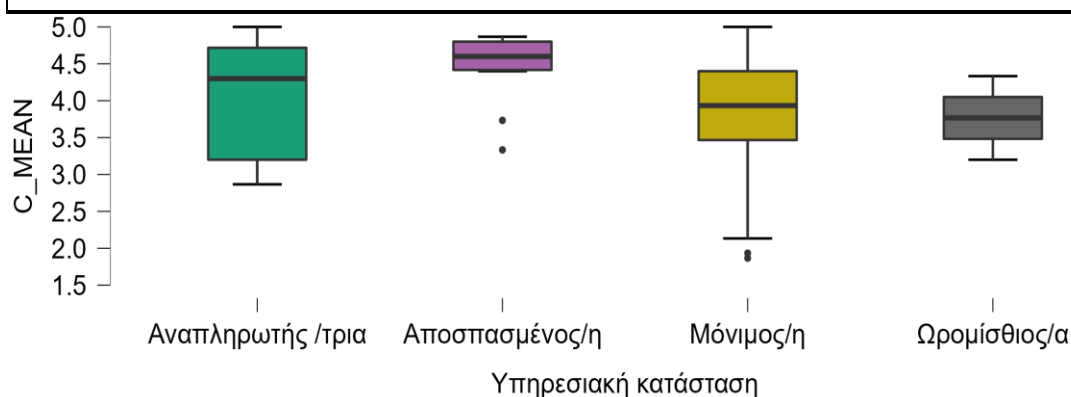
Ακολουθεί η ανάλυση των μέτρων θέσης και διασποράς της διάστασης C_MEAN, η οποία αφορά την συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες εκ μέρους των συμμετεχόντων και πιο αναλυτικά θα εξετάσουμε την μέση τιμή, την τυπική απόκλιση, την επικρατούσα - συχνότερη απάντηση και την διάμεσο στην κατηγορία της υπηρεσιακής κατάστασης.

Στον πίνακα 15 διαπιστώνεται ότι η μέση τιμή ανά κατηγορία υπηρεσιακής κατάστασης που προέρχεται από τις απαντήσεις της πενταβάθμιας κλίμακας Likert των συμμετεχόντων, είναι πάνω από το 3. Πιο συγκεκριμένα μεγαλύτερη μέση τιμή 4, 447 με τυπική απόκλιση 0,5 εμφανίζεται στους αποσπασμένους εκπαιδευτικούς. Ακολουθεί η κατηγορία των αναπληρωτών εκπαιδευτικών με μέση τιμή 4 και τυπική απόκλιση 0,7. Στην συνέχεια οι μόνιμοι οργανικά ανήκοντες στο ΠΥΣΔΕ Πιερίας με μέση τιμή 3,882 και τυπική απόκλιση 0,7. Στο τέλος οι ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί με μέση τιμή 3,7 και τυπική απόκλιση 0,8.

Η επικρατούσα τιμή (mode) στις απαντήσεις των αναπληρωτών και των μονίμων οργανικά ανηκόντων του ΠΥΣΔΕ Πιερίας είναι το 3 και 3,4 αντίστοιχα ενώ στους αποσπασμένους 4,6. Η διάμεσος επίσης είναι το 4,3, 3,9 και 4,6 αντίστοιχα. Αναφορικά με τους ωρομισθίους η επικρατούσα τιμή (mode) είναι το 3,2 και η διάμεσος 3,7.

Πίνακας 15: Συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ανά κατηγορία υπηρεσιακής κατάστασης

	C_MEAN			
	Αναπληρωτής /τρια	Αποσπασμένος/η	Μόνιμος/η	Ωρομίσθιος/α
Valid	14	10	124	2
Missing	0	0	0	0
Mode	3.000	4.600	3.400	3.200
Median	4.300	4.600	3.933	3.767
Mean	4.057	4.447	3.882	3.767
Std. Deviation	0.794	0.516	0.705	0.801
Minimum	2.867	3.333	1.867	3.200
Maximum	5.000	4.867	5.000	4.333



Εικόνα 13: Θηκόγραμμα για την συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ανά κατηγορία υπηρεσιακής κατάστασης

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΟΤΗΤΑΣ, ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ, ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ, ΔΙΑΒΕΒΑΙΩΣΗΣ, ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗΣ

Στους παρακάτω πίνακες εξετάζονται οι μεταβλητές που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο της παρούσας εργασίας και αφορούν στην απτότητα, στην αξιοπιστία, στην ανταπόκριση, στην διαβεβαίωση και στην ενσυναίσθηση τόσο για την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών όσο και για την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας σε σχέση με το φύλο.

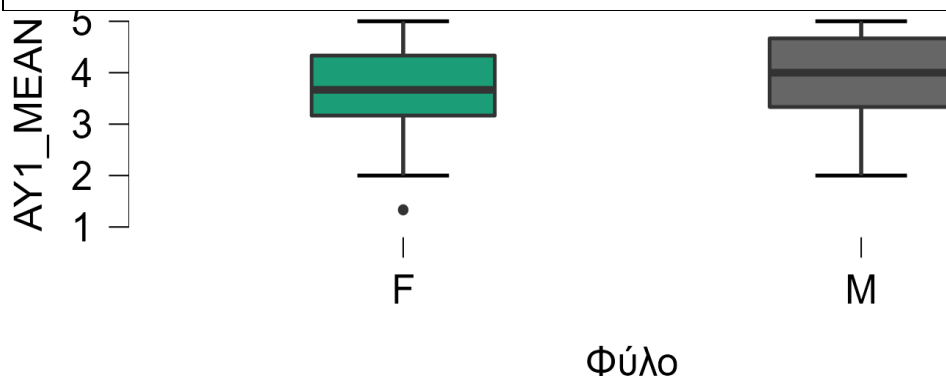
Για το λόγο αυτό τα ανωτέρω χαρακτηριστικά της ποιότητας κατηγοριοποιήθηκαν σε διαστάσεις όπου σε κάθε μια περιλαμβάνεται το πλήθος το ερωτήσεων (μεταβλητών) που αφορούν σε αυτές.

➤ **ΜΕΤΡΑ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΑΥ1_MEAN (ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ Β1-Β2-Β3) ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΤΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ**

Στον πίνακα παρακάτω παρατηρείται ότι στην απτή διάσταση που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις: Β1-Τα γραφεία της Δ.Δ.Ε. Πιερίας έχουν σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό Β2-Ο χώρος όπου στεγάζεται η Δ.Δ.Ε. Πιερίας είναι αισθητικά όμορφος και Β3-Οι εγκαταστάσεις της Δ.Δ.Ε. Πιερίας είναι εύκολα προσβάσιμες για ΑΜΕΑ και αφορούν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στους άνδρες και στις γυναίκες η μέση τιμή είναι 3,8 με τυπική απόκλιση 0,8 και 3,7 με τυπική απόκλιση 0,7 αντίστοιχα για τα δυο φύλα. Η επικρατούσα τιμή (mode) στις απαντήσεις των ανδρών και των γυναικών είναι η 4 «συμφωνώ» ενώ η διάμεσος είναι το 3 για τις γυναίκες και το 4 για τους άνδρες.

Πίνακας 16: Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στην απτή διάσταση σε σχέση με το φύλο

	ΑΥ1_MEAN	
	F	M
Valid	95	55
Missing	0	0
Mode	4.000	4.667
Median	3.667	4.000
Mean	3.712	3.830
Std. Deviation	0.786	0.801
Minimum	1.333	2.000
Maximum	5.000	5.000

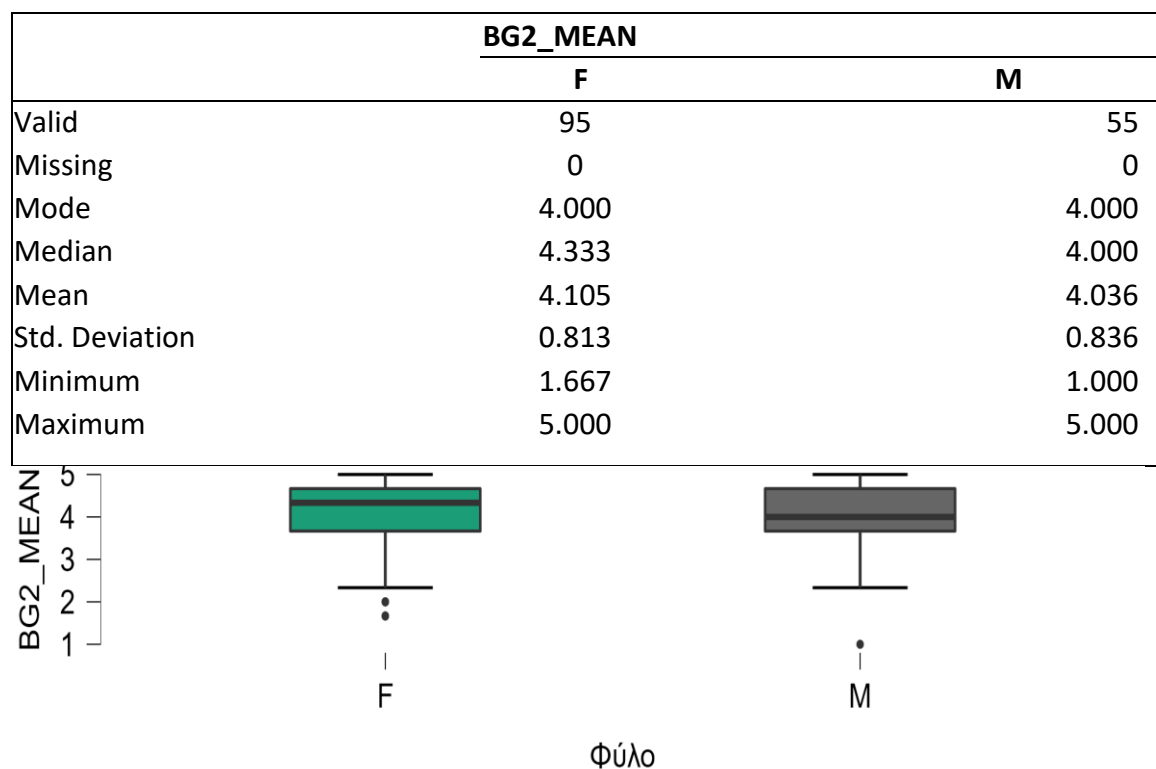


Εικόνα 14: Θηκόγραμμα για την αντίληψη της απτής διάστασης σε σχέση με το φύλο

➤ **ΜΕΤΡΑ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ BG2_MEAN (ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ B4-B5-B6) ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ**

Στον πίνακα παρακάτω παρατηρείται ότι στην διάσταση της αξιοπιστίας που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις: B4 - Όταν οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας υπόσχονται να ολοκληρώσουν ένα αίτημά σας σε συγκεκριμένο χρόνο, το κάνουν B5- Όταν αντιμετωπίζετε κάποιο πρόβλημα, οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας σας κατανοούν και σας καθησυχάζουν και B6- Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας τηρούν αξιόπιστα και ακριβή αρχεία και αφορούν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στους άνδρες και στις γυναίκες η μέση τιμή είναι 4 με τυπική απόκλιση 0,8 και 4,1 με τυπική απόκλιση 0,8 αντίστοιχα για τα δυο φύλα. Η επικρατούσα τιμή (mode) και η διάμεσος είναι το 4 «συμφωνώ» στις απαντήσεις των ανδρών και των γυναικών. Οι ανωτέρω τιμές υποδηλώνουν συμφωνία των δυο φύλων για την διάσταση της αξιοπιστίας και ομοιογένεια στις απαντήσεις.

Πίνακας 17: Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στην διάσταση της αξιοπιστίας σε σχέση με το φύλο



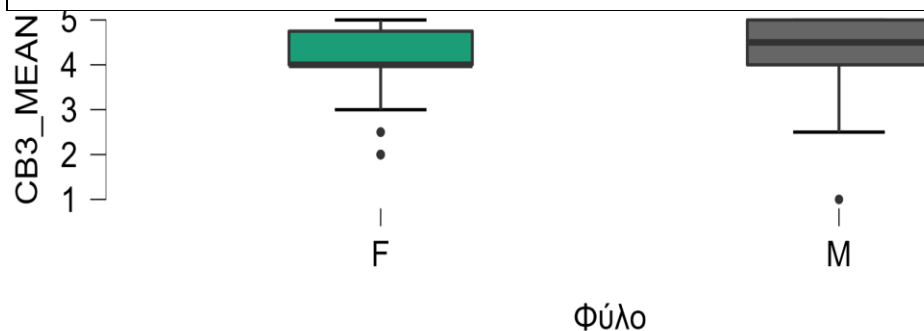
Εικόνα 15: Θηκόγραμμα για την αντίληψη της διάστασης της αξιοπιστίας σε σχέση με το φύλο

➤ **ΜΕΤΡΑ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ CB3_MEAN (ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ B7-B8) ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ**

Στον πίνακα παρακάτω παρατηρείται ότι στην διάσταση της ανταπόκρισης που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις: B7 – Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας είναι πάντα πρόθυμοι να σας βοηθήσουν στα υπηρεσιακά σας ζητήματα, B8 - Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας είναι ικανοί να ανταποκρίνονται επαρκώς στα αιτήματά σας και αφορούν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στους άνδρες και στις γυναίκες η μέση τιμή είναι 4,2 με τυπική απόκλιση 0,8 και 4 με τυπική απόκλιση 0,8 αντίστοιχα για τα δυο φύλα. Η επικρατούσα τιμή (mode) στις απαντήσεις των ανδρών είναι η 5 «συμφωνώ απόλυτα» ενώ των γυναικών είναι η 4 «συμφωνώ» με διάμεσο το 4.

