



## **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ –  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΙΟΝΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΣΤΗ ΘΡΑΚΗ**

της

**ΧΡΙΣΤΙΝΑΣ ΤΣΑΡΟΥΔΗ**

Επιβλέπων Καθηγητής  
Ιωάννης Ρουσσάκης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης  
στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Δεκέμβριος 2017



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



**Μπορείτε να:**

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

**Υπό τους ακόλουθους όρους:**

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 15, Δεκεμβρίου, 2017

Η Δηλούσα: Χριστίνα Τσαρούδη

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία διακρίνεται σε δύο μέρη: Στο πρώτο μέρος προσεγγίζεται η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων μέσα στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στο δεύτερο μέρος γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί το νομικό και ιστορικό πλαίσιο της μειονοτικής εκπαίδευσης στη Θράκη.

Η έρευνα απαντά στα ερωτήματα πως ο δημόσιος τομέας λειτουργεί, με ποιους τρόπους μπορεί να γίνει αποτελεσματικός, πως προβλήματα δυσκαμψίας και γραφειοκρατίας μπορούν να ξεπεραστούν, για έναν πιο ικανοποιημένο πολίτη.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας, από τους πλέον σύγχρονους τρόπους μανάτζμεντ, δοκιμασμένος για την αποτελεσματικότητά του, ενδείκνυται για το δημόσιο. Οι εμπνευστές της και κυρίως ο Deming και τα δεκατέσσερα σημεία της φιλοσοφίας του, καθοδηγούν την αλλαγή που χρειάζεται το δημόσιο. Για να εισαχθούν η καινοτομία και οι αλλαγές, χρειάζονται κατάλληλοι χειρισμοί, φιλοσοφία, στρατηγική, ώστε να παρακινηθούν οι υπάλληλοι να τα αποδεχθούν.

Η ανάγκη διαπίστωσης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων είναι αναγνωρισμένη από παλιά. Σήμερα, με τη μείωση των πόρων του δημοσίου, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, για την αύξηση της αποδοτικότητας, είναι επιτακτική. Στην Ελλάδα όμως, δεν έχει βρεθεί ακόμα, ο σωστός τρόπος. Μέσα από την ιστορική πορεία των νομοθετημάτων για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στη χώρα μας, μελετάται πως έχει αντιμετωπιστεί το θέμα. Ποιοι είναι οι όροι για μια σωστή αξιολόγηση, ποιες υποδομές χρειάζονται και προϋποθέσεις, με ποια μεθοδολογία θα εφαρμοστεί καλύτερα, πόσο βοηθά η διοίκηση ολικής ποιότητας.

Στο δεύτερο μέρος, γίνεται έρευνα στη μειονοτική εκπαίδευση της Θράκης. Από το 1923 που εφαρμόζεται, αυτή η ιδιαίτερη εκπαίδευση, με βάση τη Συνθήκη της Λωζάνης, έχουν γίνει πολλές αλλαγές στο διοικητικό της πλαίσιο. Εξετάζεται ποιοι ιστορικοί παράγοντες υπήρξαν καθοριστικοί. Ερευνώνται σύγχρονα στατιστικά στοιχεία για τη φοίτηση των μουσουλμανόπαιδων και η τελευταία νομοθεσία. Επίσης, ερευνάται η απήγηση των αρχών της ΔΟΠ σε θέματα ηγεσίας σε διευθυντές μειονοτικών δημοτικών σχολείων. Με έντονα τα προβλήματα διγλωσσίας και τριγλωσσίας, ποια είναι η πραγματικότητα της μειονοτικής εκπαίδευσης σήμερα, και πόσο επηρεάζει την κοινωνική ένταξη των μουσουλμανόπαιδων. Πόσο θα βοηθούσε μια διαπολιτισμική προοπτική.

## ABSTRACT

The present study is a twofold. It attempts to approach on the one hand the subject of evaluation of public servants within the frame of Total Quality Management (TQM) and on the other, to present the legal and historical conditions of minority education in Thrace. The survey addresses questions like how the public sector functions, in which ways it can be more effective, how problems arising from the lack of flexibility and bureaucracy can be overcome for a more satisfied citizen.

TQM, one of the most modern structures for management, proved for its effectiveness, is appropriate for the public sector. Its creators and mostly Deming with the fourteen points in his philosophy, lead the change needed to improve the public sector. In order to introduce innovation and changes appropriate handlings, philosophy and strategy are needed for civil servants to be motivated to accept them.

The necessity to determine the skills and capabilities of civil servants has always been recognised. Today, however, the reduction of public money available makes the use of human resources to increase their effectiveness imperative. Unfortunately, Greece has not found yet the right way to do so. This survey examines the legislative steps taken to achieve the evaluation of the public sector. It also focuses on the right conditions for a proper assessment, the infrastructure and requirements needed, the methodology which could yield the expected results, as well as the overall help of TQM.

In the second part, a research is being conducted on minority education in Thrace. This specialised educational framework for muslims has been in effect since the treaty of Losane (1923). Many changes have been brought since then. The historical factors that determined the changes are mentioned. Latest statistics on the attendance of muslim children and the latest legislation are being investigated. Additionally, issues concerning difficulties arising from the use of two or three languages, the reality of minority education today and how it affects the social integration of muslim children, are examined.

To what extent a crosscultural perspective could be of help, is exposed. Finally, the perceptions of minority school directors of the effectiveness of the principles of TQM are examined by questionnaires and the acceptance of the principles of TQM, is confirmed.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	5
ABSTRACT .....	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	14
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	15
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	15
<b>ΜΕΡΟΣ Α΄ .....</b>	<b>18</b>
<b>1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....</b>	<b>18</b>
<b>ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....</b>	<b>18</b>
1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	18
1.2 ΑΡΧΕΣ ΚΑΛΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	19
1.3 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	19
1.3.1 Η εθνική ανεξαρτησία .....	19
1.3.2 Η αυτοτελής κυβέρνηση.....	20
1.3.3 Οργάνωση της Δικαιοσύνης και του Στρατού .....	20
1.3.4 Μεταπολίτευση- Βουλή.....	20
1.4 ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑΣ.....	20
1.5 ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	21
1.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1945-1974 .....	21
1.7 ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....	21
1.8 ΤΑ ΜΕΤΡΑ ΠΟΥ ΛΗΦΘΗΚΑΝ ΚΑΙ Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	22
1.8.1 Από το 1980 ως το 1990 .....	22
1.8.2 Από το 1990 ως το 1993 .....	22
1.8.3 Μέτρα για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.....	23
1.8.4 Μέτρα περιόδου 1999 ως 2014 .....	23
1.8.5 Πληροφοριακά συστήματα και γραφειοκρατία.....	24
1.9 ΓΙΑ ΝΑ ΔΙΟΡΘΩΘΕΙ Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	24
1.9.1 Προτάσεις για βελτίωση του δημόσιου τομέα .....	24
1.9.2 Βασικά κριτήρια βελτίωσης της δημόσιας διοίκησης.....	25
1.9.3 Ανοίγματα του δημόσιου τομέα προς τον ιδιωτικό.....	25
1.9.4 Ανασύσταση της κυβέρνησης .....	25
1.9.5 Σύγχρονο management - Αξιολόγηση .....	26
1.9.6 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση .....	26
1.9.7 Αποκέντρωση.....	26
1.9.8 Πολιτική ανάπτυξης προσωπικού .....	26

1.9.9 Ανάγκη επέμβασης ανεξάρτητου φορέα .....	27
1.9.10 ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ .....	27
1.10 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ .....	27
<b>2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....</b>	<b>29</b>
<b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....</b>	<b>29</b>
2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	29
2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	30
2.3 ΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ .....	30
2.4 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.....	31
2.5 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	31
2.6 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΜΗΔΕΝ ΛΑΘΩΝ (ZERO DEFECTS) .....	32
2.7 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΚΛΑΣΣΙΚΟΥ-ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	32
2.7.1 Ιεράρχηση προτεραιοτήτων συμβατικού μάνατζμεντ –ΔΟΠ.....	34
2.8 ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	35
2.9 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΕΙ ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ Ή ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	35
2.10 ΚΟΡΥΦΑΙΟΙ ΕΚΦΡΑΣΤΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ .....	36
2.10.1 W. Edwards Deming .....	36
2.10.1.1 Τα 14 σημεία του Deming .....	36
2.10.1.2 Ο Κύκλος του Deming.....	38
2.10.1.3 Αρχές δράσης του Deming .....	39
2.10.2 Joseph Juran .....	39
2.10.3 Armang Feigenbaum.....	39
2.10.4 Philip Crosby .....	40
2.11 Η ΔΟΠ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	40
2.11.1 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δημοσίων υπηρεσιών που κάνουν την εφαρμογή της ΔΟΠ δύσκολη .....	42
2.11.2 Οι διαστάσεις ποιότητας στις υπηρεσίες, σύμφωνα με το μοντέλο μέτρησης SERVQUAL .....	43
2.11.3 Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO).....	44
2.11.4 Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης.....	46
2.12 ΒΡΑΒΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	48
2.12.1 EFQM .....	48
2.12.2 ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	51
2.12.3 ΕΘΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	57
2.12.4 ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ DEMING.....	58
2.12.5 ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ BALDRIDGE.....	58



2.13 ΤΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ .....	59
2.14 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΝ ΣΥΝΤΟΜΙΑ, ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ .....	60
2.15 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	60
2.15.1 Βήματα που πρέπει να γίνουν για μια πιο πολιτοκεντρική προσέγγιση (Κέφης, 2005) .....	61
2.15.2 Σύγκριση ιδιωτικού – δημόσιου τομέα.....	61
2.15.3 Αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας στον δημόσιο τομέα.....	62
2.15.3.1 Προβλήματα που θα προκύψουν και αντιμετώπισή τους.....	62
2.15.3.2 Ενίσχυση του μετασχηματισμού .....	63
2.16 Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ .....	63
2.17 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	64
2.17.1 Η έννοια της καινοτομίας.....	64
2.17.2 Είδη καινοτομίας στο δημόσιο τομέα.....	65
2.17.3 Οργανωτική καινοτομία .....	66
2.17.4 Εμπόδια στην διάδοση της καινοτομίας στο δημόσιο-Προϋποθέσεις για να λειτουργήσει η καινοτομία.....	67
2.18 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΠΟΥ ΘΑ ΕΠΕΛΘΕΙ Η ΑΛΛΑΓΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑΣ .....	68
2.18.1 Η Νοοτροπία της ομάδας και η οργανωτική νοοτροπία.....	70
2.18.2 Θεωρία της διαχείρισης της αλλαγής του Bernard Burnes (1992) .....	71
2.18.3 Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή.....	73
2.18.4 Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή .....	74
2.18.5 Δυο λόγια για την Νέα Δημόσια Διοίκηση .....	76
<b>3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....</b>	<b>78</b>
<b>Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....</b>	<b>78</b>
3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	78
3.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ- ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	79
3.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	81
3.4 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	84
3.5 Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ .....	85
3.6 ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	86
3.6.1 Με βάση τη σύγκριση (comperatives procedures) .....	86
3.6.2 Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια .....	87
3.6.3 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων.....	87
3.6.4 α)Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας.....	88
β)Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές.....	89
των δημοσίων υπαλλήλων (Performance – Related Pay for Government employees) .....	89

3.6.5 Δημόσιοι υπάλληλοι και αξιολόγηση.....	90
3.6.6 Η διεθνής δημοσιονομική εφαρμογή της σύνδεσης της απόδοσης με την αμοιβή.....	90
3.7 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ .....	91
3.8 ΤΟ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: Ν. 4369/2016 .....	95
3.8.1 Αποτίμηση του ν. 4369/2016 .....	102
3.8.2 Η ΑΔΕΔΥ και η κυβέρνηση .....	104
3.9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	105
3.9.1 Προτάσεις .....	107
<b>ΜΕΡΟΣ Β΄ .....</b>	<b>109</b>
<b>4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....</b>	<b>109</b>
<b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....</b>	<b>109</b>
<b>ΤΗΣ ΜΕΙΟΝΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΘΡΑΚΗ .....</b>	<b>109</b>
4.1 Η ΜΕΙΟΝΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΘΡΑΚΗ.....	109
Αριθμός μειονοτικών σχολείων που λειτουργούν στη Θράκη και αριθμός μουσουλμάνων μαθητών .....	110
4.2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ – ΝΟΜΙΚΑ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΙΟΝΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	112
4.2.1 Οι πρώτες συνθήκες για εκπαίδευση μειονοτήτων στην Ελλάδα .....	112
4.2.2 Η εκπαίδευση της μειονότητας στη Θράκη ιστορικά και πολιτικά.....	112
Το νομικό πλαίσιο της Συνθήκης της Λωζάνης για την ανταλλαγή .....	113
Το νομικό πλαίσιο της Συνθήκης της Λωζάνης για την εκπαίδευση.....	113
Τα πρώτα χρόνια μετά τη Συνθήκη .....	114
Πολιτικές διαφοροποιήσεις μέσα στη μειονότητα.....	114
Η εκπαίδευση γίνεται πολιτική διελκυστίνδα.....	115
Τα πρώτα σχολεία .....	115
Αυστηρά μέτρα επί Μεταξά .....	115
Το Ελληνοτουρκικό μορφωτικό πρωτόκολλο του 1951 .....	116
Σκληρή στάση της Ελλάδας την περίοδο της δικτατορίας .....	117
Το ελληνοτουρκικό μορφωτικό πρωτόκολλο του 1968 .....	118
Ε.Π.Α.Θ.....	118
Δεκαετία του 1960: Μέσω της εκπαίδευσης προσπάθεια αντιμετώπισης της τουρκικής επιρροής.....	119
Αντίθετα αποτελέσματα.....	120
1974-1981: Σύνολο νομοθετικών ρυθμίσεων .....	120
Η αποστολή του Εθνικού δασκάλου .....	120
Νομοθεσία για την ίδρυση Μειονοτικού σχολείου .....	121
Διαχειριστική Επιτροπή Βακουφίων .....	122
Γυναίκες δασκάλες .....	122
Απαγόρευση της επωνυμίας τουρκικός.....	122

Προβληματική κατάσταση στα σχολεία.....	122
Ίδρυση Γραφείων Εκπαίδευσης υπεύθυνων για τα μειονοτικά σχολεία .....	123
Αλλαγή πολιτικού κλίματος.....	123
Συντονιστικό Γραφείο Α/θμιας και Β/θμιας Μειονοτικής Εκπ/σης.....	124
ΥΣΜΕ .....	125
Το πιο θετικό βήμα: Η ψήφιση της ποσόστωσης για την εισαγωγή των μουσουλμάνων της Θράκης στα Πανεπιστήμια .....	126
Λόγοι ψήφισης των Υπουργικών Αποφάσεων της ποσόστωσης .....	126
Ο πλασματικός χρόνος για τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούσαν σε μειονοτικά σχολεία .....	127
Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Μουσουλμανοπαίδων (Π.Ε.Μ.) .....	127
Τα σχολικά βιβλία της μειονότητας .....	128
Κατάργηση του Συντονιστικού Γραφείου και του ΥΣΜΕ - Ίδρυση του Γραφείου Μειονοτικής Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης .....	129
Το ισχύον σύστημα μόρφωσης των δασκάλων του μειονοτικού προγράμματος των μειονοτικών σχολείων της Θράκης .....	130
<b>5. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ .....</b>	<b>132</b>
Προβλήματα από τη διγλωσσία-τριγλωσσία .....	133
Άλλα σοβαρά προβλήματα .....	133
<b>6. ΘΕΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΗΣ ΜΕΙΟΝΟΤΗΤΑΣ .....</b>	<b>133</b>
<b>7. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>134</b>
Η πρόταση για Πειραματικά Δημοτικά Σχολεία για την Μειονότητα.....	134
Συνειδητοποίηση λανθάνοντων μηνυμάτων απόρριψης ταυτότητας που περνούν στους μειονοτικούς μαθητές .....	135
Μέτρα για την εξάλειψη χρόνιων ζητημάτων.....	136
Επικοινωνία γονιών – εκπαιδευτικών.....	136
<b>5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....</b>	<b>138</b>
<b>ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΣΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΜΕΙΝΟΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ .....</b>	<b>138</b>
5.1 Μεθοδολογία της έρευνας.....	138
5.2 Παρουσίαση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας .....	138
5.3 Συμπεράσματα .....	140
Βιβλιογραφία.....	141
Ελληνόγλωσση.....	141
Ξενόγλωσση.....	152
Ιστοσελίδες.....	158