Πίνακας 18: Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στην διάσταση της ανταπόκρισης σε σχέση με το φύλο

	CB3_MEAN	
	F	M
Valid	95	55
Missing	0	0
Mode	4.000	5.000
Median	4.000	4.500
Mean	4.095	4.209
Std. Deviation	0.800	0.864
Minimum	2.000	1.000
Maximum	5.000	5.000

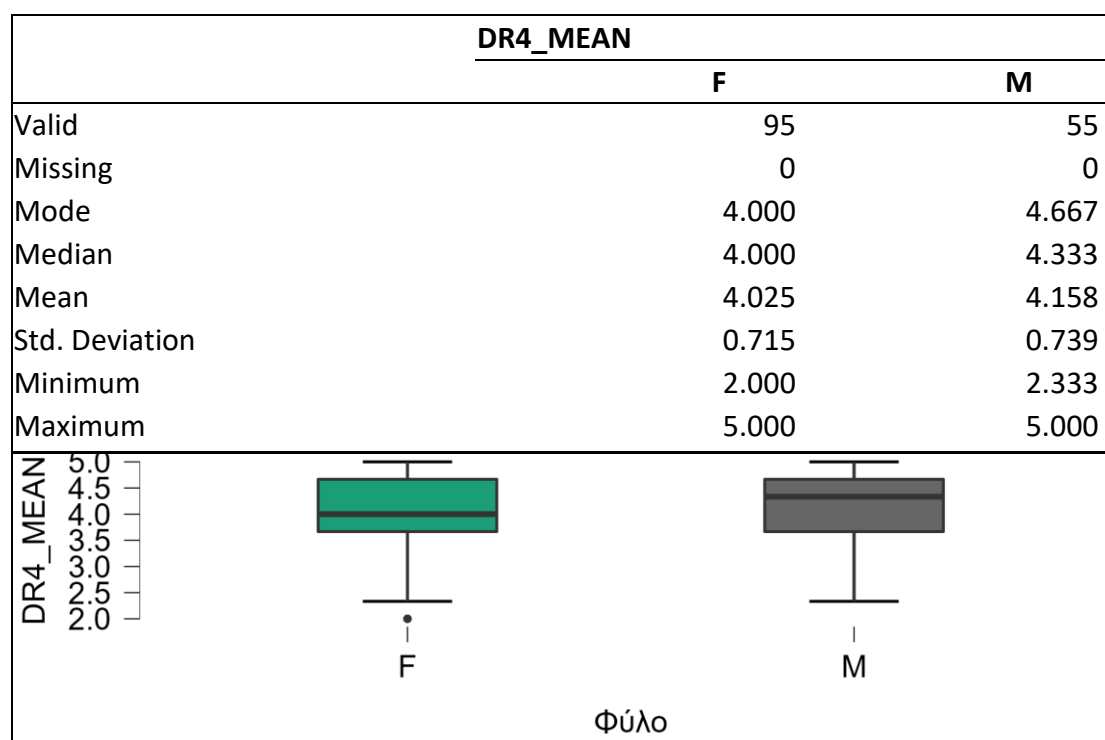


Εικόνα 16: Θηκόγραμμα για την αντίληψη της διάστασης της ανταπόκρισης σε σχέση με το φύλο

➤ **ΜΕΤΡΑ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ DR4_MEAN (ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ B9-B10-B11) ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΒΕΒΑΙΩΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ**

Στον πίνακα παρακάτω παρατηρείται ότι στην διάσταση της διαβεβαίωσης που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις: B9 – Αισθάνεστε ασφαλείς όταν συναλλάσσετε με τους υπαλλήλους της Δ.Δ.Ε. Πιερίας, B10 - Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας είναι ευγενικοί , B11 - Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας λαμβάνουν επαρκή υποστήριξη από τους Προϊσταμένους τους για την σωστή διεκπεραίωση των αιτημάτων σας και αφορούν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στους άνδρες και στις γυναίκες η μέση τιμή είναι 4,1 με τυπική απόκλιση 0,7 και 4 με τυπική απόκλιση 0,7 αντίστοιχα για τα δυο φύλα. Η επικρατούσα τιμή (mode) στις απαντήσεις στους άνδρες και στις γυναίκες είναι η 4 «συμφωνώ» ενώ η διάμεσος είναι το 4, τιμές που υποδηλώνουν απόλυτη συμφωνία για την διάσταση της διαβεβαίωσης και απόλυτη ομοιογένεια στις απαντήσεις.

Πίνακας 19: Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στην διάσταση της διαβεβαίωσης σε σχέση με το φύλο



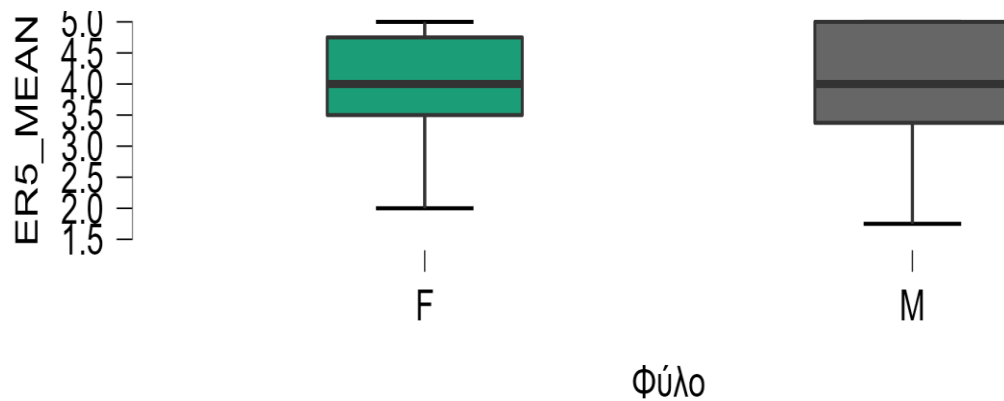
Εικόνα 17: Θηκόγραμμα για την αντίληψη της διάστασης της διαβεβαίωσης σε σχέση με το φύλο

➤ **ΜΕΤΡΑ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ER5_MEAN (ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ B12-B13-B14-B15) ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ**

Στον πίνακα παρακάτω παρατηρείται ότι στην διάσταση της ενσυναίσθησης που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις: B12 – Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας σας παρέχουν προσωποποιημένη πληροφόρηση, B13 - Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας σας παρέχουν προσωποποιημένη πληροφόρηση , B14 - Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας έχουν υπόψη τους τις προσδοκίες σας για ποιοτική παροχή υπηρεσιών, B15 - Το ωράριο λειτουργίας της υπηρεσίας εξυπηρετεί τις ανάγκες σας και αφορούν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στους άνδρες και στις γυναίκες η μέση τιμή είναι 3,9 με τυπική απόκλιση 0,8 και 4 με τυπική απόκλιση 0,7 αντίστοιχα για τα δυο φύλα. Η επικρατούσα τιμή (mode) στις απαντήσεις στους άνδρες είναι η 5 «συμφωνώ απόλυτα» και στις γυναίκες είναι η 4 «συμφωνώ» ενώ η διάμεσος είναι το 4.

Πίνακας 20: Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στην διάσταση της ενσυναίσθησης σε σχέση με το φύλο

	ER5_MEAN	
	F	M
Valid	95	55
Missing	0	0
Mode	4.000	5.000
Median	4.000	4.000
Mean	4.042	3.995
Std. Deviation	0.729	0.868
Minimum	2.000	1.750
Maximum	5.000	5.000



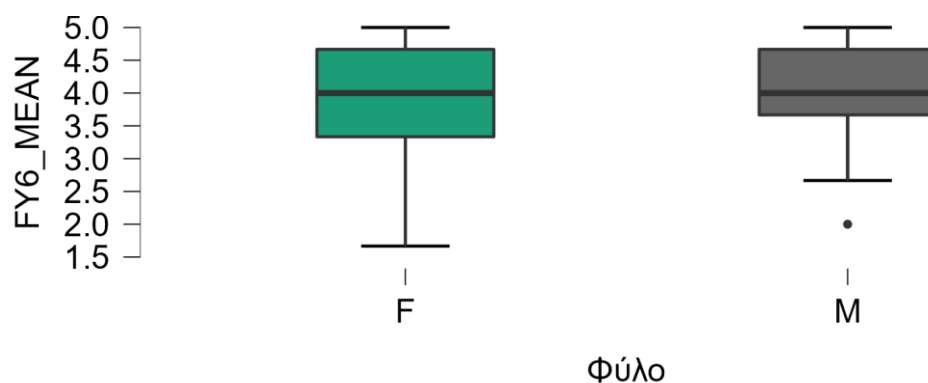
Εικόνα 18: Θηκόγραμμα για την αντίληψη της διάστασης της ενσυναίσθησης σε σχέση με το φύλο

➤ **ΜΕΤΡΑ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ FY6_MEAN (ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ C1-C2-C3) ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΗΝ ΑΠΤΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ**

Στον πίνακα παρακάτω παρατηρείται ότι στην διάσταση της απτότητας που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις: C1-Υπαρξη σύγχρονου Δικτυακού Τόπου της Δ.Δ.Ε. Πιερίας, C2-Υπαρξη ηλεκτρονικής επικοινωνίας και ανταπόκρισης της Δ.Δ.Ε. Πιερίας, C3-Οι εγκαταστάσεις της Δ.Δ.Ε. Πιερίας είναι όμορφες και εύκολα προσβάσιμες και αφορούν την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στους άνδρες και στις γυναίκες, η μέση τιμή είναι 4 με τυπική απόκλιση 0,6 και 3,9 με τυπική απόκλιση 0,7 αντίστοιχα για τα δυο φύλα. Η επικρατούσα τιμή (mode) στις απαντήσεις στους άνδρες και στις γυναίκες είναι η 4 «πολύ» ενώ η διάμεσος είναι το 4.

Πίνακας 21: Ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην απτή διάσταση σε σχέση με το φύλο

	FY6_MEAN	
	F	M
Valid	95	55
Missing	0	0
Mode	4.667	4.000
Median	4.000	4.000
Mean	3.951	4.024
Std. Deviation	0.784	0.647
Minimum	1.667	2.000
Maximum	5.000	5.000



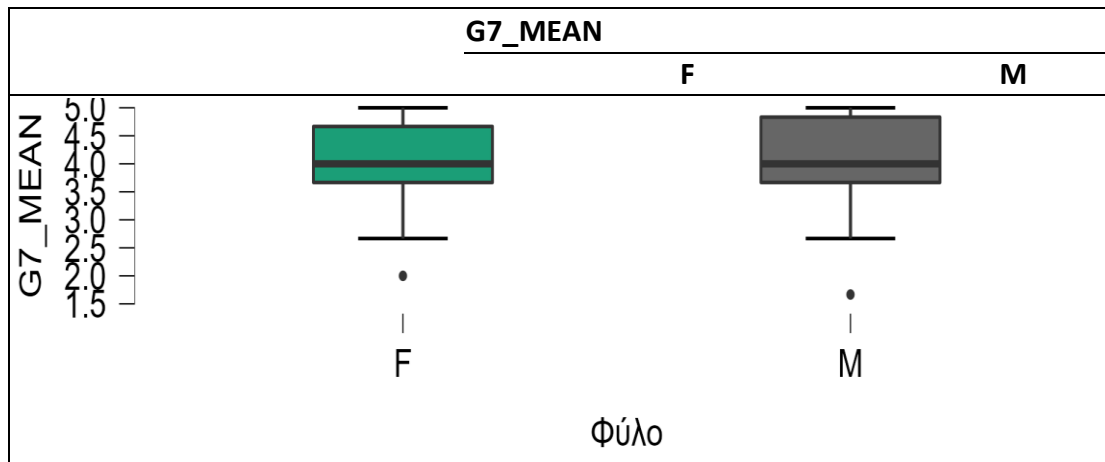
Εικόνα 19: Θηκόγραμμα για την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην απτή διάσταση σε σχέση με το φύλο

➤ **ΜΕΤΡΑ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ G7_MEAN (ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ C4-C5-C6) ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ**

Στον πίνακα παρακάτω παρατηρείται ότι στην διάσταση της αξιοπιστίας που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις: C4 - Τα αιτήματά σας ολοκληρώνονται έγκαιρα από τους υπαλλήλους της Δ.Δ.Ε. Πιερίας, C5 - Η οργάνωση της Δ.Δ.Ε. Πιερίας στόχο έχει την εξυπηρέτηση των αναγκών των εκπαιδευτικών/πολιτών, C6 - Οι υπηρεσίες στην Δ.Δ.Ε. Πιερίας παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά και αφορούν την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στους άνδρες και στις γυναίκες, η μέση τιμή είναι 4,1 με τυπική απόκλιση 0,7 και 4,1 με τυπική απόκλιση 0,7 αντίστοιχα για τα δυο φύλα. Η επικρατούσα τιμή (mode) στις απαντήσεις στους άνδρες και στις γυναίκες είναι η 4 «πολύ» ενώ η διάμεσος είναι το 4.

Πίνακας 22: Ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της αξιοπιστίας σε σχέση με το φύλο

	G7_MEAN	
	F	M
Valid	95	55
Missing	0	0
Mode	4.000	4.000
Median	4.000	4.000
Mean	4.126	4.115
Std. Deviation	0.736	0.786
Minimum	2.000	1.667
Maximum	5.000	5.000



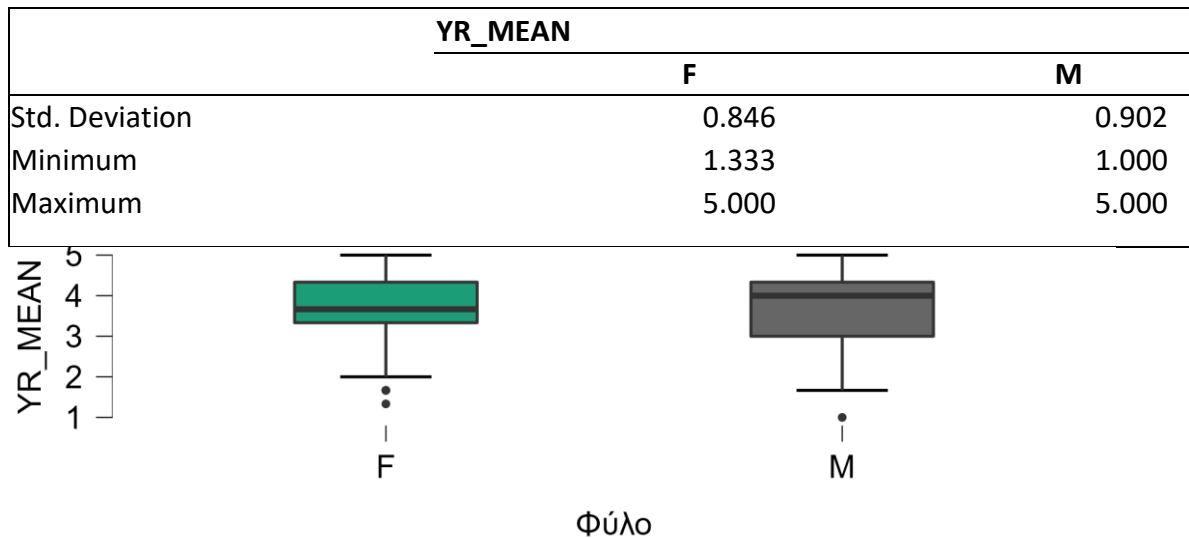
Εικόνα 20: Θηκόγραμμα για την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της αξιοπιστίας σε σχέση με το φύλο

➤ **ΜΕΤΡΑ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ YR_MEAN (ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ C7-C8-C9) ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ**

Στον πίνακα παρακάτω παρατηρείται ότι στην διάσταση της ανταπόκρισης που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις: C7 - Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας είναι επαρκώς κατηρτισμένοι και ενημερωμένοι με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο για την επίλυση των υπηρεσιακών σας υποθέσεων, C8 Η Δ.Δ.Ε. Πιερίας λαμβάνει ανατροφοδότηση, από τους υπαλλήλους της μέσω των εκπαιδευτικών, για διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών της, C9 - Ύπαρξη αισθήματος ασφάλειας και εμπιστευτικότητας συναλλαγών με τους υπαλλήλους της Δ.Δ.Ε. Πιερίας και αφορούν την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στους άνδρες και στις γυναίκες, η μέση τιμή είναι 3,7 με τυπική απόκλιση 0,9 και 3,7 με τυπική απόκλιση 0,8 αντίστοιχα για τα δυο φύλα. Η επικρατούσα τιμή (mode) στις απαντήσεις στους άνδρες και στις γυναίκες είναι η 4 «πολύ» ενώ η διάμεσος είναι το 4 για τους άνδρες και 3,6 για τις γυναίκες.