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ - ΕΙΚΟΝΩΝ**

Πίνακας 1. Διαφορές μεταξύ παραδοσιακής διοικητικής και προσέγγισης ΔΟΠ(Δερβιτσιώτης, 2005) .....	<b>33</b>
Πίνακας 2. Διαφορές μεταξύ κλασσικής διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δενιόζος, 2014). .....	<b>34</b>
Πίνακας 3. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων μεταξύ συμβατικού μάνατζμεντ και ΔΟΠ (Παπαδημητρίου, 2012) .....	<b>34</b>
Πίνακας 4. Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Πηγή: Μπακογιάννη Ξανθή (www.academia.edu) .....	<b>49</b>
Πίνακας 5. Αμερικάνικο βραβείο Ποιότητας Baldridge Πηγή: Μπακογιάννη Ξανθή (www.academia.edu).....	<b>59</b>
Πίνακας 6. Κατηγοριοποίηση καινοτομιών στο δημόσιο τομέα, Wu et al (2013), προσαρμοσμένο από Καρυωτάκης κ.α. (2015). .....	<b>66</b>
Πίνακας 7. Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή. Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Kotter J. P. & Schlesinger L. A. (2008, σελ 136).....	<b>75</b>
Πίνακας 8. Τι πρέπει να κάνει ο Προϊστάμενος και τι δεν πρέπει, σχετικά με τη συνέντευξη. Πηγή: Από WF. Cascio, Managing Human Resources, 5 <sup>th</sup> ed Irwin Mc Graw Hill, London, 1998, pp 324 και από Mathiw R. – Jackson J., Personal-Human Resource Management, West Publishing, 1985, p 358., προσαρμοσμένο από την Μπλιάμπτη (2016). .....	<b>82</b>
Πίνακας 9. Βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης της απόδοσης και εναλλακτικές επιλογές. Πηγή: Dr Christoph Demmke, European Institute of Public Administration Maastricht (NL), Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States, Study of the 48 <sup>th</sup> meeting of the Directors- General of the Public Service of the Member States of the European Union, Maastricht, June, 2007. Προσαρμοσμένο από Μπλιάμπτη (2016). .....	<b>107</b>
Πίνακας 10. Στοιχεία φοίτησης μειονοτικών μαθητών στα μειονοτικά σχολεία της Θράκης, το σχολ. έτος 2017-2018. Πηγή: Γραφείο Μειονοτικής Εκπαίδευσης Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης ΑΜΑΘ. ....	<b>110</b>
Πίνακας 11. Πίνακας φοιτούντων μουσουλμάνων σε νηπιαγωγεία και δημόσια δημοτικά σχολεία στο Ν. Ροδόπη από το 2000-2001 ως το 2017-2018. Πηγή: Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ροδόπης. ....	<b>112</b>

### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ**

Διάγραμμα 1 . Αξιώματα της ΔΟΠ. Πηγή: ( <a href="https://www.slideshare.net/akargas/qm-38245893">https://www.slideshare.net/akargas/qm-38245893</a> ).....	<b>35</b>
Διάγραμμα 2. Οι 5 διαστάσεις της ποιότητας σχετικά με την ικανοποίηση που αντιλαμβάνονται οι πελάτες. Πηγή: ( <a href="http://www.serviceperformance.com/the-5-service-dimensions-all-customers-care-about/">http://www.serviceperformance.com/the-5-service-dimensions-all-customers-care-about/</a> ).....	<b>44</b>

### **ΕΙΚΟΝΕΣ**

Εικόνα 1. Ο κύκλος του Deming. Πηγή: <a href="https://tsioukras.blogspot.gr/2012/12/blog-post_2.html">https://tsioukras.blogspot.gr/2012/12/blog-post_2.html</a> .....	<b>38</b>
Εικόνα 2. ISO 9001. Πηγή: <a href="http://coolweb.gr/pistopoihsh-iso">http://coolweb.gr/pistopoihsh-iso</a> .....	<b>45</b>
Εικόνα 3. ISO 14001. Πηγή: <a href="http://coolweb.gr/pistopoihsh-iso">http://coolweb.gr/pistopoihsh-iso</a> .....	<b>45</b>
Εικόνα 4. Σχηματική παράσταση της λογικής Radar (Γρηγορούδης, 2001).....	<b>51</b>
Εικόνα 5. Το Μοντέλο ΚΠΑ. Πηγή: ΥΠΕΣΔΔΑ, 2007 b.....	<b>53</b>
Εικόνα 6. Η δυσκολία επίτευξης της αλλαγής σε σχέση με τον χρόνο .....	<b>69</b>

Πηγή: Hersey P. & Blanchard K. (1988, σελ. 341).....	<b>69</b>
Εικόνα 7. Οι βασικές ημερομηνίες των αλλαγών στο δημόσιο. Πηγή: <a href="http://www.efsyn.gr/arthro/ti-allazei-kai-pote-se-dimosio-kai-yroyrgeia">http://www.efsyn.gr/arthro/ti-allazei-kai-pote-se-dimosio-kai-yroyrgeia</a> .....	<b>103</b>

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αυτή η εργασία αφιερώνεται στον σύζυγό μου Αντώνη, που τον ευχαριστώ ιδιαίτερα, γιατί, χωρίς τη συμπαράστασή του, θα ήταν αδύνατο να ολοκληρωθεί.

Επίσης στις κόρες μας Μαρία, Νίκη, Κωνσταντίνα.

Οφείλω ακόμη, να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Ιωάννη Ρουσσάκη, για την πολύτιμη βοήθειά του και τον συνάδελφο κ. Ιωάννη Σιγούρο για τις πολύτιμες υποδείξεις του.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Αυτή η εργασία πραγματεύεται δύο θέματα: Το ένα είναι η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μέσα από μελέτη του πως λειτουργεί το δημόσιο, ποια είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ποια είναι η νομοθετική πορεία της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Το άλλο θέμα είναι το διοικητικό πλαίσιο της μειονοτικής εκπαίδευσης στη Θράκη. Η ιστορική και νομική πορεία της ιδιαίτερης αυτής εκπαίδευσης, έρευνα για τη φοίτηση των μουσουλμανοπαίδων σήμερα, την τελευταία νομοθεσία και τις απόψεις των διευθυντών των μειονοτικών δημοτικών σχολείων για την αποτελεσματικότητα των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ο λόγος που συνδυάζονται τα δύο αυτά θέματα, είναι η ιδιότητα της γράφουσας ως διοικητική υπάλληλος στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ροδόπης, με αντικείμενα προερχόμενα καθημερινά από τη μειονοτική εκπαίδευση.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ικανοποίηση του συμφέροντος του πολίτη μέσα από την πραγμάτωση των σκοπών του κράτους αποτελεί το έργο της δημόσιας διοίκησης (Δρούλια και Πολίτης, 2008).