Πίνακας 23: Ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της ανταπόκρισης σε σχέση με το φύλο

	YR_MEAN	
	F	M
Valid	95	55
Missing	0	0
Mode	4.000	4.000
Median	3.667	4.000
Mean	3.751	3.703

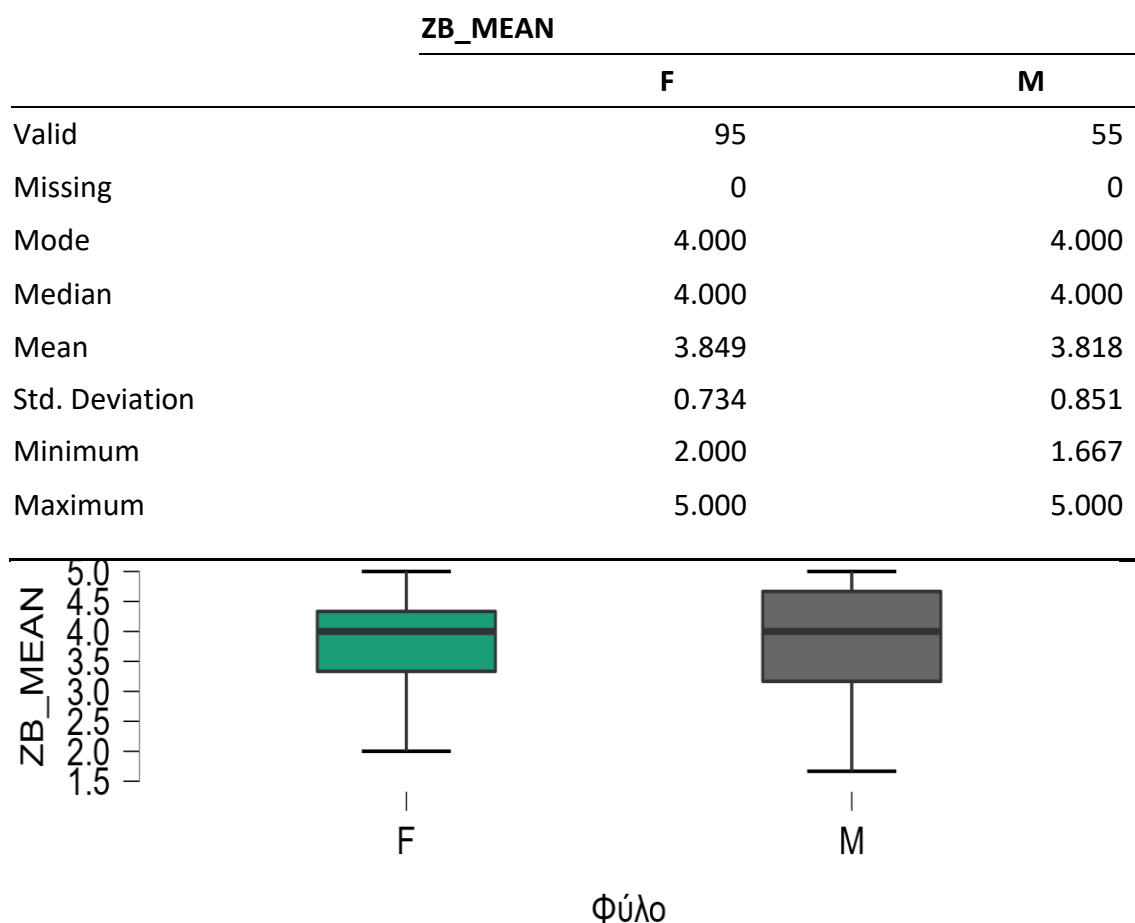


Εικόνα 21: Θηκόγραμμα για την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της ανταπόκρισης σε σχέση με το φύλο

➤ **ΜΕΤΡΑ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ZB_MEAN (ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ C10-C11-C12) ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΒΕΒΑΙΩΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ**

Στον πίνακα παρακάτω παρατηρείται ότι στην διάσταση της διαβεβαίωσης που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις: C10 - Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα παράπονα ή τα προβλήματα που προκύπτουν από την συναλλαγή τους με τους πελάτες/πολίτες, C11 - Η Διοίκηση της Δ.Δ.Ε. Πιερίας παροτρύνει τους υπαλλήλους της Δ.Δ.Ε. Πιερίας για συνεχή επιμόρφωση, με στόχο την βελτίωση παροχής υπηρεσιών της, C12 - Ύπαρξη διαφάνειας στην παροχή υπηρεσιών από τους υπαλλήλους της Δ.Δ.Ε. Πιερίας και αφορούν την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στους άνδρες και στις γυναίκες, η μέση τιμή είναι 3,8 με τυπική απόκλιση 0,8 και 3,8 με τυπική απόκλιση 0,7 αντίστοιχα για τα δυο φύλα. Η επικρατούσα τιμή (mode) στις απαντήσεις στους άνδρες και στις γυναίκες είναι η 4 «πολύ» ενώ και η διάμεσος είναι το 4. Οι ανωτέρω τιμές υποδηλώνουν απόλυτη συμφωνία και ομοιογένεια στις απαντήσεις για την διάσταση της ανταπόκρισης ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες.

Πίνακας 24: Ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της διαβεβαίωσης σε σχέση με το φύλο



Εικόνα 22: Θηκόγραμμα για την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της διαβεβαίωσης σε σχέση με το φύλο

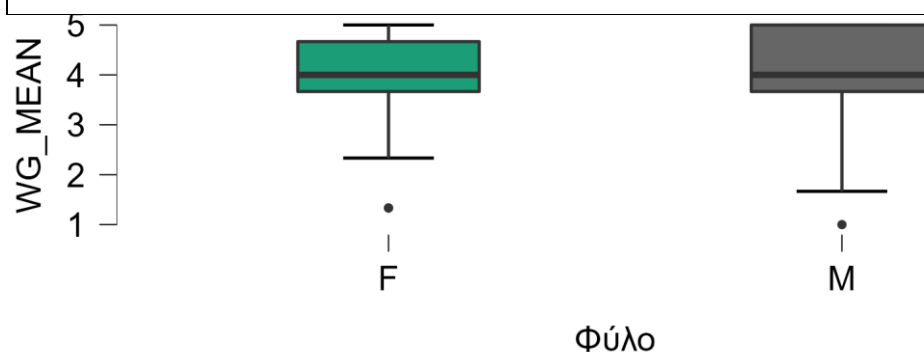
➤ **ΜΕΤΡΑ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ WG_MEAN (ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ C13-C14-C15) ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ**

Στον πίνακα παρακάτω παρατηρείται ότι στην διάσταση της ενσυναίσθησης που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις: C13 - Ύπαρξη κατανόησης των ατομικών αναγκών σας από τους υπαλλήλους της Δ.Δ.Ε. Πιερίας, C14 - Ύπαρξη διαδικτυακής ή τηλεφωνικής προσωποποιημένης πληροφόρησης με τους υπάλληλους της Δ.Δ.Ε. Πιερίας για τις υπηρεσιακές σας υποθέσεις, C15 Η διαδικτυακή επικοινωνία με την Δ.Δ.Ε. Πιερίας καλύπτει πλήρως τις υπηρεσιακές σας υποθέσεις, χωρίς την ανάγκη προσέλευσής σας στον φυσικό χώρο της Υπηρεσίας και αφορούν την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στους άνδρες και στις γυναίκες, η μέση τιμή είναι 4 με τυπική

απόκλιση 0,9 και 3,9 με τυπική απόκλιση 0,7 αντίστοιχα για τα δυο φύλα. Η επικρατούσα τιμή (mode) στις απαντήσεις στους άνδρες είναι 5 «πάρα πολύ» και στις γυναίκες είναι η 4 «πολύ» ενώ η διάμεσος είναι το 4.

Πίνακας 25: Ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της ενσυναίσθησης σε σχέση με το φύλο

	WG_MEAN	
	F	M
Valid	95	55
Missing	0	0
Mode	4.000	5.000
Median	4.000	4.000
Mean	3.986	4.024
Std. Deviation	0.790	0.925
Minimum	1.333	1.000
Maximum	5.000	5.000



Εικόνα 23: Θηκόγραμμα για την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην διάσταση της ενσυναίσθησης σε σχέση με το φύλο

7.3 Επαγωγική στατιστική ανάλυση

Έλεγχοι υποθέσεων

Υπόθεση 1η

Μηδενική υπόθεση H0: Η άποψη των Διευθυντών και Υποδιευθυντών /Τομεαρχών δεν διαφοροποιείται σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην μηδενική υπόθεση εξετάζεται ότι δεν υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές των δυο αυτών κατηγοριών εκπαιδευτικών με θέση ευθύνης, δηλαδή $\mu_1 = \mu_2$.

Εναλλακτική υπόθεση H1: Η άποψη των Διευθυντών και Υποδιευθυντών /Τομεαρχών διαφοροποιείται σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην εναλλακτική υπόθεση εξετάζεται ότι υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές των δυο αυτών κατηγοριών εκπαιδευτικών με θέση ευθύνης, δηλαδή $\mu_1 \neq \mu_2$.

Για να εξεταστεί η ισχύς της μηδενικής ή εναλλακτικής υπόθεσης διενεργήθηκε έλεγχος Independent Samples t-test και ο έλεγχος παραδοχής της κανονικότητας (Shapiro-Wilk) δεν είναι σημαντικός. Επομένως η κατανομή του δείγματος είναι κανονική και η υπόθεση δεν παραβιάζεται. Η σύγκριση των δυο δειγμάτων περιλαμβάνει την B_MEAN και την μεταβλητή Διευθυντών και Υποδιευθυντών /Τομεαρχών. Από την σύγκριση των δυο δειγμάτων, όπως αποτυπώνεται στους πίνακες 26, 27, 28, 29 η τιμή πιθανότητας (p-value) είναι 0,559, δηλαδή είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Η διαφορά των τιμών δεν είναι στατιστικώς σημαντική οπότε γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση H_0 και απορρίπτεται η εναλλακτική υπόθεση.

Πίνακας 26: Independent Samples T-Test

	t	df	p	Mean Difference	SE Difference	95% CI for Mean Difference		Cohen's d	SE Cohen's d
						Lower	Upper		
B_MEAN	0.593	22	0.559	0.183	0.309	-0.458	0.824	0.242	0.411

Note. Student's t-test.

Πίνακας 27: Test of Normality (Shapiro-Wilk)

	W	p
B_MEAN	1	0.882
	2	0.956

Note. Significant results suggest a deviation from normality.

Πίνακας 28: Test of Equality of Variances (Brown-Forsythe)

	F	df ₁	df ₂	p
B_MEAN	0.585	1	22	0.453

Πίνακας 29: Group Descriptives

	Group	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
B_MEAN	1	12	3.972	0.697	0.201	0.176
	2	12	3.789	0.813	0.235	0.215

Υπόθεση 2η

Μηδενική υπόθεση H0: Η άποψη των Διευθυντών και Υποδιευθυντών /Τομεαρχών δεν διαφοροποιείται σε σχέση με την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην μηδενική υπόθεση εξετάζεται ότι δεν υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές των δυο αυτών κατηγοριών εκπαιδευτικών με θέση ευθύνης, δηλαδή $\mu_1 = \mu_2$.

Εναλλακτική υπόθεση H1: Η άποψη των Διευθυντών και Υποδιευθυντών /Τομεαρχών διαφοροποιείται σε σχέση με την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην εναλλακτική υπόθεση εξετάζεται ότι υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές των δυο αυτών κατηγοριών εκπαιδευτικών με θέση ευθύνης, δηλαδή $\mu_1 \neq \mu_2$.

Για να εξεταστεί η ισχύς της μηδενικής ή εναλλακτικής υπόθεσης διενεργήθηκε έλεγχος Independent Samples t-test και ο έλεγχος παραδοχής της κανονικότητας (Shapiro-Wilk) δεν είναι σημαντικός. Επομένως η κατανομή του δείγματος είναι κανονική και η υπόθεση δεν παραβιάζεται. Η σύγκριση των δυο δειγμάτων περιλαμβάνει την C_MEAN και την μεταβλητή Διευθυντών και Υποδιευθυντών /Τομεαρχών. Από την σύγκριση των δυο δειγμάτων, όπως αποτυπώνεται στους πίνακες 30, 31, 32, 33 η τιμή πιθανότητας (p-value) είναι 0,272, δηλαδή είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Η διαφορά των τιμών δεν είναι στατιστικώς σημαντική οπότε γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση H0 και απορρίπτεται η εναλλακτική υπόθεση.

Πίνακας 30: Independent Samples T-Test

	t	df	p	Mean Difference	SE Difference	95% CI for Mean Difference		Cohen's d	SE Cohen's d
						Lower	Upper		
C_MEAN	1.128	22	0.272	0.356	0.315	-0.298	1.009	0.460	0.419

Note. Student's t-test.

Πίνακας 31: Assumption Checks

Test of Normality (Shapiro-Wilk)			
		W	p
C_MEAN	1	0.899	0.155
	2	0.910	0.213

Note. Significant results suggest a deviation from normality.

Πίνακας 32: Test of Equality of Variances (Brown-Forsythe)

	F	df ₁	df ₂	p
C_MEAN	0.003	1	22	0.960

Πίνακας 33: Group Descriptives

	Group	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
C_MEAN	1	12	4.028	0.757	0.218	0.188
	2	12	3.672	0.788	0.227	0.214

Υπόθεση 3η

Μηδενική υπόθεση H₀: Η άποψη των στελεχών εκπαίδευσης (Διευθυντών και Υποδιευθυντών / Τομεαρχών) και των εκπαιδευτικών των υπόλοιπων κατηγοριών (μονίμων ανηκόντων στο ΠΥΣΔΕ Πιερίας, αποσπασμένων, αναπληρωτών – ωρομισθίων και αμελών ΕΕΠ – ΕΒΠ) δεν διαφοροποιείται σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην μηδενική υπόθεση εξετάζεται ότι δεν υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές των δυο αυτών κατηγοριών εκπαιδευτικών, δηλαδή $\mu_1 = \mu_2$.

Εναλλακτική υπόθεση H1: Η άποψη των στελεχών εκπαίδευσης (Διευθυντών και Υποδιευθυντών /Τομεαρχών) και των εκπαιδευτικών των υπόλοιπων κατηγοριών (μονίμων ανηκόντων στο ΠΥΣΔΕ Περίας, αποσπασμένων, αναπληρωτών – ωρομισθίων και αμελών ΕΕΠ – ΕΒΠ) διαφοροποιείται σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών της Δ.Δ.Ε. Περίας. Στην εναλλακτική υπόθεση εξετάζεται ότι υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές των δυο αυτών κατηγοριών εκπαιδευτικών, δηλαδή $\mu_1 \neq \mu_2$.

Για να εξεταστεί η ισχύς της μηδενικής ή εναλλακτικής υπόθεσης διενεργήθηκε έλεγχος Independent Samples t-test και ο έλεγχος παραδοχής της κανονικότητας (Shapiro-Wilk) δεν είναι σημαντικός. Επομένως η κατανομή του δείγματος είναι κανονική και η υπόθεση δεν παραβιάζεται. Η σύγκριση των δυο δειγμάτων περιλαμβάνει την B_MEAN και την μεταβλητή στελεχών εκπαίδευσης και εκπαιδευτικών. Από την σύγκριση των δυο δειγμάτων, όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 34, 35, 36, 37 η τιμή πιθανότητας (p-value) είναι 0,323, δηλαδή είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Η διαφορά των τιμών δεν είναι στατιστικώς σημαντική οπότε γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση H_0 και απορρίπτεται η εναλλακτική υπόθεση.

Πίνακας 34: Independent Samples T-Test

	t	df	p	Mean Difference	SE Difference	95% CI for Mean Difference		Cohen's d	SE Cohen's d
						Lower	Upper		
B_MEAN	0.992	148	0.323	-0.150	0.151	-0.449	0.149	-0.221	0.225

Note. Student's t-test.

Πίνακας 35: Assumption Checks

Test of Normality (Shapiro-Wilk)			
		W	p
B_MEAN	1	0.948	0.243
	2	0.957	< .001

Note. Significant results suggest a deviation from normality.

Πίνακας 36: Test of Equality of Variances (Brown-Forsythe)

	F	df ₁	df ₂	p
B_MEAN	0.278	1	148	0.599

Πίνακας 37: Group Descriptives

	Group	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
B_MEAN	1	24	3.881	0.747	0.152	0.192
	2	126	4.031	0.666	0.059	0.165

Υπόθεση 4η

Μηδενική υπόθεση H0: Η άποψη των στελεχών εκπαίδευσης (Διευθυντών και Υποδιευθυντών /Τομεαρχών) και των εκπαιδευτικών των υπόλοιπων κατηγοριών (μονίμων ανηκόντων στο ΠΥΣΔΕ Πιερίας, αποσπασμένων, αναπληρωτών – ωρομισθίων και αμελών ΕΕΠ – ΕΒΠ) δεν διαφοροποιείται σε σχέση με την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην μηδενική υπόθεση εξετάζεται ότι δεν υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές των δυο αυτών κατηγοριών εκπαιδευτικών, δηλαδή $\mu_1 = \mu_2$.

Εναλλακτική υπόθεση H1: Η άποψη των στελεχών εκπαίδευσης (Διευθυντών και Υποδιευθυντών /Τομεαρχών) και των εκπαιδευτικών των υπόλοιπων κατηγοριών (μονίμων ανηκόντων στο ΠΥΣΔΕ Πιερίας, αποσπασμένων, αναπληρωτών – ωρομισθίων και αμελών ΕΕΠ – ΕΒΠ) διαφοροποιείται σε σχέση με την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην εναλλακτική υπόθεση εξετάζεται ότι υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές των δυο αυτών κατηγοριών εκπαιδευτικών, δηλαδή $\mu_1 \neq \mu_2$.

Για να εξεταστεί η ισχύς της μηδενικής ή εναλλακτικής υπόθεσης διενεργήθηκε έλεγχος Independent Samples t-test και ο έλεγχος παραδοχής της κανονικότητας (Shapiro-Wilk) δεν είναι σημαντικός. Επομένως η κατανομή του δείγματος είναι κανονική και η υπόθεση δεν παραβιάζεται. Η σύγκριση των δυο δειγμάτων περιλαμβάνει την C_MEAN και την μεταβλητή στελεχών εκπαίδευσης και εκπαιδευτικών. Από την σύγκριση των δυο δειγμάτων, όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 38, 39, 40, 41, η τιμή πιθανότητας (p-value) είναι 0,529, δηλαδή είναι

μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Η διαφορά των τιμών δεν είναι στατιστικώς σημαντική οπότε γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση H_0 και απορρίπτεται η εναλλακτική υπόθεση.

Πίνακας 38: Independent Samples T-Test

	t	df	p	Mean Difference	SE Difference	95% CI for Mean Difference		Cohen's d	SE Cohen's d
						Lower	Upper		
C_MEAN	0.631	148	0.529	-0.100	0.159	-0.414	0.214	-0.141	0.224

Note. Student's t-test.

Πίνακας 39: Test of Normality (Shapiro-Wilk)

	W	p
C_MEAN	1	0.928
	2	0.964

Note. Significant results suggest a deviation from normality.

Πίνακας 40: Test of Equality of Variances (Brown-Forsythe)

	F	df ₁	df ₂	p
C_MEAN	0.029	1	148	0.866

Πίνακας 41: Group Descriptives

	Group	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
C_MEAN	1	24	3.850	0.777	0.159	0.202
	2	126	3.950	0.701	0.062	0.178

Υπόθεση 5η

Μηδενική υπόθεση H_0 : Το φύλο δεν επηρεάζει την άποψή τους σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην μηδενική υπόθεση εξετάζεται ότι δεν υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές μεταξύ των ανδρών και των γυναικών, δηλαδή $\mu_1 = \mu_2$.

Εναλλακτική υπόθεση H1: Το φύλο επηρεάζει την άποψή τους σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην εναλλακτική υπόθεση εξετάζεται ότι υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές των ανδρών και των γυναικών, δηλαδή $\mu_1 \neq \mu_2$.

Για να εξεταστεί η ισχύς της μηδενικής ή εναλλακτικής υπόθεσης διενεργήθηκε έλεγχος Independent Samples t-test και ο έλεγχος παραδοχής της κανονικότητας (Shapiro-Wilk) δεν είναι σημαντικός. Επομένως η κατανομή του δείγματος είναι κανονική και η υπόθεση δεν παραβιάζεται. Η σύγκριση των δυο δειγμάτων περιλαμβάνει την B_MEAN και την μεταβλητή άνδρας – γυναίκα. Από την σύγκριση των δυο δειγμάτων, όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 45, 46, 47, 48, η τιμή πιθανότητας (p-value) είναι 0,734, δηλαδή είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Η διαφορά των τιμών δεν είναι στατιστικώς σημαντική οπότε γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση H0 και απορρίπτεται η εναλλακτική υπόθεση.

Πίνακας 42: Independent Samples T-Test

	t	df	p	Mean Difference	SE Difference	95% CI for Mean Difference		Cohen's d	SE Cohen's d
						Lower	Upper		
B_MEAN	0.340	148	0.734	-0.039	0.115	-0.267	0.189	-0.058	0.169

Note. Student's t-test.

Πίνακας 43: Test of Normality (Shapiro-Wilk)

		W	p
B_MEAN	F	0.957	0.003
	M	0.945	0.015

Note. Significant results suggest a deviation from normality.

Πίνακας 44: Test of Equality of Variances (Brown-Forsythe)

	F	df ₁	df ₂	p
B_MEAN	0.685	1	148	0.409

Πίνακας 45: Group Descriptives

	Group	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
B_MEAN	F	95	3.992	0.661	0.068	0.166
	M	55	4.032	0.716	0.096	0.178

Υπόθεση 6η

Μηδενική υπόθεση H0: Το φύλο δεν επηρεάζει την άποψή τους σε σχέση με την συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην μηδενική υπόθεση εξετάζεται ότι δεν υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές μεταξύ των ανδρών και των γυναικών, δηλαδή $\mu_1 = \mu_2$.

Εναλλακτική υπόθεση H1: Το φύλο επηρεάζει την άποψή τους σε σχέση με την συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην εναλλακτική υπόθεση εξετάζεται ότι υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές των ανδρών και των γυναικών, δηλαδή $\mu_1 \neq \mu_2$.

Για να εξεταστεί η ισχύς της μηδενικής ή εναλλακτικής υπόθεσης διενεργήθηκε έλεγχος Independent Samples t-test και ο έλεγχος παραδοχής της κανονικότητας (Shapiro-Wilk) δεν είναι σημαντικός. Επομένως η κατανομή του δείγματος είναι κανονική και η υπόθεση δεν παραβιάζεται. Η σύγκριση των δυο δειγμάτων περιλαμβάνει την C_MEAN και την μεταβλητή άνδρας – γυναίκα. Από την σύγκριση των δυο δειγμάτων, όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 46, 47, 48, 49, η τιμή πιθανότητας (p-value) είναι 0,971, δηλαδή είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Η διαφορά των τιμών δεν είναι στατιστικώς σημαντική οπότε γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση H0 και απορρίπτεται η εναλλακτική υπόθεση

Πίνακας 46: Independent Samples T-Test

	t	df	p	Mean Difference	SE Difference	95% CI for Mean Difference		Cohen's d	SE Cohen's d
						Lower	Upper		
C_MEAN	0.036	148	0.971	-0.004	0.121	-0.244	0.235	-0.006	0.169

Note. Student's t-test.

Πίνακας 47: Assumption Checks

Test of Normality (Shapiro-Wilk)				
			W	p
C_MEAN	F		0.966	0.015
	M		0.942	0.010

Note. Significant results suggest a deviation from normality.

Πίνακας 48: Test of Equality of Variances (Brown-Forsythe)

		F	df ₁	df ₂	p
C_MEAN		1.028	1	148	0.312

	Group	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
C_MEAN	F	95	3.933	0.688	0.071	0.175
	M	55	3.937	0.757	0.102	0.192

Πίνακας 49: Group Descriptives

Υπόθεση 7η

Μηδενική υπόθεση H0: Η συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών και η συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε Πιερίας δεν διαφέρει μεταξύ των συμμετεχόντων στην έρευνα. Στην μηδενική υπόθεση εξετάζεται ότι η διαφορά ανά ζεύγη των δύο ομάδων (μεταξύ διαστάσεων B_MEAN και C_MEAN) είναι μηδέν.

Εναλλακτική υπόθεση H1: Η συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών και η συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε Πιερίας διαφέρει μεταξύ των συμμετεχόντων στην έρευνα. Στην εναλλακτική υπόθεση εξετάζεται ότι η διαφορά ανά ζεύγη των δύο ομάδων (μεταξύ διαστάσεων B_MEAN και C_MEAN) δεν είναι μηδέν.

Για να εξεταστεί η ισχύς της μηδενικής ή εναλλακτικής υπόθεσης διενεργήθηκε έλεγχος Paired Samples t-test. Ο έλεγχος παραδοχής της κανονικότητας (Shapiro-Wilks) δεν είναι σημαντικός που υποδηλώνει ότι ο έλεγχος των διαφορών ανά ζεύγη κατανέμονται κανονικά άρα η υπόθεση δεν παραβιάζεται. Η σύγκριση των δυο

δειγμάτων περιλαμβάνει τις διαστάσεις B_MEAN και C_MEAN. Από την σύγκριση των δυο δειγμάτων, όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 50, 51, 52 όπου η τιμή πιθανότητας (p-value) είναι <0,001. Η τιμή αυτή είναι πολύ μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Η διαφορά των τιμών είναι στατιστικώς σημαντική οπότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση H0 και κάνουμε δεκτή την εναλλακτική υπόθεση H1.

Πίνακας 50: Paired Samples T-Test

Measure 1	Measure 2	t	df	p	Mean Difference	SE Difference	Cohen's d	SE Cohen's d
B_MEAN	- C_MEAN	3.751	149	< .001	0.072	0.019	0.306	0.028

Note. Student's t-test.

Πίνακας 51: Test of Normality (Shapiro-Wilk)

	W	p
B_MEAN - C_MEAN	0.976	0.011

Note. Significant results suggest a deviation from normality.

Πίνακας 52: Descriptives

	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
B_MEAN	150	4.007	0.679	0.055	0.170
C_MEAN	150	3.934	0.712	0.058	0.181

Υπόθεση 8η

Μηδενική υπόθεση H0: Δεν υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές της μεταβλητής της ηλικίας των συμμετεχόντων σε σχέση με την συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην μηδενική υπόθεση εξετάζεται ότι δεν υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές των ηλικιακών κατηγοριών των συμμετεχόντων, δηλαδή $\mu_1 = \mu_2$.

Εναλλακτική υπόθεση H1: Υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές της μεταβλητής της ηλικίας των συμμετεχόντων σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην εναλλακτική υπόθεση εξετάζεται ότι υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές των ηλικιακών κατηγοριών των συμμετεχόντων, δηλαδή $\mu_1 \neq \mu_2$.

Για να εξεταστεί η ισχύς της μηδενικής ή εναλλακτικής υπόθεσης διενεργήθηκε έλεγχος ANOVA (ανάλυση διακύμανσης). Η σύγκριση των δυο δειγμάτων περιλαμβάνει την B_MEAN, της συνολικής δηλαδή αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών και την μεταβλητή των ηλικιακών κατηγοριών των συμμετεχόντων. Από ανάλυση διακύμανσης, όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 53 η τιμή πιθανότητας (p-value) είναι 0,096, δηλαδή είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Η διαφορά των τιμών δεν είναι στατιστικώς σημαντική οπότε γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση H0 και απορρίπτεται η εναλλακτική υπόθεση.

Στον πίνακα 54 αποτυπώνονται με την περιγραφική στατιστική ανάλυση η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση ανά ηλικιακή ομάδα.

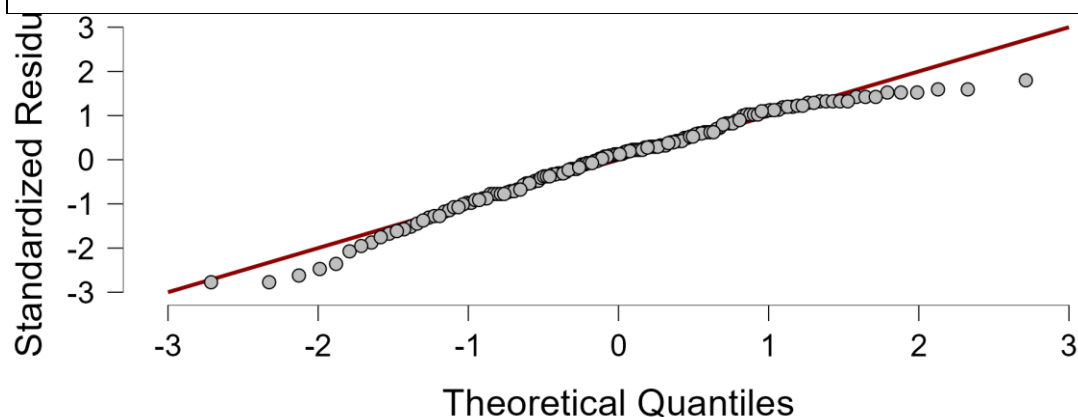
Πίνακας 53: ANOVA - B_MEAN

Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Ηλικία	2.908	3	0.969	2.150	0.096
Residuals	65.836	146	0.451		

Note. Type III Sum of Squares

Πίνακας 54: Descriptives - B_MEAN

Ηλικία	N	Mean	SD	SE	Coefficient of Variation
22-35	5	3.720	0.917	0.410	0.247
36-45	25	3.819	0.677	0.135	0.177
46-56	80	3.984	0.710	0.079	0.178
56 και άνω	40	4.205	0.547	0.086	0.130



Εικόνα 244: Ανάλυση διακύμανσης – ANOVA για τις μέσες τιμές ανά ηλικιακή κατηγορία στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών

Υπόθεση 9η

Μηδενική υπόθεση H0: Δεν υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές της μεταβλητής της ηλικίας των συμμετεχόντων σε σχέση με την συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην μηδενική υπόθεση εξετάζεται ότι δεν υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές των ηλικιακών κατηγοριών των συμμετεχόντων, δηλαδή $\mu_1 = \mu_2$.

Εναλλακτική υπόθεση H1: Υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές της μεταβλητής της ηλικίας των συμμετεχόντων σε σχέση με την συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Στην εναλλακτική υπόθεση εξετάζεται ότι υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές των ηλικιακών κατηγοριών των συμμετεχόντων, δηλαδή $\mu_1 \neq \mu_2$.

Για να εξεταστεί η ισχύς της μηδενικής ή εναλλακτικής υπόθεσης διενεργήθηκε έλεγχος ANOVA (ανάλυση διακύμανσης). Η σύγκριση των δυο δειγμάτων περιλαμβάνει την C_MEAN, της συνολικής δηλαδή ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας και την μεταβλητή των ηλικιακών κατηγοριών των συμμετεχόντων. Από την ανάλυση διακύμανσης, όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 55, η τιμή πιθανότητας (p-value) είναι 0,151 δηλαδή είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Η διαφορά των τιμών δεν είναι στατιστικώς σημαντική οπότε γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση H0 και απορρίπτεται η εναλλακτική υπόθεση.