Πόσο αποτελεσματικά τελείται αυτό το έργο σήμερα; Ποια χαρακτηριστικά πρέπει να έχουν οι δημόσιες υπηρεσίες;

Η πορεία της διοίκησης στην Ελλάδα υπήρξε περιπετειώδης, πράγμα αποτρεπτικό για σταθερότητα και εκσυγχρονισμό. Το έντονο πολιτικό στοιχείο, ο συγκεντρωτισμός στις δομές και στις διαδικασίες, η γραφειοκρατία, η πολυνομία δημιούργησαν προβληματικό κατεστημένο. Η έλλειψη εκσυγχρονισμού, τεχνογνωσίας, επιμόρφωσης των υπαλλήλων, η έλλειψη αξιολόγησης υποδομών, διαδικασιών και υπαλλήλων, η αναξιοκρατία είναι από τις κύριες αιτίες της προβληματικής κατάστασης στο δημόσιο.

Προτάσεις βελτίωσης: Να τεθεί ως εθνική προτεραιότητα με σταθερή πολιτική βούληση, η βελτίωση του δημόσιου τομέα, να υπάρχει πολιτική ανάπτυξης των δημοσίων υπαλλήλων με ύπαρξη στόχων προσωπικών που να συνδέονται ανάλογα με μισθό και προαγωγές. Να προχωρήσει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, να εισαχθεί η διοίκηση ολικής ποιότητας, να γίνεται ουσιαστική αξιολόγηση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι από τους σύγχρονους τρόπους μάνατζμεντ, που έχει αναγνωριστεί διεθνώς η αποτελεσματικότητά του. Την φιλοσοφία της αποτελούν: καταρχάς, καθοδήγηση από τις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη-πολίτη, η σωστή δουλειά από την αρχή, χωρίς λάθη, με ελέγχους

στα ενδιάμεσα στάδια, η εμπλοκή όλων των εργαζόμενων του οργανισμού με ομαδικότητα και θετικό πνεύμα, η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, η παρακίνηση και ενεργοποίησή του, η κατάκτηση της επιστημονικής γνώσης που θα βοηθήσει στις αλλαγές, δέσμευση της ανώτερης ηγεσίας για τήρηση των στόχων.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να βοηθήσει, ώστε να είναι υψηλού επιπέδου οι υπηρεσίες στο δημόσιο, αν προηγηθεί εγκαθίδρυση ευέλικτων δομών, και διαδικασιών συνεχούς ελέγχου. Αναφέρονται τρόποι μέτρησης της ποιότητας και βραβεία ποιότητας. Γίνεται εκτενής αναφορά στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, το οποίο έχει σκοπό, ανάμεσα στα άλλα, την εισαγωγή της διοίκησης ολικής ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες, μέσω της αυτοαξιολόγησης, ώστε σταδιακά να οδηγηθούν στον κύκλο ποιότητας: Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση.

Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας προωθείται με την καινοτομία. Καινοτομία σημαίνει ανάπτυξη. Είναι παράγοντας βελτίωσης της δημόσιας διοίκησης και πρέπει να αποτελεί μέρος του προγραμματισμού και της στρατηγικής των οργανισμών. Στο δημόσιο εστιάζεται στην αλλαγή κουλτούρας των υπαλλήλων, δίνοντας κυρίως, σημασία στην ομαδικότητα. Για την εφαρμογή της, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τα οφέλη από την αλλαγή, προγραμματίζονται δράσεις με τη συμμετοχή τους, έχουν επικοινωνία και υποστήριξη από την ηγεσία, που παίζει βασικό ρόλο. Ακολουθεί ανάπτυξη της θεωρίας διαχείρισης της αλλαγής, κατά τον Burns: αντιμετώπιση από την ηγεσία με τον κατάλληλο τρόπο του φόβου για το άγνωστο των υπαλλήλων, της ανασφάλειας μήπως θιγούν συμφέροντα, της δύναμης της συνήθειας.

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων σήμερα είναι επιβεβλημένη, λόγω οικονομικής κρίσης, που επιβάλλει διαχείριση του κόστους στον δημόσιο τομέα και αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναγκαιότητα στην πορεία προς την κατάκτηση της ποιότητας και διευκολύνει τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Για να είναι θετική η αξιολόγηση, πρέπει να εστιάζεται στην ανάπτυξη του υπαλλήλου. Έτσι βοηθά να καθοριστούν στόχοι για κάθε υπάλληλο, που η επίτευξή τους συμβάλλει στη γενικότερη επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης, πρέπει να έχει καθοριστεί από πριν. Χαρακτηριστικά της αντικειμενικής αξιολόγησης είναι η στόχευση σε κρίσιμα σημεία, η ευελιξία και κυρίως να είναι αποδεκτή από το προσωπικό (Χυτήρης, 2001). Η αξιολόγηση τύπου ελέγχου απόδοσης, σύμφωνα με τον Deming, συνιστά ένα από τα επτά θανάσιμα αμαρτήματα του management και προτείνει να καταργηθεί. Η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή, αποτελεί ένα μέτρο, που οι χώρες του ΟΟΣΑ, συνεχώς επεκτείνουν. Ακολουθεί η ιστορική πορεία των νομοθετημάτων για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, μια πονεμένη ιστορία.



Στο Β΄ μέρος αυτής της εργασίας γίνεται έρευνα στη μειονότητα της Θράκης, τη μοναδική μειονότητα της Ελλάδας και εξετάζεται το διοικητικό πλαίσιο και οι κανόνες που διέπουν την εκπαίδευση που παρέχεται στα μειονοτικά σχολεία. Ερευνώνται ακόμη, οι απόψεις των διευθυντών των μειονοτικών σχολείων για το πόσο αποδέχονται τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε θέματα ηγεσίας. Πέρα από την αναφορά σε ιστορικά στοιχεία, παρουσιάζονται σύγχρονα στατιστικά στοιχεία φοίτησης μαθητών και η τελευταία νομοθεσία.

Τη μειονότητα αποτελούν τρία είδη πληθυσμών με γλωσσική και πολιτιστική ποικιλομορφία. Μουσουλμάνοι τουρκογενείς, πομάκοι κυρίως στα ορεινά και αθίγγανοι. Όλοι όμως διδάσκονται στο σχολείο την τουρκική γλώσσα, κάτι που στους πομάκους και τους αθίγγανους δημιουργεί προβλήματα τριγλωσσίας.

Αφετηρία της μειονοτικής εκπαίδευσης είναι η συνθήκη της Λωζάνης, το 1923 και από τα υπόλοιπα νομοθετήματα, κυρίως τα ελληνοτουρκικά μορφωτικά πρωτόκολλα που υπέγραψαν οι δύο χώρες το 1951 και 1968, καθώς και η συμφωνία του 2000, αποτελούν τις βάσεις και το νομικό πλαίσιο της μειονοτικής εκπαίδευσης του σήμερα.

Τα διοικητικά μέτρα που πάρθηκαν, είναι ανάλογα με τις ιστορικές και πολιτικές εξελίξεις στις σχέσεις των δύο χωρών. Η μειονότητα αντιμετωπίστηκε «περισσότερο ως πολιτικό διακύβευμα και λιγότερο ως κοινωνικό ζήτημα»(Ασκούνη, 2006), με σκοπό τον περιορισμό της τουρκικής επιρροής, καθώς η τουρκική πλευρά χρησιμοποιούσε την εκπαίδευση για να χειραγωγήσει τη μειονότητα (Κουϊδης, 2009).

Από το 1990 και μετά, αλλάζει η αντιμετώπιση της πολιτείας. Τίθενται πλαίσια παιδαγωγικά και κοινωνικά. Στην έρευνα που έγινε σε διευθυντές μειονοτικών δημοτικών σχολείων επιβεβαιώθηκε η αποδοχή των αρχών της ΔΟΠ σε θέματα ηγεσίας σχολείου. Γεγονός όμως παραμένει, ότι οι μουσουλμανόπαιδες βιώνουν μια διχοτομημένη εκπαίδευση, η γνώση της ελληνικής είναι κατακερματισμένη, η φοίτηση στα Γυμνάσια προβληματική καθώς και η κοινωνική ένταξή τους. Συμφωνούμε με την πρόταση αντιμετώπισης της μειονοτικής εκπαίδευσης ως διαπολιτισμικής. Θα συμβάλλει στην παροχή ίσων ευκαιριών εκπαιδευτικών και κοινωνικών. Για ένα σχολείο, χώρο συνάντησης διαφορετικών πολιτισμών και ταυτοτήτων.