Στον πίνακα 56 αποτυπώνονται με την περιγραφική στατιστική ανάλυση η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση ανά ηλικιακή ομάδα.

Πίνακας 55: ANOVA - C_MEAN

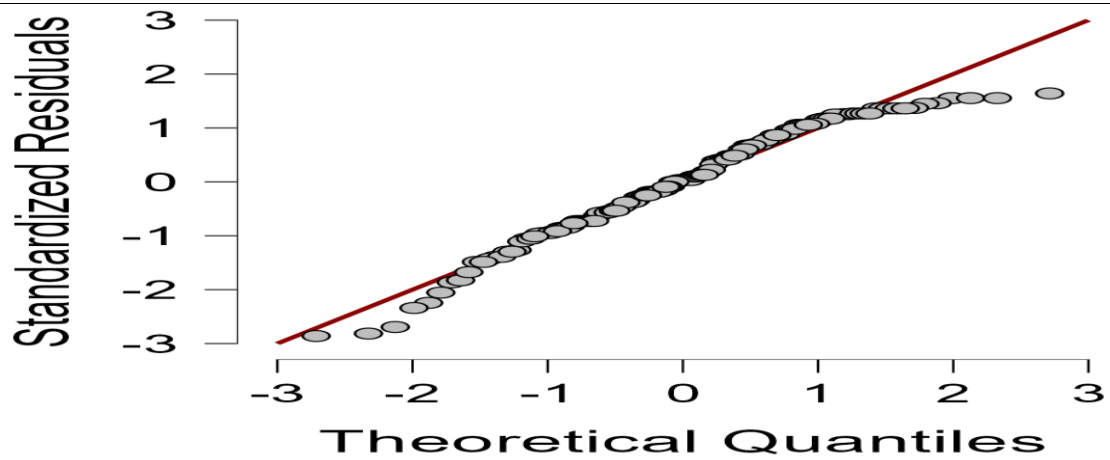
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Ηλικία	2.683	3	0.894	1.792	0.151
Residuals	72.854	146	0.499		

Note. Type III Sum of Squares

Πίνακας 56: Descriptives - C_MEAN

Ηλικία	N	Mean	SD	SE	Coefficient of Variation
22-35	5	3.800	0.702	0.314	0.185
36-45	25	3.731	0.720	0.144	0.193

Ηλικία	N	Mean	SD	SE	Coefficient of Variation
46-56	80	3.909	0.749	0.084	0.191
56 και άνω	40	4.128	0.602	0.095	0.146



Εικόνα 255: Ανάλυση διακύμανσης – ANOVA για τις μέσες τιμές ανά ηλικιακή κατηγορία στην συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν τα αποτελέσματα ώστε να εξαχθούν τα συμπεράσματα της παρούσας ποσοτικής έρευνας. Ακολουθούν οι περιορισμοί και οι αδυναμίες της έρευνας. Ως επιστέγασμα διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα σε σχέση πάντα με την ποιότητα και την διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

8.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων και συμπεράσματα

Στην περιγραφική στατιστική ανάλυση, στο κεφάλαιο 7 , παρ.7.1 αναλύθηκαν πρώτα τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και αναλύθηκαν τα μέτρα θέσης και διασποράς.

- ❖ Τα ευρήματα κατέδειξαν ότι το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 150 άτομα σε σύνολο 1104 ατόμων, τα οποία ανήκουν όλα στον εκπαιδευτικό κλάδο και τα οποία υπηρετούν την τρέχουσα σχολική χρονιά 2022 -2023 σε σχολικές μονάδες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Το ποσοστό συμμετοχής ανέρχεται στο 14%. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών και μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ ήταν γυναίκες που αντιστοιχούν στο 63,3% (95 γυναίκες) και άνδρες που αντιστοιχούν στο 36,6% (55 άνδρες) επί του συνόλου των 150.
- ❖ Στην ηλικιακή κατηγορία οι συμμετέχοντες στην πλειοψηφία τους ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 45-56 ετών (ποσοστό 53,3%), ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 56 και άνω ετών (ποσοστό 26,6%), κατόπιν η ηλικιακή ομάδα των 36-45 ετών (ποσοστό 16,6%) και τελευταία η ομάδα 22-35 ετών (ποσοστό 3,3%).

Τα ποσοστά αυτά καταδεικνύουν ότι η ηλικία των εκπαιδευτικών είναι αρκετά μεγάλη έως πολύ μεγάλη. Αυτό οφείλεται στον περιορισμένο αριθμό προσλήψεων εκπαιδευτικών και μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ των τελευταίων ετών. Η οικονομική κρίση της τελευταίας δεκαετίας συνετέλεσε όχι απλώς στην μείωση των διορισμών αλλά και στις αθρόες παραιτήσεις από την ενεργό υπηρεσία, λόγω συνταξιοδότησης των εκπαιδευτικών, εξαιτίας του ασφαλιστικού και συνταξιοδοτικού καθεστώτος. Η

ανανέωση του εκπαιδευτικού δυναμικού επιχειρείται από την πολιτεία την τελευταία διετία ενώ στο μεταξύ πλήθος αναπληρωτών εκπαιδευτικών και μελών ΕΒΠ – ΕΠΠ καλούνται να υπηρετήσουν, κάτω από σχετικά αντίξοες συνθήκες, προς αναπλήρωση των κενών στα σχολεία. Η ερμηνεία των ανωτέρω αποτελεσμάτων και γεγονότων έχει παράπλευρες θετικές και αρνητικές διαστάσεις. Στα θετικά καταγράφονται ότι το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι πολύ έμπειρο με σταθερή υπηρετήση σε μια σχολική μονάδα. Στα αρνητικά καταγράφονται η αύξηση ασθενειών λόγω προχωρημένης ηλικίας, ψυχολογικοί λόγοι που προκύπτουν από αιτίες όπως η υγειονομική κρίση του covid 19, της οικονομικής κρίσης και ύφεσης που εξακολουθεί να ταλανίζει την ελληνική οικονομία τα τελευταία έτη. Από την άλλη πλευρά οι αναπληρωτές καλούνται να καλύψουν πάγιες και διαρκείς ανάγκες στα σχολεία λόγω έλλειψης προσωπικού. Η πρακτική αυτή επιφέρει θετικά αποτελέσματα ως προς τον παράγοντα ηλικία, καθότι οι αναπληρωτές είναι μικρότερης ηλικίας, άρα και πιο κοντά στην νέα γενιά των μαθητών. Επίσης η πλειοψηφία των αναπληρωτών έχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο ενώ στα αρνητικά αποτελέσματα καταγράφονται οι επαναλαμβανόμενες ετήσιες προσλήψεις που έχει ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει σταθερό εκπαιδευτικό δυναμικό στα σχολεία.

- ❖ Στην ερώτηση για το επίπεδο σπουδών διαπιστώνεται ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί και μέλη ΕΕΠ – ΕΒΠ είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου, 68 άτομα (ποσοστό 45,33%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ενώ 4 άτομα κατέχουν διδακτορικό τίτλο σπουδών.

Επομένως το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων είναι πάρα πολύ υψηλό γεγονός που συντείνει στην αναβάθμιση των παρεχόμενων διδακτικών και εκπαιδευτικών υπηρεσιών τους. Επιπλέον το γεγονός αυτό προκρίνει και μια μεγαλύτερη γνώση και απαίτησή τους από την διοικητική δομή της Δ.Δ.Ε. Πιερίας για ενημέρωση και σωστή εξυπηρέτηση με βάση της αρχές της ΔΟΠ.

- ❖ Στην ερώτηση που είναι σχετική με την υπηρεσιακή κατάσταση αποδεικνύεται ότι οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί και μέλη ΕΕΠ-ΕΒΠ είναι 124 (ποσοστό 82,6%) και οι αναπληρωτές, οι αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί από άλλα ΠΥΣΔΕ καθώς και οι ωρομίσθιοι στο σύνολο είναι 26 άτομα και ποσοστό 27% γεγονός που επιβεβαιώνει τα προαναφερόμενα στοιχεία.

- ❖ Ως προς τα έτη υπηρεσίας των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ – ΕΒΠ διαπιστώνεται ότι στο σύνολο των συμμετεχόντων 135 άτομα σε ποσοστό 89% έχουν προϋπηρεσία από 10 έως 40 έτη, ενώ 15 άτομα σε ποσοστό 10% έχουν προϋπηρεσία κάτω από 10 έτη.

Η παρούσα ποσόστωση καταδεικνύει ότι οι συμμετέχοντες έχουν αρκετή έως πολύ μεγάλη προϋπηρεσία ενώ οι νεοδιόριστοι και αναπληρωτές όχι.

- ❖ Η **συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών εκ μέρους των συμμετεχόντων**, της διάστασης **B_MEAN**, που περιλαμβάνει τις διαστάσεις της απτότητας, της αξιοπιστίας, της ανταπόκρισης, της διαβεβαίωσης και της ενσυναίσθησης, κατέγραψε τιμές αρκετά υψηλές έως πολύ υψηλές (συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο) για όλες τις κατηγορίες εκπαιδευτικών εκτός από τους ωρομισθίους.

Ειδικότερα αυτή εμφανίζεται υψηλότερη στους αποσπασμένους εκπαιδευτικούς, γεγονός που μπορεί να προκύπτει από την σύγκριση της αντίληψης που έχουν σε σχέση με την Διεύθυνση Εκπαίδευσης της οργανικής τους θέσης. Ακολουθούν οι αναπληρωτές εκπαιδευτικοί οι οποίοι ως μέτρο σύγκρισης, ως προς τα προαναφερόμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά, μπορεί να έχουν άλλες Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και την εμπειρία τους, λόγω της προϋπηρεσίας τους, σε αυτές. Έπονται οι οργανικά ανήκοντες εκπαιδευτικοί και μέλη ΕΕΠ – ΕΒΠ των οποίων η άποψη είναι επίσης σε πολύ καλό επίπεδο. Στην κατηγορία των ωρομισθίων εκπαιδευτικών υπερισχύει η ουδετερότητα με την απάντηση ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, γεγονός που μπορεί να προκύπτει από την περιοδικότητα και από τις δύσκολες συνθήκες εργασίας τους. Οι ευέλικτες μορφές εργασίας των νέων δεν συντελούν στην καλή τους ψυχολογία γεγονός απολύτως δικαιολογημένο. Ωστόσο το δείγμα είναι πολύ μικρό (μόλις 2 συμμετέχοντες), οπότε δεν εξάγεται ασφαλές συμπέρασμα. Οι επικρατούσες τιμές στις απαντήσεις όλων των συμμετεχόντων υποδηλώνουν συμφωνία όλων ως προς την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών και ομοιογένεια ως προς τις απόψεις τους.

- ❖ Η **συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες εκ μέρους των συμμετεχόντων**, της διάστασης **C_MEAN**, που περιλαμβάνει τις διαστάσεις

της απτότητας, της αξιοπιστίας, της ανταπόκρισης, της διαβεβαίωσης και της ενσυναίσθησης, κατέγραψε τιμές αρκετά υψηλές έως πολύ υψηλές (αρκετά, πολύ, πάρα πολύ με το ερωτηματολόγιο) για όλες τις κατηγορίες εκπαιδευτικών.

Ειδικότερα η ικανοποίηση που προκύπτει μετά την παροχή των υπηρεσιών, εμφανίζεται υψηλότερη στους αποσπασμένους εκπαιδευτικούς, ακολουθούν οι αναπληρωτές εκπαιδευτικοί, έπονται οι οργανικά ανήκοντες εκπαιδευτικοί και μέλη ΕΕΠ – ΕΒΠ των οποίων η άποψη είναι επίσης σε αρκετά υψηλό επίπεδο. Στην κατηγορία των ωρομισθίων εκπαιδευτικών υπάρχει μεγαλύτερη ικανοποίηση μετά την παροχή υπηρεσιών σε σχέση με την αρχική τους αντίληψη.

Ειδικότερα μια αρνητική παράμετρος που αφορά και την ψυχολογία των αναπληρωτών είναι ότι η συνεχής εναλλαγή τόπων διορισμού έχει υψηλό οικονομικό και προσωπικό κόστος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται η επιθυμία τους για σωστή και ποιοτική παροχή υπηρεσιών. Η εξυπηρέτηση στον βέλτιστο βαθμό όχι μόνο σε υπηρεσιακές τους υποθέσεις αλλά και σε ζητήματα της προσωπικής και οικογενειακής τους κατάστασης πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από την υπηρεσία. Το ίδιο ισχύει και για τους αποσπασμένους εκπαιδευτικούς οι οποίοι αναγκαστικά απομακρύνονται από τον τόπο κατοικία τους και πολλές φορές από τις οικογένειές τους. Οι επικρατούσες τιμές στις απαντήσεις όλων των συμμετεχόντων υποδηλώνουν συμφωνία όλων ως προς την συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και ομοιογένεια ως προς τις απόψεις τους.

Στην ανάλυση των επιμέρους διαστάσεων της ποιότητας όπως προαναφέρθηκαν εμφανίστηκαν τα εξής αποτελέσματα:

- ❖ **Στην απτή διάσταση της AY1_MEAN**, που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις B1-B2-B3 και αφορούν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στους άνδρες και στις γυναίκες οι ευρεθείσες τιμές υποδηλώνουν σχετική συμφωνία μεταξύ τους και σχετική ομοιογένεια στις απαντήσεις. Και στα δυο φύλα η απάντηση προσεγγίζει προς το «συμφωνώ» .
- ❖ **Στην απτή διάσταση της FY6_MEAN**, που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις C1-C2-C3 και αφορούν στην συνολική ικανοποίηση από την παροχή υπηρεσιών στους άνδρες και στις γυναίκες, οι ευρεθείσες τιμές υποδηλώνουν σχετική

συμφωνία και σχετική ομοιογένεια στις απαντήσεις. Στους άνδρες εμφανίζεται ως απάντηση το «πολύ» ενώ και στις γυναίκες προσεγγίζει προς το «πολύ» .

Συνολικά στην απτή διάσταση η αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών είναι λίγο μεγαλύτερη στους άνδρες από ότι στις γυναίκες ενώ η ικανοποίησή τους και αυτή είναι λίγο μεγαλύτερη στους άνδρες από ότι στις γυναίκες.

- ❖ **Στην διάσταση της αξιοπιστίας της BG2_MEAN** που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις B4-B5-B6 και αφορούν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στους άνδρες και στις γυναίκες, οι ευρεθείσες τιμές υποδηλώνουν συμφωνία μεταξύ τους και ομοιογένεια στις απαντήσεις. Τα δυο φύλα δηλώνουν ως απάντηση το «συμφωνώ» με την γνώμη των γυναικών να υπερισχύει ελαφρώς περισσότερο από αυτή των ανδρών.
- ❖ **Στην διάσταση της αξιοπιστίας της G7_MEAN**, που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις C4-C5-C6 και αφορούν την συνολική ικανοποίηση από την παροχή υπηρεσιών στους άνδρες και στις γυναίκες, οι ευρεθείσες τιμές υποδηλώνουν απόλυτη σχεδόν συμφωνία και σχετική ομοιογένεια στις απαντήσεις. Τα δυο φύλα δηλώνουν ως απάντηση το «πολύ» και «πάρα πολύ» στην πλειοψηφία τους.