# ΜΕΡΟΣ Α΄

## 1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

#### 1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Max Weber, («Το δοκίμιο της πολιτικής», 1988), οι δημόσιες λειτουργίες διακρίνονται σε διοικητικές και πολιτικές. Η εκτελεστική εξουσία ασκείται από την κυβέρνηση και τη δημόσια διοίκηση. Η κυβέρνηση αποφασίζει και η διοίκηση εκτελεί τις πολιτικές αποφάσεις της κυβέρνησης. Η δημόσια διοίκηση αναφέρεται στην εφαρμογή των νόμων και της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτή καθορίζεται από το κυβερνών κόμμα, σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο (Μακρυδημήτρης, 2010).

Συνεπώς, η δημόσια διοίκηση έχει σαν βάση της το ίδιο το Κράτος και τον κρατικό μηχανισμό και εξαρτάται απόλυτα από τις μεταβολές και εξελίξεις του (Μυλωνάς, 2011).

Η ικανοποίηση του συμφέροντος του πολίτη μέσα από την πραγμάτωση των σκοπών του κράτους αποτελεί το έργο της δημόσιας διοίκησης (Δρούλια και Πολίτης, 2008).

Για να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες του πολίτη, οι δημόσιες υπηρεσίες ασκούν κρατική επιχειρηματική δραστηριότητα διαθέτοντας αγαθά και υπηρεσίες (Κέφης, 1998).

Ωστόσο, η δημόσια διοίκηση διαφοροποιείται σε κάθε κράτος, ανάλογα με την παρεμβατικότητα του κράτους στην κοινωνία, που εξαρτάται από την ιστορία του λαού, τα ήθη και έθιμά του, την κουλτούρα του (Λαδής κ.α., 2010).

Οι οργανωτικές θεωρίες που δημόσιου τομέα που βοηθούν να κατανοήσουμε τις μεταρρυθμίσεις είναι:

**Ο τύπος της ιεραρχίας** (συγκεντρωτική διοίκηση), που έχει πάνω απ' όλα το δημόσιο συμφέρον και με αυστηρούς κανόνες δικαίου ελέγχει τους δημόσιους λειτουργούς. Είναι στον μεγαλύτερο βαθμό η κρατική παρέμβαση. Εισήχθηκε στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα με πρωταγωνιστές τον Max Weber (1948), τον Woodrow Wilson (1887) και τον Frederick Wislow Taylor (1911).

**Ο τύπος του ατομικισμού** (αποκεντρωμένη διοίκηση), εμπνευστής ο Adam Smith (1937). Υπάρχει μια ευελιξία στους κανόνες, ώστε το ατομικό συμφέρον να υπερισχύει του συλλογικού συμφέροντος και να επικρατεί ως μέθοδος, ο ανταγωνισμός. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση ταιριάζει σ' αυτό το μοντέλο, γιατί οι προαγωγές, οι βαθμοί, τα χρήματα, έχουν τον ρόλο της παρακίνησης των υπαλλήλων.

Ακόμη, ο **τύπος του φαταλισμού**. Εισηγητής ο Banfield (1958). Η κοινωνία είναι απρόβλεπτη και ανορθολογική και γι αυτό δεν συνεργάζεται. Αναμενόμενη η αδράνεια ((Μπλιάμπτη, 2016).

## **1.2 ΑΡΧΕΣ ΚΑΛΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Ακολουθούν οι αρχές καλής διοίκησης σύμφωνα με τον καθηγητή Μακρυδημήτρη, (2010).**

- ◆ Η άσκηση από τον υπάλληλο, της δημόσιας υπηρεσίας ανιδιοτελώς για την προώθηση του συλλογικού συμφέροντος και όχι του ιδίου (Ράικος, 2006).
- ◆ Η αποφυγή διαφθοράς και χρηματισμού, πράγμα που αποτελεί χρηστή διοίκηση.
- ◆ Η αμεσότητα και η ταχύτητα στην ανταπόκριση της διοίκησης στα αιτήματα των πολιτών, καθώς και η συνέπεια.
- ◆ Ο σεβασμός στον πολίτη και τις προσδοκίες του από το κράτος, ώστε να μη διαψεύδεται η εμπιστοσύνη του προς αυτό.
- ◆ Η συνέπεια και η συνοχή της διοίκησης, για ενότητα και οικονομική δράση, ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα και ποιότητα στην προσφορά των υπηρεσιών.
- ◆ Συνέχεια και σταθερότητα στο έργο της διοίκησης.
- ◆ Αμεροληψία και ισότητα στην αντιμετώπιση του πολίτη.
- ◆ Η διαφάνεια στη διοίκηση, που πρέπει να μην είναι αυστηρή απέναντι στον πολίτη, αλλά με ηπιότητα να διευκολύνει την εξυπηρέτησή του.

## **1.3 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

### **1.3.1 Η εθνική ανεξαρτησία**

Σύμφωνα με τον καθηγητή Αντώνη Μακρυδημήτρη, από την απελευθέρωση του έθνους από την Οθωμανική κυριαρχία και μετά, επιτεύχθηκαν τέσσερις άθλοι, αν και με πολλά προβλήματα: 1) η εθνική ανεξαρτησία, πράγμα πολύ σημαντικό, για το ελληνικό έθνος που στερούνταν την αρχαία ελληνική δημοκρατία και την αυτονομία του. Το 1830 έχει το δικό του κράτος, αν και σε συνθήκες όχι ιδανικές. Ενώ είχε επαναστατήσει όλη η Ελλάδα, μόνον η Πελοπόννησος, η Ρούμελη και οι Κυκλάδες απελευθερώθηκαν. Με τη μάστιγα των εμφυλίων, από τη διάρκεια του αγώνα ακόμη.

### **1.3.2 Η αυτοτελής κυβέρνηση**

2) Εγκαθιδρύεται αυτοτελής κυβέρνηση με τον Καποδίστρια, που όμως δεν απέδωσε καρπούς, γιατί ο Καποδίστριας δολοφονήθηκε το 1831. Τρία συντάγματα συντάσσονται στη διάρκεια της επανάστασης, το 1822, το 1823 και του 1827, ωστόσο από το 1833 έχουμε μοναρχία στην Ελλάδα, με τον Όθωνα. Η δημοκρατία ανύπαρκτη για μια δεκαετία (1833-1843).

### **1.3.3 Οργάνωση της Δικαιοσύνης και του Στρατού**

3) Επίτευγμα ήταν, που έγινε σοβαρή προσπάθεια εκσυγχρονισμού και οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, στη δικαιοσύνη και στο στρατό. Ο ελληνισμός έχει να αντιμετωπίσει όμως, το αυταρχικό κράτος, χωρίς Κοινοβούλιο και αντιπροσώπευση, και τα δύο πρώτα χρόνια ξενική διοίκηση.

### **1.3.4 Μεταπολίτευση- Βουλή**

4) Το 1843-44, τα χρόνια της μεταπολίτευσης δημιουργείται η Βουλή και η Γερουσία και σταδιακά διευρύνεται η δημοκρατία. Όπως σε όλα τα επιτεύγματα των Ελλήνων υπάρχει ένα αγκάθι, έτσι και τώρα, υπάρχει η μαύρη σελίδα της κατάργησης της αξιοκρατίας.