Συνολικά στην διάσταση της αξιοπιστίας η αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών είναι λίγο μεγαλύτερη στις γυναίκες από ότι στους άνδρες ενώ η ικανοποίησή τους σχεδόν ταυτίζεται με πολύ υψηλό δείκτη.

- ❖ **Στην διάσταση της ανταπόκρισης της CB3_MEAN** που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις B7, B8 και αφορούν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στους άνδρες και στις γυναίκες, οι ευρεθείσες τιμές υποδηλώνουν συμφωνία για την διάσταση της ανταπόκρισης και σχετική ομοιογένεια στις απαντήσεις. Οι γυναίκες δηλώνουν «συμφωνώ» στην πλειοψηφία τους ενώ οι άνδρες δηλώνουν «συμφωνώ απόλυτα» σε μεγαλύτερο βαθμό.
- ❖ **Στην διάσταση της ανταπόκρισης της YR_MEAN** που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις C7, C8,C9 και αφορούν την συνολική ικανοποίηση από την παροχή

υπηρεσιών στους άνδρες και στις γυναίκες, οι ευρεθείσες τιμές υποδηλώνουν απόλυτη συμφωνία και σχετική ομοιογένεια στις απαντήσεις. Άνδρες και γυναίκες δηλώνουν ως απάντηση το «αρκετά» και το «πολύ» με τιμές που πλησιάζουν το «πολύ».

Συνολικά στην διάσταση της ανταπόκρισης η αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών είναι λίγο μεγαλύτερη στους άνδρες από ότι στις γυναίκες ενώ η ικανοποίησή τους σχεδόν ταυτίζεται.

- ❖ **Στην διάσταση της διαβεβαίωσης της DR4_MEAN** που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις B9, B10, B11 και αφορούν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στους άνδρες και στις γυναίκες, οι ευρεθείσες τιμές υποδηλώνουν συμφωνία για την διάσταση της ανταπόκρισης και σχετική ομοιογένεια στις απαντήσεις. Οι γυναίκες δηλώνουν «συμφωνώ» στην πλειοψηφία τους ενώ οι άνδρες δηλώνουν «συμφωνώ απόλυτα» σε μεγαλύτερο βαθμό.
- ❖ **Στην διάσταση της διαβεβαίωσης της ZB_MEAN** που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις C10, C11, C12 και αφορούν την συνολική ικανοποίηση από την παροχή υπηρεσιών στους άνδρες και στις γυναίκες, οι ευρεθείσες τιμές υποδηλώνουν απόλυτη συμφωνία και σχετική ομοιογένεια στις απαντήσεις. Άνδρες και γυναίκες απάντησαν «αρκετά» και «πολύ» αντίστοιχα.

Συνολικά στην διάσταση της διαβεβαίωσης η αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών είναι λίγο μεγαλύτερη στους άνδρες από ότι στις γυναίκες ενώ η ικανοποίησή τους σχεδόν ταυτίζεται.

- ❖ **Στην διάσταση της ενσυναίσθησης της ER5_MEAN** που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις B12, B13, B14, B15 και αφορούν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών στους άνδρες και στις γυναίκες, οι ευρεθείσες τιμές υποδηλώνουν συμφωνία και σχετική ομοιογένεια στις απαντήσεις με την απάντηση «συμφωνώ» να υπερισχύει. Οι γυναίκες έδωσαν απάντηση «συμφωνώ» στο σύνολό τους ενώ οι άνδρες απάντησαν πολύ κοντά στο «συμφωνώ» στο σύνολό τους.
- ❖ **Στην διάσταση της ενσυναίσθησης της WG_MEAN** που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις C13, C14, C15 και αφορούν την συνολική ικανοποίηση από την

παροχή υπηρεσιών στους άνδρες και στις γυναίκες, οι ευρεθείσες τιμές υποδηλώνουν συμφωνία και σχετική ομοιογένεια στις απαντήσεις. Άνδρες απάντησαν «πολύ» και οι γυναίκες πολύ κοντά στο «πολύ»

Συνολικά στην διάσταση της ενσυναίσθησης η αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών είναι λίγο μεγαλύτερη στις γυναίκες από ότι στους άνδρες ενώ η ικανοποίησή τους και αυτή είναι λίγο μεγαλύτερη στους άνδρες από ότι στις γυναίκες.

Στην παρ.7.2 ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha, έδειξε τιμές υψηλότερες από 0,70 που αποτελεί ένδειξη υψηλής αξιοπιστίας της δομής του ερωτηματολογίου άρα και των συμπερασμάτων της έρευνας.

Στην παρ.7.3 στην επαγωγική στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκαν 9 έλεγχοι υποθέσεων ανάμεσα στους α) Διευθυντές και Υποδιευθυντές /Τομεάρχες των σχολικών μονάδων, β) των στελεχών εκπαίδευσης (Διευθυντές και Υποδιευθυντές /Τομεάρχες) και εκπαιδευτικών των υπόλοιπων κατηγοριών (μονίμων ανηκόντων στο ΠΥΣΔΕ Πιερίας, αποσπασμένων, αναπληρωτών – ωρομισθίων και αμελών ΕΕΠ – ΕΒΠ), γ) στο φύλο άνδρας – γυναίκα, με τις διαστάσεις της συνολικής αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών B_Mean και της διάστασης της συνολικής ικανοποίησης C_Mean . Από τους ελέγχους βρέθηκαν ότι ισχύουν οι εξής υποθέσεις:

- ❖ **Υπόθεση 1^η:** Η άποψη των Διευθυντών και Υποδιευθυντών /Τομεαρχών δεν διαφοροποιείται σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών της Δ.Δ.Ε. Πιερίας (ισχύει η μηδενική υπόθεση).
- ❖ **Υπόθεση 2^η :** Η άποψη των Διευθυντών και Υποδιευθυντών /Τομεαρχών δεν διαφοροποιείται σε σχέση με την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας(ισχύει η μηδενική υπόθεση).
- ❖ **Υπόθεση 3^η :** Η άποψη των στελεχών εκπαίδευσης (Διευθυντών και Υποδιευθυντών /Τομεαρχών) και των εκπαιδευτικών των υπόλοιπων κατηγοριών (μονίμων ανηκόντων στο ΠΥΣΔΕ Πιερίας, αποσπασμένων, αναπληρωτών – ωρομισθίων και αμελών ΕΕΠ – ΕΒΠ) δεν διαφοροποιείται σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών της Δ.Δ.Ε. Πιερίας(ισχύει η μηδενική υπόθεση).

- ❖ **Υπόθεση 4^η** : Η άποψη των στελεχών εκπαίδευσης (Διευθυντών και Υποδιευθυντών /Τομεαρχών) και των εκπαιδευτικών των υπόλοιπων κατηγοριών (μονίμων ανηκόντων στο ΠΥΣΔΕ Πιερίας, αποσπασμένων, αναπληρωτών – ωρομισθίων και αμελών ΕΕΠ – ΕΒΠ) δεν διαφοροποιείται σε σχέση με την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας(ισχύει η μηδενική υπόθεση).
- ❖ **Υπόθεση 5^η** : Το φύλο δεν επηρεάζει την άποψή τους σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών της Δ.Δ.Ε. Πιερίας(ισχύει η μηδενική υπόθεση).
- ❖ **Υπόθεση 6^η** : Το φύλο δεν επηρεάζει την άποψή τους σε σχέση με την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας(ισχύει η μηδενική υπόθεση).

Συνολικά στις παραπάνω υποθέσεις υπάρχει πολύ μεγάλη ταύτιση απόψεων από τους συμμετέχοντες άνδρες και γυναίκες , γεγονός που καταδεικνύει σταθερή και αρκετά έως πολύ μεγάλη συμφωνία ως προς την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση αντίστοιχα από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας.

Στον έλεγχο που πραγματοποιήθηκε με Paired Samples t-test στην υπόθεση ανάμεσα στην διάσταση της συνολικής αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών B_Mean και της διάστασης της συνολικής ικανοποίησης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες C_Mean βρέθηκε το εξής αποτέλεσμα:

- ❖ **Υπόθεση 7^η** : Η συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών και η συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε Πιερίας διαφέρει μεταξύ των συμμετεχόντων στην έρευνα (ισχύει η εναλλακτική υπόθεση).

Συνολικά στην υπόθεση αυτή διαπιστώνεται ότι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών από τους συμμετέχοντες είναι υψηλότερη και ότι αυτή δεν ταυτίζεται με την ικανοποίησή τους μετά την παροχή των υπηρεσιών. Ωστόσο από την μέση τιμή των δυο διαστάσεων η οποία είναι 4 για την διάσταση B_MEAN και 3.9 για την διάσταση C_MEAN γίνεται κατανοητό ότι η διαφορά δεν είναι πολύ μεγάλη.

Στον έλεγχο ANOVA (ανάλυση διακύμανσης) με την σύγκριση των δυο δειγμάτων να περιλαμβάνει την B_MEAN, της συνολικής δηλαδή αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών και την μεταβλητή των ηλικιακών κατηγοριών των συμμετεχόντων βρέθηκε το εξής αποτέλεσμα:

- ❖ **Υπόθεση 8^η** : Δεν υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές της μεταβλητής της ηλικίας των συμμετεχόντων σε σχέση με την συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών της Δ.Δ.Ε. Πιερίας (ισχύει η μηδενική υπόθεση) .
- ❖ **Υπόθεση 9^η** : Δεν υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές της μεταβλητής της ηλικίας των συμμετεχόντων σε σχέση με την συνολική ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας (ισχύει η μηδενική υπόθεση).

Συνολικά στις δυο αυτές υποθέσεις, οι απόψεις σε όλες οι ηλικιακές κατηγορίες των συμμετεχόντων δεν διαφοροποιούνται τόσο στην διάσταση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών όσο και στην διάσταση συνολικής ικανοποίησης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Η ανάλυση έδειξε ελαφρώς αυξημένη μέση τιμή 4,2 και 4,1 στις δυο διαστάσεις αντίστοιχα στην ηλικιακή κατηγορία των 56 και άνω. Επομένως το «συμφωνώ» και το «πολύ», αντίστοιχα στις δυο διαστάσεις, ήταν η επικρατέστερη απάντησή τους . Το αποτέλεσμα αυτό προφανώς προκύπτει από το γεγονός ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στο μόνιμο σταθερό προσωπικό της Υπηρεσίας με πολλά έτη προϋπηρεσίας, οπότε η συνολική εμπειρία τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες είναι πολύ θετική.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα και συμπεράσματα κατανοήθηκε ότι οι συμμετέχοντες, άνδρες και γυναίκες, στελέχη και εκπαιδευτικοί, μέλη ΕΕΠ – ΕΒΠ, αξιολόγησαν όλα τα επιμέρους ποιοτικά χαρακτηριστικά της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών και της συνολικής ικανοποίησης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε Πιερίας πάνω από τον μέσο όρο «3» της πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Η μέση βαθμολογία ήταν το «4» γεγονός που αποδεικνύει την συμφωνία τους ως προς την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών και ένα πολύ καλό βαθμό ικανοποίησης από το επίπεδό τους.

Στην βιβλιογραφική επισκόπηση αναδείχθηκε ο καταλυτικός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα σε όλη αυτήν την πορεία αναζήτησης της ποιότητας και επίτευξης των ποιοτικών υπηρεσιών. Στην απτή διάσταση όπου υπάρχει συμφωνία και ικανοποίηση

των συμμετεχόντων πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης δεν χρηματοδοτούνται και δεν διαχειρίζονται κονδύλια για τα λειτουργικά τους έξοδα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η πλήρης και υπερσύγχρονη ανακαίνιση σε τεχνολογικό εξοπλισμό καθώς και σε αντικατάσταση επίπλων, και άλλων καθημερινών χρηστικών αντικειμένων γραφείου.

Η αξιοπιστία και η ανταπόκριση ως ποιοτικά χαρακτηριστικά με την έγκαιρη ολοκλήρωση των αιτημάτων και υπηρεσιακών υποθέσεων, με την εμπιστευτικότητα, με τα αξιόπιστα αρχεία, με την προθυμία αλλά και την κατανόηση ότι όλα θα πάνε καλά, διαφαίνεται ότι υπάρχει μια θετική στάση και ένας σεβασμός των υπαλλήλων της Δ.Δ.Ε. Πιερίας προς τους εσωτερικούς της πελάτες. Ένα σημαντικό κριτήριο προς βελτίωση είναι της ανατροφοδότησης των υπαλλήλων από τους εκπαιδευτικούς με μόνο σκοπό την συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών. Η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού μέσω προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ κρίνεται επιβεβλημένη, λόγω της ψηφιακής μετάβασης και χρήσης των ΤΠΕ στην Δημόσια Διοίκηση. Πληθώρα προγραμμάτων του εν λόγω φορέα πραγματοποιούνται για «...την αποτελεσματική υλοποίηση των δημοσίων πολιτικών για τη διοικητική μεταρρύθμιση και την αποκέντρωση, την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια, τη βιώσιμη ανάπτυξη, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, την υγεία, την κοινωνική πολιτική και την κοινωνική αλληλεγγύη...» (ΕΚΔΔΑ, 2022)

Η διαβεβαίωση και η ενσυναίσθηση που δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας στους εξυπηρετούμενους ότι οι υποθέσεις τους θα γίνουν σωστά από την πρώτη φορά με διαφάνεια και το γεγονός ότι τους παρέχεται προσωποποιημένη τηλεφωνική ή ηλεκτρονική πληροφόρηση για οτιδήποτε τους απασχολεί, επιβεβαιώνει την προσδοκία των συμμετεχόντων για εξατομικευμένες πολλές φορές ποιοτικές υπηρεσίες και αποδεικνύεται ότι η Υπηρεσία δεν είναι απρόσωπη και απόμακρη από τους ανθρώπους και τις ανάγκες τους.

Από τα συμπεράσματα της έρευνας διαφαίνεται η ανάγκη για την περαιτέρω βελτίωση στους τομείς που προαναφέρθηκαν, στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στην Δ.Δ.Ε. Πιερίας, σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ.

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχουν διεξαχθεί έρευνες για την μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών /πολιτών από τις Δημόσιες Υπηρεσίες και τις διοικητικές υπηρεσίες τους, όπως τα Νοσοκομεία, τα ΚΕΠ, τον ΕΦΚΑ, τις Εφορίες, τον

ΟΑΕΔ, το Κτηματολόγιο, τις Υπηρεσίες Αλλοδαπών. Για την Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Περίας δεν έχει διεξαχθεί ανάλογη έρευνα στο παρελθόν.

8.2 Περιορισμοί και αδυναμίες της έρευνας

Σε κάθε έρευνα υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί και αδυναμίες που καθιστούν δύσκολη την γενίκευση των αποτελεσμάτων της.

Πρώτος περιορισμός είναι ότι η έρευνα αφορά, σε απόψεις συμμετεχόντων, μιας μόνο Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Το δείγμα που συλλέχθηκε δεν είναι αντιπροσωπευτικό μιας μεγαλύτερης ομάδας πληθυσμού με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ-ΕΒΠ και στελεχών εκπαίδευσης.

Δεύτερος περιορισμός είναι το μικρό χρονικό διάστημα κατά το οποίο συλλέχθηκαν οι απαντήσεις. Στην αντίθετη περίπτωση θα είχαν συλλεγεί περισσότερες απαντήσεις όπου πιθανόν να διαφοροποιούνταν η στατιστική ανάλυση άρα και τα συμπεράσματα της έρευνας.

Τρίτος περιορισμός είναι ότι κάποιες φορές οι ερωτώμενοι δεν απαντούν με ειλικρίνεια και οι απαντήσεις τους να μην ανταποκρίνονται στις αντικειμενικές απόψεις τους.

Τέταρτος περιορισμός είναι ότι οι συμμετέχοντες ίσως δεν κατανοούν πλήρως το ερωτηματολόγιο και την αντιστοιχία των επιπέδων των ερωτήσεων. Βέβαια κάτι τέτοιο δεν αποδείχθηκε από την πιλοτική έρευνα που διεξήχθη πριν τον διαμοιρασμό του ερωτηματολογίου.

8.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Αρχικά να αναφερθεί ότι για να θεωρηθούν έγκυρα και αξιόπιστα τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης καλό είναι να πραγματοποιηθούν και έρευνες σε όλες τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Η επέκταση των ερευνών μπορεί να περιλαμβάνει και άλλες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα προκειμένου να εξαχθούν συνολικά και ασφαλή συμπεράσματα για τις ποιοτικές υπηρεσίες, την απόδοσή τους και την βελτίωση της λειτουργίας τους υπό το πρίσμα των αρχών της ΔΟΠ.

Η διερεύνηση των απόψεων των εξωτερικών πελατών της Δ.Δ.Ε. Πιερίας κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να εξαχθεί ένα ακόμη πιο εμπειριστατωμένο αποτέλεσμα ως προς τα υπό διερευνώμενα ερωτήματα. Ενδέχεται οι εξωτερικοί πελάτες να αντιλαμβάνονται και να ικανοποιούνται, από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας, δίνοντας βάση σε άλλα κριτήρια.

Στην μελέτη αυτή χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο SERVPERF. Η χρήση διαφορετικού μοντέλου μέτρησης της ποιότητας και της ικανοποίησης του πολίτη /πελάτη όπως αναφέρθηκαν ανωτέρω μπορεί να επιφέρει διαφορετικά αποτελέσματα. Επομένως μια συγκριτική μελέτη μπορεί να εξαγάγει ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Όπως προαναφέρθηκε οι συνεχώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτιστικές συνθήκες επιφέρουν αλλαγή στις ανάγκες αλλά και στον τρόπο σκέψης των ανθρώπων. Επιβεβλημένη λοιπόν κρίνεται η εκ νέου αξιολόγηση και μέτρηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών και της ικανοποίησης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Αυτό θα συνεισφέρει στην επικαιροποίηση της γνώσης για τις απόψεις των εσωτερικών της πελατών τόσο στους υπαλλήλους όσο και στην διοίκηση της υπηρεσίας.

Η διερεύνηση για την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO, εντός της υπηρεσίας, θα επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις και επιδόσεις αφού θα αυξηθεί η αποδοτικότητά της.

Όπως προαναφέρθηκε η πορεία προς την ποιότητα είναι διαρκής και μεταβαλλόμενη, βασίζεται στα αποτελέσματα της αξιολόγησης και λαμβάνει υπόψη τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του κοινωνικού συνόλου (Ρούση, 2007).

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αθανασάκου, Π., 2022. *Ευρωπαϊκή εκπαιδευτική πολιτική και η προσπάθεια ένταξης της Ελλάδας σε αυτή, Κείμενα Παιδείας, 3*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://doi.org/10.12681/keimena-paideias.26727> [Πρόσβαση 2 10 2022].

Ακριβοπούλου, Χ. Μ. & Ανθόπουλος, Χ., 2015. *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο*. www.kalliros.gr επιμ. σ.λ.:ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ.

Αλωνιστιώτης, Π. Δ., 2017. *Επισκόπηση των θεωρητικών προσεγγίσεων της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης μετά το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Εφαρμογές και προκλήσεις για την ελληνική δημόσια διοίκηση.*, Αθήνα: Τελική εργασία, ΚΔ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ, ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

Αντωναράς, Α., 2008. *academia.edu*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.academia.edu/10347018/> [Πρόσβαση 9 10 2022].

Δερβιτσιώτης, Κ., 1999. *Διοίκηση Παραγωγής, Σύγχρονες προσεγγίσεις*. σ.λ.:σ.η.

ΕΚΔΔΑ, 2022. *ΕΚΔΔΑ, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, Διασφάλισης Ποιότητας*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.ekdd.gr/> [Πρόσβαση 4 10 2022].

ΕΚΠΑ, χ.χ. *Η φιλοσοφία και η έννοια της ποιότητας*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php>

[Πρόσβαση 6 10 2022].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015. *Εκπαίδευση και κατάρτιση*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: https://ec.europa.eu/info/topics/education-and-training_el

[Πρόσβαση 2 10 2022].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015. *Ευρωπαϊκή Επιτροπή*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/IP_15_5568

[Πρόσβαση 2 10 2022].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022. *Ευρωπαϊκή Επιτροπή*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: https://ec.europa.eu/info/topics/education-and-training_el

[Πρόσβαση 2 10 2022].

Ζαβλανός, Μ., 2006. *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα προϊόντα*.

σ.λ.:Σταμούλης.

Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ., 2015. *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*, Αθήνα: ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ.

- Καραβασίλης, Ι. Ι., 2012. *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη Διοίκηση και Οργάνωση Δημοσίων Οργανισμών. Η περίπτωση της Ελλάδας στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. Θεσσαλονίκη: Διδακτορική Διατριβή.
- Καραστάθης, Δ., 2018. *Διδακτορική διατριβή, Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και ο Αντίκτυπος της Δημοσιονομικής Κρίσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: s.n.
- Καρκατσούλης, Π., 2000. *Project Research Conculting*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.vprc.gr/7/6/1_gr.html [Πρόσβαση 27 9 2022].
- Καρκατσούλης, Π., 2015. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 7, 205-224. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://doi.org/10.12681/sas.633> [Πρόσβαση 27 9 2022].
- Κατσαρός, Ι., 2008. *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: ΥΠΕΠΘ - ΙΕΠ.
- Κέφης, Β., 2005. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική.
- Λογοθέτης, Ν., 1993. *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: από τον Deming στον Taguchi και το SPC*. Αθήνα: Interbooks.
- Μακρυδημήτρης, Α., 1999. *Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*. Αθήνα: Θεμέλιο.
- Μακρυδημήτρης, Α., 2006. *Κράτος των πολιτών. Προβλήματα της μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού..* s.l.:Σάκκουλας.
- Μακρυδημήτρης, Α., 2018. *Αναβάθμιση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. Βέλτιστες πρακτικές – Ο ρόλος του Μάνατζερ*. Αθήνα, Ι. Σιδέρης.
- Μαρούδας, Θ. Σ., 2009. *Ανθρώπινος παράγοντας και ποιότητα στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Διδακτορική διατριβή*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/13742> [Πρόσβαση 27 9 2022].
- Μοθωνιού, Α., 2005. *Εθνικά Βραβεία Ποιότητας*. Πειραιάς: Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Νικολάου, Κ., 2022. Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις με τη χρήση των Τεχνολογιών Επικοινωνίας και Πληροφορίας. *Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία. (ΤΠΕ): Τάσεις και Προοπτικές των Μεθόδων Έρευνας από και μέσω Διαδικτύου*, pp. Τόμ. 18, Αρ. 1 (2022).
- Νόμος 4369/2016, χ.χ. s.l.:s.n.
- Παπαλαζάρου, Ι. & Τσουλφάς, Ι., 2018. *Principal Management Concepts in Greek Public Sector: Part I – The Common Assessment Framework. HOLISTICA - Περιοδικό Επιχειρήσεων και Δημόσιας Διοίκησης*, 4, pp. 9(1):49-64.

- Παπαλαζάρου, Ι. & Τσουλφάς, Ι., 2018. Principal management concepts in Greek public sector: Part II –Management by Objectives. *HOLISTICA Περιοδικό Επιχειρήσεων και Δημόσιας Διοίκησης*, pp. Vol 9, Issue 2, pp. 53-72.
- Παπάνης, Γ., 2011. *Μεθοδολογία Έρευνας και Διαδίκτυο*. 1η επιμ. Αθήνα: Ι.Σιδέρης.
- Πρεβεδούρου, Ε. Β., 2022. *ΕΒΠ*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.prevedourou.gr> [Πρόσβαση 21 09 2022].
- Ραμματά, Μ., 2017. Ανάπτυξη εργαζομένων μέσα από τη μάθηση στη σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση.. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία 1*, pp. 228-240.
- Ραμματά, Μ., 2018. Μεταρρυθμιστικές απόπειρες στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Στο: *s.l.:ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ*, pp. 708-721 ΘΠΔΔ 8-9/2018 ▪ Έτος 11ο.
- Ρούση, Γ., 2007. *Η ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ*. Αθήνα: Ρούση, Διδακτορική Διατριβή.
- Σαΐτης, Χ., 2008. *Οργάνωση & Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης*, Αθήνα: s.n.,
- Σωτηρόπουλος, Δ. Α., 2022. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Σήμερα: Χαρακτηριστικά και Προβλήματα 2(1),. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, pp. 153-170, <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>.
- Τσέκος, Θ. Ν., 2009. *academia.edu*. [Ηλεκτρονικό] Available at: https://www.academia.edu/5506963/ΤΣΕΚΟΣ_ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ_ΕΠΑΡΚΕΙΑ_ΚΑΙ_ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ [Πρόσβαση 10 10 2022].
- Τσιόκα , Α. και συν., 2016. *The Greek e-journal of Perioperative Medicine*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://e-journal.gr/> [Πρόσβαση 8 10 2022].
- Τσιότρας, Γ., 2016. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Κύπρος: "Broken Hill Publishers LTD".
- Τσιώλης, Γ., 2011. "Η σχέση ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες: Από την πολεμική των «παραδειγμάτων» στις συνθετικές προσεγγίσεις.". *Οι κοινωνικές επιστήμες στον 21ο αιώνα: Επίμαχα θέματα και προκλήσεις*, pp. 56-84.
- Τσολάκου, Σ. Λ., 2022. *Διοίκηση ολικής Ποιότητας στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*, Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ.
- ΥΠΑΙΘ, 2022. *www.minedu.gov.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.minedu.gov.gr/to-ypoyrgeio/organogramma> [Πρόσβαση 1 10 2022].
- ΥΠΕΣ, 2018. *ΥΠΕΣ*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.ypes.gr/efarmogi-toy-systimatos-dioikisi-meso-stochongia-to-etos-2019-apokentromenes-dioikiseis/> [Πρόσβαση 11 10 2022].

ΥΠΕΣ, 2021. *ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 2020*, 6η Έκδοση. Αθήνα: ΥΠΕΣ.

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, 2009. *ΕΣΠΑ 2014-2020, Ανάπτυξη Εργασία Αλληλεγγύη*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.espa.gr/el/Pages/DictionaryFS.aspx?item=397>

[Πρόσβαση 2 10 2022].

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, 2011. *ΕΣΠΑ 2014-2020*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.espa.gr/el/pages/elibraryFS.aspx?item=1887>

[Πρόσβαση 2 10 2022].

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017. *www.ypes.gr/*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.ypes.gr/ethniki-stratigiki-gia-ti-dioikitiki-metarrythmisi-2017-2019/> [Πρόσβαση 24 9 2022].

Χαραλαμπογιάννη, Π., 2020. *Ηλεκτρονική αποστολή εγχειριδίου Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)*. Αθήνα: ΥΠΕΣ.

Χλεπάς, Ν., 2017. Αυτοδιοίκηση και αποκέντρωση: Προς αναδιάταξη της «ανταγωνιστικής συναλληλίας»; *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 15,, 28 11, p. 36–67. <https://doi.org/10.12681/hpsa.15172>.

Χυτήρης, Λ. Σ. & Άνινος, Λ. Ν., 2015. *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. σ.λ.:ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ.

Ψυχάρης, Ι. & Σιμάτου, Έ., 2003. Η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο στην Ελλάδα. *Σειρά Ερευνητικών Εργασιών, Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Πολυτεχνική Σχολή, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας*, 12, pp. 9(29): 645-684.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Aldridge, S. & Rowley, J., 1998. Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. *Διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση*, pp. Τόμος 6 Αριθμός 4 1998 σ. 197-204.

a-cert, 2016. *aCERT*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: http://www.a-cert.org/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=99&Itemid=39&lang=el [Πρόσβαση 15 10 2022].

ACSI, 2022. *American Customer Satisfaction Index*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.theacsi.org/>

[Πρόσβαση 21 10 2022].

Adil , M., Al Ghaswyneh, O. F. M. & Albkour, A. M., 2013. SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research. *Global Journal of Management and Business Research Marketing*, p. Volume 13 Issue 6 Version 1.0 .

- Anon., 2012. *advertising.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.paso.gr/foreis/elliniki-etairia-diikiseos-epixeiriseon-eede/#.Y0L8srbP23A>
[Πρόσβαση 9 10 2022].
- Anon., 2019. *el.gadget-info.com*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://el.gadget-info.com/difference-between-public> [Πρόσβαση 23 9 2022].
- Anon., χ.χ. s.l.:s.n.
- Arikkok, M., 2017. *researchgate.net/*. [Ηλεκτρονικό] Available at:
https://www.researchgate.net/publication/312054032_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT/link/586cf65a08aebf17d3a707a7/download
[Πρόσβαση 10 10 2022].
- BSS, 2017. *BSS*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.bssplus.gr/ti-ine-o-european-foundation-for-quality-management-efgm/>
[Πρόσβαση 9 10 2022].
- Buttle, F., 1996. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 10, pp. Vol. 30 No. 1, pp. 8-32..
- Carrillat, F. A., Jaramillo, F. & Mulki, J. P., 2007. The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales. A meta-analytic view of 17 years of research across five continents. *International Journal of Service Industry Management*, pp. Vol. 18 No. 5, pp. 472-490.
- Chandler, J. A., 2003. Εισαγωγή. Στο: Σπανού, επιμ. *COMPARATIVE PUBLIC ADMINISTRATION*. s.l.:Παπαζήση, pp. 19-26.
- Coxe, W., 1990. *Marketing Architectural and Engineering Services*,. 2nd Edition επιμ. s.l.:Krieger Publishing Company.
- Cronin, J. J. & Taylor, J. & S. A., 1994. SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 1, pp. 125-131.
- Dawson, C., 2002. *Practical Research Methods. A user-friendly guide to mastering research techniques and projects*. 1η επιμ. Oxford : Diana Brueton.
- de Vries, M. S., 2003. Διακυβέρνηση, εμπιστοσύνη και σχεδιασμός πολιτικής: μια συγκριτική ανάλυση, 10,57-83. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://doi.org/10.12681/sas.699> [Πρόσβαση 20 9 2022].
- Dooley, K., Buss, D. & Anderson, G., 1990. The United States Balbridge Award and Japan's Deming's prize: Two Guidelines for Total Quality Control. *Engineering Management Journal* 2.3, pp. 9-16.

el.wikipedia.org/wiki, 2022. *el.wikipedia.org/wiki*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: [https://el.wikipedia.org/wiki/ Δημόσιος Τομέας](https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιος_Τομέας) [Πρόσβαση 1 10 2022].

el.wikipedia.org/wiki, 2022. <https://el.wikipedia.org/wiki> [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B5%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1_%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82 [Πρόσβαση 18 11 2022].

Farner, S., Luthans, F. & Sommer, S. M., 2001. An empirical assessment of internal customer service.. *Managing Service Quality: An International Journal*, pp. 11(5), 350-358.