## **1.4 ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑΣ**

Στα πρώτα χρόνια ίδρυσης του ελληνικού κράτους, οι Βαυαροί εισήγαγαν την έννοια της αξιοκρατίας, προσλαμβάνοντας υπαλλήλους στοιχειωδώς μορφωμένους, που ήξεραν να γράφουν, να διαβάζουν και να εκτελούν τις εντολές. Στην Ελλάδα δεν μπορούσαν να βρουν, παρά ελάχιστους, και έτσι επιστράτευαν Έλληνες της διασποράς, από Κωνσταντινούπολη, Αλεξάνδρεια, Οδησό, Τεργέστη, και κάποιους ελάχιστους ξένους,. Αυτό όμως, στο πέρασμα των χρόνων, δημιούργησε μεγάλη δυσαρέσκεια στους γηγενείς, Πελοποννησίους, οι οποίοι διά στόματος του ιερού Μακρυγιάννη είπαν: «Τα δικά μας παιδιά πότε θα φάνε ψωμί;»

Και έτσι το 1843 καταργείται από το σύνταγμα η έννοια της αξιοκρατίας, συγκεκριμένα, η φράση «δοτήρ δε τούτων, μόνον η αξιότης εκάστου». Ενώ όλα τα Συντάγματα προέβλεπαν ότι όλοι οι Έλληνες είναι ίσοι και όλοι μπορούν να γίνουν δημόσιοι υπάλληλοι, με μόνο κριτήριο την αξιοκρατία, καταργήθηκε αυτό, και από τότε οι διορισμοί στο δημόσιο, έγιναν τρόποι απόκτησης ψήφων για όλα τα κόμματα.

«Ακόμη και τώρα, στα 2016», λέει ο καθηγητής Μακρυδημήτρης, σε συνέντευξή του στο διαδικτυακό περιοδικό της ΕΕΔΕ (Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων) Manager (Τεύχος 41 Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2016) «το Σύνταγμα του 2001 και του 2008, δεν περιλαμβάνει την αρχή της αξιοκρατίας ρητά και καθαρά στη διατύπωσή του. Ενώ πετύχαμε τον άθλο της εθνικής απελευθέρωσης, ενώ πετύχαμε τον άθλο της ολοκλήρωσης του ελληνισμού, ενώ πετύχαμε τον τρίτο άθλο, του εκδημοκρατισμού της πολιτικής μας ζωής, δεν πετύχαμε τον τέταρτο: να εκσυγχρονίσουμε το κράτος μας. Υπάρχει σοβαρότατη έλλειψη αξιοκρατίας».

## **1.5 ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Σύμφωνα με τον Δρα Κωνσταντίνο Παπαδημητρίου, Διευθυντή Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, η Δημόσια Διοίκηση του ελληνικού κράτους, που καταληστεύθηκε κατά την Κατοχή και καταστράφηκε από έναν τριετή εμφύλιο πόλεμο, ήταν έντονα προβληματική, κατά τα χρόνια που ακολούθησαν. Βήματα γίνονταν, όπως ο υπαλληλικός Κώδικας το 1951, οργανώθηκε το Υπουργείο Συντονισμού, συστάθηκε το Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών (ΑΣΔΥ). Στην έκθεσή του όμως, ο εμπειρογνώμων του ΟΟΣΑ καθηγητής Langrod διαπιστώνει, ότι ο διοικητικός τομέας της χώρας χαρακτηρίζεται από ακαταλληλότητα και λειτουργική ανεπάρκεια. Είναι ο πρώτος μάλιστα που προτείνει την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Σβέρκου, 2007).

## **1.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1945-1974**

Στην ταραγμένη τριακονταετία (1945-1974), σύμφωνα με εμπειρογνώμονες, Έλληνες τον κρατικό τομέα μάστιζαν πολλαπλά προβλήματα:

1. Το έντονο πολιτικό στοιχείο σε σχέση με το αντίστοιχο διοικητικό. 2. Η **αναξιοκρατία** και οι «πελατειακές σχέσεις». 3. Ο **συγκεντρωτισμός** στις δομές και στις διαδικασίες. 4. Η **γραφειοκρατία**, ένα πολυδαίδαλο πλέγμα νομικισμού και ασάφειας, που τροφοδοτεί τη διαφθορά. 5. Η **έλλειψη «μάνατζμεντ»**, προσώπων εξειδικευμένων σε θέματα ανάπτυξης της διοίκησης (Παπαδημητρίου, 2016).

## **1.7 ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Σύμφωνα με την Καλλιόπη Σπανού, Καθηγήτρια του Ελληνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου (ΕΚΠΑ), το σοβαρότερο πρόβλημα στον εκσυγχρονισμό της Διοίκησης είναι η έλλειψη **ενιαίας και συνεχούς αντιμετώπισης στα διοικητικά θέματα**. Και το χειρότερο είναι, που γίνεται υπερφόρτωση σε

κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια με αναφορές σε αξίες και ιδανικά, που η ουσία πάει σε δεύτερο πλάνο. Απαιτείται **«αποκομματικοποίηση»**.

Κατά άλλους μελετητές, το **«πελατειακό κράτος»** ενοχοποιείται ως το κεντρικό πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης, που προτάσσει το ατομικό συμφέρον, από το δημόσιο. **Η ανάγκη διαρκούς αξιολόγησης**, ακόμη, για το αν τα αποτελέσματα που παράγονται, είναι τα επιθυμητά, με ανάλογες επιβραβεύσεις και κυρώσεις σε δομές και ανθρώπους (Καρκατσούλης, 2016).

«Αξιολόγηση χωρίς επιβράβευση ή επίπτωση, δεν μπορεί να υπάρξει» (Γεωργαντάς, 2016). Το πρόβλημα της **αδιαφάνειας** επίσης, πρέπει να αντιμετωπιστεί, με δημοσιοποιήσεις όλων των πράξεων, πλην των προσωπικών δεδομένων. Να υπάρξει πολιτική βούληση για την **πολυνομία και τη γραφειοκρατία** και να δοθεί βάρος στην **ηλεκτρονική διακυβέρνηση**, γιατί οι δομές δεν είναι επαρκείς (Γεωργαντάς, 2016).

Συνοψίζοντας, ως κύρια διαχρονικά προβλήματα στο ελληνικό δημόσιο χαρακτηρίζονται τα εξής: Ο **συγκεντρωτισμός**, παρά την ύπαρξη δύο βαθμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Η **ασυνέχεια** της Διοίκησης λόγω των συνεχών αλλαγών στο πολιτικό σύστημα. Οι **δαιδαλώδεις διαδικασίες και η πολυνομία**, που μπορούν να αντιμετωπιστούν με απλοποίηση του συστήματος δικαίου και των διοικητικών διαδικασιών. Αόμη, η κλειστή νοοτροπία στο δημόσιο, η **εσωστρέφεια**, πρέπει να αντιμετωπιστεί, γιατί χρειάζεται διαλειτουργικότητα των υπηρεσιών του (Χριστοφιλοπούλου, 2016).

## **1.8 ΤΑ ΜΕΤΡΑ ΠΟΥ ΛΗΦΘΗΚΑΝ ΚΑΙ Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ**

### **1.8.1 Από το 1980 ως το 1990**

Το σημαντικότερα από τα μέτρα που λήφθηκαν κατά τη δεκαετία του '80 ήταν η ίδρυση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (1983). Επικρατεί όμως ένα κλίμα είτε απονεύρωσης, είτε λαϊκισμού. Σε διεθνές επίπεδο, προτεραιότητα των Διοικήσεων είναι η βελτίωση των σχέσεων τους με τους πολίτες (ΟΟΣΑ). Κυριαρχεί η λογική της «διοίκησης στην υπηρεσία του κοινού». Στην Ελλάδα όμως, παρά τις εξαγγελίες, δεν εκσυγχρονίζεται ο δημόσιος τομέας. Στο τέλος της δεκαετίας (1989) το δημόσιο έχει υπερφορτωθεί, κυριαρχεί η κομματικοποίηση και αμφισβητείται η αποτελεσματικότητά του, λόγω της διαφθοράς.

### **1.8.2 Από το 1990 ως το 1993**

Οι μεταρρυθμίσεις (1990-1993) δεν αλλάζουν την κατάσταση. Από το 1996 η διοικητική μεταρρύθμιση εντάσσεται στις κοινοτικές προτεραιότητες και χρηματοδοτείται πλέον από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό

τελικά χειροτέρευσε τα πράγματα, γιατί δημιούργησε εμπλεκόμενους που προσδοκούσαν ανταμοιβές, με τελικό αποτέλεσμα τη σπατάλη και τη διαφθορά (Παπαδημητρίου, 2016).