Grönroos, C., 2001. The perceived service quality concept - a mistake?. *Διαχείριση ποιότητας υπηρεσιών: Ένα διεθνές περιοδικό*.

Gummesson, E., 2007. Exit Services Marketing – Enter Service Marketing. *The Journal of Customer Behaviour*, pp. Vol. 6, No. 2, pp. 113-141.

Heras-Saizarbitoria, I. & Boiral, O., 2013. ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards* i jmr_334 47..65. *International Journal of Management Reviews*, pp. Vol. 15, 47–65 .

Hood, C., 1991. "A Public Management for all Seasons", *Public Administration*. Στο: s.l.:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>, pp. Vol.69, No.1, pp.3-19.

Ho, P. V. και συν., 2011. *TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPROACH TO THE INFORMATION SYSTEMS DEVELOPMENT PROCESSES: AN EMPIRICAL STUDY*, Alexandria, Virginia: Phu Van Ho.

ISO, 2022. *ISO*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
[Πρόσβαση 15 10 2022].

Johnson, B. R. & Onwuegbuzie, A. J., 2004. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 10, pp. Vol. 33, No. 7, pp. 14-26.

Johnston, A., 2014. Rigour in research: theory in the research approach.. *European Business Review*, pp. 26 (3). pp. 206-217.

Jong, J. & Wilkinson, A., 2010. *Rethinking total quality, Total Quality Management*, s.l.: Routledge,

Juran, J. M. & Godfrey, B. A., 1998. *Juran's Quality Handbook*. 5th ed. επιμ. USA: Robert E. Hoogstoel, Edward G. Schilling.

Kang, G.-D. & James, J., 2004. Service quality dimensions: an examination of Gronroos's service quality model. *Managing Service Quality*, pp. Volume 14 · Number 4, pp. 266–277.

Lewis , B. R. & Mitchell, V. W., 1990. Defining and Measuring the Quality of Customer Service. *Marketing Intelligence & Planning*, pp. Vol. 8 Iss 6 pp. 11 - 17.

Lewis , R. & Boom, B., 1983. The marketing aspects of quality', Emerging perspectives of services marketing. *American Marketing Association*, pp. 99-107.

Marume, S., 2016. "Meaning of Public Administration". *Journal of Research in Humanities and Social Science*, pp. Vol.4, No.6, pp.15-20..

McKevitt, D. & Lawton, A., 1995. *Public Sector Management: Theory, Critique*. London: Sage Publications Ltd.

Neave, H. R., 1987. Deming's 14 Points for Management: Framework for Success. *Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)*, Vol. 36, No. 5,, pp. pp. 561-570.

Oliver, R. L., 2006. CUSTOMER SATISFACTION RESEARCH. Στο: *Το εγχειρίδιο της έρευνας μάρκετινγκ: Χρήσεις, καταχρήσεις και μελλοντικές εξελίξεις, Κεφάλαιο 27*. s.l.:SAGE .

Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A., 1985. A Conceptual Model of service quality and its implications for future researce. *Journal of Marketing*, pp. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., 1988. SERVQUAL: A multiple - item scale for measuring consumers perceptions of service quality. *Journal of retailing*, pp. Vol 16, No 1, pp 12-37.

Rowley , J., 1996. "Διαχείριση της ποιότητας στις υπηρεσίες πληροφόρησης.". *Υπηρεσίες πληροφόρησης & χρήση πληροφοριών*, pp. 16.1, 51-61..

Sallis, E., 2002. *Total Quality Manadgmt in Education*. 3rd επιμ. London: Taylor & Francis e-Library.

Silva, J. & Melo, C., 2017. Qualidade de Serviços: Uma análise comparativa entre SERVQUAL e SERVPERF. *Journal of Perspectives in Management – JPM*, pp. 1(1), 2017, p. 63-73.

Swiss, J., 1992. Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. *Public Administration Review*, 8, pp. Τόμος 52, Τεύχος 4, σ. 356-362.

Talib, F., Rahman , Z. & Qureshi , M., 2012. Total quality management in service sector: a literature review. *Int. J. Business Innovation and Research Vol. 6, No. 3, 2012*, pp. Vol. 6, No. 3, 259-301.

van Dyke, T. P., Kappelman, L. A. & Prybutok, V. R., 1997. Measuring Information Systems Service Quality: Concerns on the Use of the SERVQUAL Questionnaire. *MIS Quarterly*, 6, pp. Vol. 21, No. 2, pp. 195-208.

van Haaften, R., 2017. *KOVAHA, Marketing, Strategy and Management*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.van-haaften.nl/customer-satisfaction/customer-satisfaction-models/61-the-european-customer-satisfaction-index>
[Πρόσβαση 21 10 2022].

Webster, F. E., 2008. Marketing IS management: The wisdom of Peter Drucker. *Academy of Marketing Science*, 9 7, pp. 20-27.

Wikipedia, 2017. *el.wikipedia.org/wiki*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CE%AD%CE%BF_%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF_%CE%9C%CE%AC%CE%BD%CE%B1%CF%84%CE%B6%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CF%84 [Πρόσβαση 24 9 2022].

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A., 1996. The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 4, pp. Vol. 60,31-46.

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

- ❖ Ν. 1811/1951, Περί Κώδικος Καταστάσεως των Δημοσίων Υπαλλήλων (ΦΕΚ 141Α/1951)
- ❖ Νόμος 1256 ΦΕΚ Α'65/31.5.1982 «Για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανωτάτου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς για το Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του κράτους και άλλες διατάξεις».
- ❖ Νόμος 1892 ΦΕΚ Α'101/31.7.1990 «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις»
- ❖ Νόμος 1943 ΦΕΚ Α'50/11.4.1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».
- ❖ Νόμος 2198/1994 (ΦΕΚ Α 43/22-03-1994) «Αύξηση αποδοχών δημοσίων υπαλλήλων εν γένει σύναψη δανείων, υπό του Ελληνικού Δημοσίου και δημιουργία στην Τράπεζα της Ελλάδος Συστήματος Παρακολούθησης Συναλλαγών επί Τίτλων με Λογιστική Μορφή (Αύλοι Τίτλοι) και άλλες διατάξεις».
- ❖ Νόμος 3229/2004 «Εποπτεία της ιδιωτικής ασφάλισης, εποπτεία και έλεγχος τυχερών παιχνιδιών, εφαρμογή των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων και άλλες διατάξεις».
- ❖ Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις.
- ❖ Νόμος 4270 ΦΕΚ Α'143/28.6.2014 «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις».
- ❖ Νόμος 4337 ΦΕΚ Α' 129/17.10.2015 «Μέτρα για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων».
- ❖ Νόμος 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις».

- ❖ ΠΔ 18/2018 «Οργανισμός Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων»
- ❖ Νόμος 4692/2020 «Αναβάθμιση του Σχολείου και άλλες διατάξεις».
- ❖ Νόμος 4826/2021 «Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις».
- ❖ Νόμος 4871 ΦΕΚ Α 246/10.12.2021 «Μεταρρυθμίσεις στο νομοθετικό πλαίσιο της Εθνικής Σχολής Δικαστικών Λειτουργών και άλλες επείγουσες διατάξεις».
- ❖ Νόμος 4940/2022: «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις».

ΜΕΡΟΣ Γ΄: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Κυρίες & Κύριοι,

Στο πλαίσιο της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας στο Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος (ΔΙ.ΠΑ.Ε.), διεξάγω έρευνα με θέμα:

«Ποιοτικές υπηρεσίες στο Δημόσιο Τομέα. Ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Η περίπτωση της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Πιερίας»

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως σκοπό να αναδείξει την συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην λειτουργία των Δημόσιων Οργανισμών. Η ικανοποίηση των αξιώσεων των πολιτών με ποιοτικές υπηρεσίες και η διοικητική εξωστρέφεια των οργανισμών αποτελούν την φιλοσοφία της ΔΟΠ.

Βασικός στόχος της είναι η διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας παροχής υπηρεσιών και ο βαθμός ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών - εκπαιδευτικών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Ως εσωτερικοί πελάτες εννοούνται οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι υπηρετούν ως μόνιμοι ή αναπληρωτές εκπαιδευτικοί και μέλη ΕΕΠ – ΕΒΠ. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας θα βοηθήσουν στην βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών και την εξάλειψη των αδυναμιών στην εσωτερική λειτουργία της Δ.Δ.Ε. Πιερίας.

Το παρόν ερωτηματολόγιο **είναι ανώνυμο** και η **συμμετοχή σας είναι εθελοντική**. Παρακαλείσθε θερμά να αφιερώσετε 5-6 περίπου λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας για τη συμπλήρωσή του. Δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις. Οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν θα παραμείνουν άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Είμαι στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε διευκρίνιση χρειαστείτε (penaggelo@gmail.com).

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για την συνεργασία.

Με εκτίμηση,

Παναγιώτα (Πέννυ) Αγγελοπούλου

Α΄ ΕΝΟΤΗΤΑ - ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η παρακάτω σειρά ερωτήσεων αναφέρεται στην αντιλαμβανόμενη εκ μέρους σας ποιότητας υπηρεσιών της Δ.Δ.Ε. Πιερίας, όταν εξυπηρετείστε για υπηρεσιακές σας υποθέσεις. Παρακαλώ εκφράστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας σε καθεμιά από τις παρακάτω ερωτήσεις:

	ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	Τα γραφεία της Δ.Δ.Ε. Πιερίας έχουν σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό	1	2	3	4	5
2	Ο χώρος όπου στεγάζεται η Δ.Δ.Ε. Πιερίας είναι αισθητικά όμορφος	1	2	3	4	5
3	Οι εγκαταστάσεις της Δ.Δ.Ε. Πιερίας είναι εύκολα προσβάσιμες για ΑΜΕΑ	1	2	3	4	5
4	Όταν οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας υπόσχονται να ολοκληρώσουν ένα αίτημά σας σε συγκεκριμένο χρόνο, το κάνουν	1	2	3	4	5
5	Όταν αντιμετωπίζετε κάποιο πρόβλημα, οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας σας κατανοούν και σας καθησυχάζουν	1	2	3	4	5
6	Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας τηρούν αξιόπιστα και ακριβή αρχεία	1	2	3	4	5
7	Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας είναι πάντα πρόθυμοι να σας βοηθήσουν στα υπηρεσιακά σας ζητήματα	1	2	3	4	5

8	Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας είναι ικανοί να ανταποκρίνονται επαρκώς στα αιτήματά σας	1	2	3	4	5
9	Αισθάνεστε ασφαλείς όταν συναλλάσσετε με τους υπαλλήλους της Δ.Δ.Ε. Πιερίας	1	2	3	4	5
10	Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας είναι ευγενικοί	1	2	3	4	5
11	Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας λαμβάνουν επαρκή υποστήριξη από τους Προϊσταμένους τους για την σωστή διεκπεραίωση των αιτημάτων σας	1	2	3	4	5
12	Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας σας παρέχουν προσωποποιημένη πληροφόρηση	1	2	3	4	5
13	Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας καταλαβαίνουν ποιες είναι οι ανάγκες σας	1	2	3	4	5
14	Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας έχουν υπόψη τους τις προσδοκίες σας για ποιοτική παροχή υπηρεσιών	1	2	3	4	5
15	Το ωράριο λειτουργίας της υπηρεσίας εξυπηρετεί τις ανάγκες σας	1	2	3	4	5

Β' ΕΝΟΤΗΤΑ – ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ Δ.Δ.Ε. ΠΙΕΡΙΑΣ

Η παρακάτω σειρά ερωτήσεων σχετίζεται με τον βαθμό ικανοποίησης που λαμβάνετε **μετά την παροχή των υπηρεσιών** από την Δ.Δ.Ε. Πιερίας. Παρακαλώ εκφράστε τον βαθμό δυσαρέσκειας ή ικανοποίησής σας σε καθεμιά από τις παρακάτω ερωτήσεις:

	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	Ύπαρξη σύγχρονου Δικτυακού Τόπου στην Δ.Δ.Ε. Πιερίας	1	2	3	4	5
2	Ύπαρξη ηλεκτρονικής επικοινωνίας και ανταπόκρισης της Δ.Δ.Ε. Πιερίας	1	2	3	4	5
3	Οι εγκαταστάσεις της Δ.Δ.Ε. Πιερίας είναι όμορφες και εύκολα προσβάσιμες	1	2	3	4	5
4	Τα αιτήματά σας ολοκληρώνονται έγκαιρα από τους υπαλλήλους της Δ.Δ.Ε. Πιερίας	1	2	3	4	5
5	Η οργάνωση της Δ.Δ.Ε. Πιερίας στόχο έχει την εξυπηρέτηση των αναγκών των εκπαιδευτικών/πολιτών	1	2	3	4	5
6	Οι υπηρεσίες στην Δ.Δ.Ε. Πιερίας παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά	1	2	3	4	5
7	Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. Πιερίας είναι επαρκώς κατηρτισμένοι και ενημερωμένοι με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο για την επίλυση των υπηρεσιακών σας υποθέσεων	1	2	3	4	5
8	Η Δ.Δ.Ε. Πιερίας λαμβάνει ανατροφοδότηση, από τους υπαλλήλους της μέσω των	1	2	3	4	5

	εκπαιδευτικών, για διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών της					
9	Ύπαρξη αισθήματος ασφάλειας και εμπιστευτικότητας συναλλαγών με τους υπαλλήλους της Δ.Δ.Ε. Πιερίας					
10	Οι υπάλληλοι της Δ.Δ.Ε. διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα παράπονα ή τα προβλήματα που προκύπτουν από την συναλλαγή τους με τους πελάτες/πολίτες	1	2	3	4	5
11	Η Διοίκηση της Δ.Δ.Ε. Πιερίας παροτρύνει τους υπαλλήλους της Δ.Δ.Ε. Πιερίας για συνεχή επιμόρφωση, με στόχο την βελτίωση παροχής υπηρεσιών της	1	2	3	4	5
12	Ύπαρξη διαφάνειας παροχής υπηρεσιών από τους υπαλλήλους της Δ.Δ.Ε. Πιερίας	1	2	3	4	5
13	Ύπαρξη κατανόησης των ατομικών αναγκών σας από τους υπαλλήλους της Δ.Δ.Ε. Πιερίας	1	2	3	4	5
14	Ύπαρξη διαδικτυακής ή τηλεφωνικής προσωποποιημένης πληροφόρησης με τους υπάλληλους της Δ.Δ.Ε. Πιερίας για τις υπηρεσιακές σας υποθέσεις	1	2	3	4	5
15	Η διαδικτυακή επικοινωνία με την Δ.Δ.Ε. Πιερίας καλύπτει πλήρως τις υπηρεσιακές σας υποθέσεις, χωρίς την ανάγκη προσέλευσής σας στον φυσικό χώρο της Υπηρεσίας	1	2	3	4	5

Γ' ΕΝΟΤΗΤΑ : Δημογραφικά στοιχεία

1. ΦΥΛΟ

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ

- 22-35
- 36-45
- 46-55
- 56 και άνω

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Χήρος/α
- Διαζευγμένος/η

4. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

- Μόνιμος/η
- Αποσπασμένος/η
- Αναπληρωτής/τρια
- Ωρομίσθιος/α

5. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

- Απόφοιτος/η Λυκείου
- ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

6. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

- Καθηγητής/τρια
- Μέλος ΕΕΠ – ΕΒΠ
- Υποδιευθυντής/τρια/Τομεάρχης
- Διευθυντής/τρια

7. ΈΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

- 0-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40