Σύμφωνα με τον Παπανδρόπουλο Αθανάσιο, σύμβουλο έκδοσης του περιοδικού της ΕΕΔΕ, (Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων) Manager, η προσπάθεια βελτίωσης της δημόσιας διοίκησης κυρίως περιλάμβανε: α) τις δομές της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με τη συγχώνευση δήμων, νομαρχιών και περιφερειών, για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και για οικονομικούς λόγους, β) την αναδιάρθρωση με νέα προγράμματα των δομών της κεντρικής κυβέρνησης, μέσω της αξιολόγησης, ώστε να μειωθούν οι δημόσιες δαπάνες, να γίνει καλύτερη κατανομή έμψυχου υλικού, να μην αλληλοεπικαλύπτονται οι αρμοδιότητες, γ) την κατάργηση ορισμένων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ), που το έργο τους μπορούσε να παρασχεθεί από άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Ακόμη, δ) τη συγχώνευση πολλών από αυτών.

### **1.8.3 Μέτρα για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων**

**Για τον εξορθολογισμό του κατακερματισμένου συστήματος και για τη βελτίωση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, πάρθηκαν πρωτοβουλίες:**

- Ενιαίο σύστημα αμοιβών.
- Κανόνας μεταξύ εισροών και εκροών προσωπικού.
- Έμφαση σε πειθαρχικές διώξεις για παράνομες προσλήψεις, ώστε να ενισχυθεί η νομιμότητα των προσλήψεων.
- Καθιέρωση ενός συστήματος κινητικότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων.
- Δημιουργία της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών (ΕΑΠ), καθώς και Βάσης δεδομένων απογραφής όλων των δημοσίων υπαλλήλων.
- Σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων.

• Σύσταση από το 2016 Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ). Όλα αυτά συνέβαλαν στη μείωση του συνολικού αριθμού των υπαλλήλων κατά 31% την περίοδο 2009-2014. Για να ενισχυθεί η διαφάνεια επίσης, πάρθηκαν μέτρα, όσον αφορά την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

### **1.8.4 Μέτρα περιόδου 1999 ως 2014**

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Παπαδημητρίου (2016), το μεταρρυθμιστικό διάβημα έχει αποτύχει παρά το ότι επιτυγχάνονται βήματα προόδου: Η ίδρυση της Ανεξάρτητης Αρχής του ΑΣΕΠ (1994), η καθιέρωση Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (1999), η ίδρυση της Ανεξάρτητης Αρχής του Συνηγόρου του Πολίτη (1997), η μείωση των ΟΤΑ α΄ βαθμού από 5.554 σε 1.033 με ενίσχυση της διοικητικής ικανότητάς τους («Καποδίστριας»), η καθιέρωση συλλογικών διαπραγματεύσεων και στο Δημόσιο (1999), η λειτουργία των ΚΕΠ (2002), η «Διαύγεια» (2010). Γενικά από το 2010 ως το 2014 έγιναν αρκετές προσπάθειες αναδιοργάνωσης του Δημοσίου, σχετικά με τη διαφάνειά του, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τη

μείωση της γραφειοκρατίας, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τη βελτίωση ενδουπηρεσιακών διαδικασιών.

Παρατηρείται όμως, ότι η γραφειοκρατία ενσωματώνει και τη μεταρρύθμιση, μιας και οι πολιτικοί μένουν μόνο στις εντυπώσεις που δημιουργούνται με τις εξαγγελίες.

### **1.8.5 Πληροφοριακά συστήματα και γραφειοκρατία**

«Σήμερα, Φθινόπωρο του 2016, γνωρίζουμε ότι το κράτος μας δαπάνησε μέσα σε 20 χρόνια, 15 δις. ευρώ για έργα πληροφορικής, χωρίς αυτήν τη στιγμή να καρπώνεται τα οφέλη μιας τέτοιας κορυφαίας επένδυσης, αλλά αντίθετα, να προσπαθεί να βάλει τάξη στο χαοτικό τοπίο των άπειρων πληροφοριακών συστημάτων και ειδικών εφαρμογών που μπορεί να κάνουν παρόμοια πράγματα αλλά, δεν συνεργάζονται μεταξύ τους (δεν «διαλειτουργούν») και στο βαθμό που πολλές εργασίες γίνονται τόσο ηλεκτρονικά όσο και χειρόγραφα, προσθέτουν γραφειοκρατία παρά αφαιρούν...» (Παπαδημητρίου, 2016).

## **1.9 ΓΙΑ ΝΑ ΔΙΟΡΘΩΘΕΙ Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Για να πετύχει μια μεταρρύθμιση στην ελληνική διοίκηση πρέπει να υπάρχει ένα στρατηγικό σχέδιο για το σύνολο των αλλαγών. Η κουλτούρα της χώρας μας όμως, επιθυμεί επαναστατικές αλλαγές ή τίποτα. Δηλαδή συντήρηση. Δεν έχουμε ενσωματωμένη μέσα μας τη φιλοσοφία της μεταρρύθμισης.

Χρειάζεται πρώτα, όπως λέει ο Αριστοτέλης, η εφαρμογή των τριών κανόνων: 1) Να γνωρίζεις τι πας να αλλάξεις («πρώτον ειδώς»). Στην ιατρική δεν μπορείς να θεραπεύσεις, αν δεν κάνεις διάγνωση. 2) Να υπάρχει προαίρεση, δηλαδή έλλογη βούληση («έπειτα δε, προαιρούμενος»). Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γνωρίζεις με ποιο τρόπο θα καταπολεμήσεις κάτι και τι αποτελέσματα θα έχει. Και 3) να δράσει κανείς «βέβαια και αμετακίνητα», δηλαδή με ταχύτητα αστραπιαίου πολέμου.

Αλλιώς, η μεταρρύθμιση μοιάζει, σαν να ανεβάζουμε τον βράχο του Σίσυφου και να ξανακυλάει (Μακρυδημήτρης, 2016).

### **1.9.1 Προτάσεις για βελτίωση του δημόσιου τομέα**

Σε συνέντευξή του στο περιοδικό της ΕΕΔΕ (Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων) Manager, (τ. 41, 2016) ο ειδικός επιστήμονας Μαΐστρος Πάνος προτείνει τα ακόλουθα μέτρα:

- Βελτίωση της διοίκησης (management) - Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Οργάνωση και λειτουργικός εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις.
- Οργάνωση και λειτουργικός



εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών προς τους πολίτες - «Πολυκαναλική» παροχή των υπηρεσιών. • Συγκρότηση νέου Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών (ΑΣΔΥ). • Συγκρότηση νέου σώματος ανωτάτων διευθυντικών στελεχών. • Αναβάθμιση των ΚΕΠ και συγκρότηση διυπουργικού Επιτελικού Οργάνου υποστήριξής τους. • Οργάνωση και λειτουργικός εκσυγχρονισμός των δομών και των λειτουργιών διαφάνειας, λογοδοσίας και επικοινωνίας με τους πολίτες. • Πρόγραμμα διασφάλισης της ανοιχτής πρόσβασης των πολιτών στη δημόσια πληροφορία και της συμμετοχής τους στη διαμόρφωση των πολιτικών και των ρυθμίσεων. • Δημιουργία ενιαίου σημείου πρόσβασης στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα - Ανοιχτή διάθεση δημόσιας πληροφορίας. • Πρόγραμμα διεύρυνσης της αμφίδρομης επικοινωνίας των πολιτών με τη Δημόσια Διοίκηση και την Πολιτική (με στόχο τη διεύρυνση της εμπιστοσύνης τους προς αυτούς). Κυρίως όμως, χρειάζεται αποκομματικοποίηση της διοίκησης.

### **1.9.2 Βασικά κριτήρια βελτίωσης της δημόσιας διοίκησης**

Αναλυτικότερα, μπορούν να αναφερθούν ως βασικά κριτήρια **ενίσχυσης της λειτουργικής ικανότητας του κράτους και της δημόσιας διοίκησης** τα εξής: • Συνέχεια και σταθερότητα στην εφαρμογή του δικαίου για αποτελεσματικότητα στη δημόσια διοίκηση. • Πάταξη και αποφυγή της διαφθοράς των δημόσιων λειτουργών, με συστήματα ελέγχου και λογοδοσίας. • Ανταπόκριση με ηθική δεοντολογία στα αιτήματα των πολιτών (Μακρυδημήτρης, 2006).

Σύμφωνα με τον καθηγητή Αντώνη Μακρυδημήτρη προτείνονται τα ακόλουθα μέτρα για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα, οι εξής προτάσεις μεταρρύθμισης:

### **1.9.3 Ανοίγματα του δημόσιου τομέα προς τον ιδιωτικό**

Σε ότι δεν αφορά την εθνική άμυνα, ή τα στρατηγικά συμφέροντα του κράτους, το δημόσιο μπορεί να εκτεθεί στις δυνάμεις της αγοράς και του ανταγωνισμού. Με διασφάλιση των ζωτικών συμφερόντων του Δημοσίου και διαδικασίες διαφάνειας, το κράτος οφείλει να εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και να εξασφαλίζει την κρατική περιουσία. Να φροντίζει να τηρούνται οι αρχές του ανταγωνισμού, επιβάλλοντας ταυτόχρονα τους σχετικούς όρους στους ιδιώτες και επιβλέποντας την τήρησή τους, με οργανωμένες υπηρεσίες ελέγχου.

### **1.9.4 Ανασύσταση της κυβέρνησης**

Για να είναι αποτελεσματική η κυβέρνηση πρέπει να είναι ολιγομελής, με συλλογική και συντονισμένη δράση. Στο μοντέλο αυτό, τα υπουργεία έχουν ελεγκτικό και επιτελικό ρόλο, ενώ την εκτελεστική

διαδικασία την αναλαμβάνει η τοπική αυτοδιοίκηση. Με τη μείωση του αριθμού των υπουργείων, την συγχώνευση όπου απαιτείται των υπηρεσιών, ώστε να γίνεται καλύτερος έλεγχος.

#### **1.9.5 Σύγχρονο management - Αξιολόγηση**

Ο μετασχηματισμός του κράτους για μείωση της παραδοσιακής γραφειοκρατίας σημαίνει και μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Με διαφορετική μεθοδολογία, η οργάνωση, διεύθυνση και λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να φέρει αποτελέσματα. Ο συστηματικός προγραμματισμός, η συστηματική στοχοθεσία, με τους συγκεκριμένους ποιοτικούς, μετρήσιμους ωστόσο, δείκτες μπορούν να επιφέρουν πραγματικές αλλαγές και βελτίωση. Να γίνεται τακτικός και μεθοδικός προϋπολογισμός, κοστολόγηση της λειτουργίας των δημοσίων φορέων, ετήσιο πρόγραμμα δράσης. Στους δείκτες μέτρησης, πρέπει να επιτρέπεται η επαλήθευση, η αξιολόγηση, ο έλεγχος. Επίσης θα συνδέονται με την αξιολόγηση των υπαλλήλων (Μακρυδημήτρης, 2006).

#### **1.9.6 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση**

Για τη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών της διοίκησης, της διαλειτουργικότητας των υπηρεσιών, της επικοινωνίας της με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και την κοινωνία, χρειάζεται να γενικευθεί η χρήση και να αξιοποιηθούν τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα.

#### **1.9.7 Αποκέντρωση**

Την Ελλάδα τη χαρακτηρίζει ο συγκεντρωτισμός: Και όσον αφορά το πολιτικό πεδίο των αποφάσεων, αλλά και γεωγραφικά σε σχέση με την περιφέρεια. Το κέντρο έχει υπέρογκα αναπτυχθεί. Η ενδυνάμωση της αυτοδιοίκησης, λειτουργικά και οργανωτικά θα παίζει ουσιαστικό ρόλο στην εξυπηρέτηση του πολίτη και την αντιμετώπιση των τοπικών προβλημάτων για ισόρροπη εθνική ανάπτυξη.

#### **1.9.8 Πολιτική ανάπτυξης προσωπικού**

Στη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών υπάρχει πρόβλημα και στον αριθμό τους και στην ποιότητα της δουλειάς τους. Αλλού υπάρχουν πλεονάσματα και αλλού ελλείμματα (Μακρυδημήτρης, 1996). Είναι αντιληπτό, ότι χρειάζεται η διοίκηση, υπαλλήλους με υψηλά προσόντα. Καταρχάς η επιλογή τους να γίνεται με τα κατάλληλα κριτήρια. Κατόπιν η εκπαίδευση και επιμόρφωσή τους, ο έλεγχος και η αξιολόγησή τους, η χάραξη της σταδιοδρομίας τους (Μακρυδημήτρης, 2006).

### **1.9.9 Ανάγκη επέμβασης ανεξάρτητου φορέα**

Για να χαρακτηί μια μακρόπνοη στρατηγική βελτίωσης του δημόσιου τομέα, πρέπει να αναλάβει ένας ανεξάρτητος φορέας, που δεν θα τον διοικούν πολιτικές προσωπικότητες, αλλά ειδικοί, ώστε να αντιστέκεται σε κομματικές πιέσεις, όπως π.χ. η Civil Service Commission στη Μ. Βρετανία (Μουζέλης, 2003).

### **1.9.10 ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ**

Σύμφωνα με τους Αλεξόπουλο, και Παπαδημητρίου (2006), για να πετύχει μια μεταρρύθμιση, ως ουσιαστική και συστηματική, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες:

- Σαφείς στόχοι.
- Στρατηγικές που λαμβάνουν υπόψη τις συνέπειες.
- Ικανό ανθρώπινο δυναμικό και οικονομικοί πόροι.
- Να ληφθούν υπόψη οι θέσεις των εμπλεκόμενων κοινωνικών ομάδων.
- Να γίνει συλλογή και ανάλυση των δεδομένων σχετικά.
- Να υπάρχουν εναλλακτικά σενάρια.
- Εξειδίκευση-εκπαίδευση προσωπικού.
- Επεξεργασία του προβλήματος με αναλυτικές μεθόδους.
- Κατοχή ανώτατων θέσεων από άτομα που προωθούν ενεργά τη μεταρρύθμιση (Σβέρκου, 2007).

Πρωτίστως να προσεχθούν τα παρακάτω: Ύπαρξη στόχων για τον κάθε υπάλληλο και σύνδεση της αποδοτικότητάς του με το μισθό και τις προαγωγές του με ανάλογη μοριοδότηση για ανάληψη θέσεων ευθύνης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007) και καθοδήγηση του υπαλλήλου, εκπαίδευση, επιμόρφωση, ιδίως στις νέες μεθόδους (Αλεξιάδη, Περιστερά, 2000).

## **1.10 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ**

Το Κράτος και η Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται να ξεφύγουν από τη γραφειοκρατική λογική και να βρίσκονται σε μια επικοινωνιακή διαβούλευση συζήτησης και συνεργασίας με την κοινωνία. Δεν μπορούν απλά να πιέζουν, αλλά να πείθουν την κοινωνία, επικοινωνώντας με τους πολίτες. Η πολιτεία πρέπει να προσδώσει στρατηγικό ρόλο στο θεσμό της Δημόσιας Διοίκησης και στη σχέση του θεσμού με την κοινωνία και να δει τη βελτίωσή του, ως εθνική προτεραιότητα (Δρούλια και Πολίτης, 2008).

Για να έχουν επιτυχημένη εφαρμογή όλες οι διακηρύξεις για μεταρρυθμίσεις, πρέπει οι υπεύθυνοι να ασχοληθούν σφαιρικά με τα ζητήματα που άπτονται του ελληνικού δημοσίου και όσον αφορά τους θεσμούς και τις διαδικασίες πολιτικής και τη γενικότερη φιλοσοφία μιας ευρύτερης μεταρρύθμισης (Σβέρκου, 2007).

Είναι σημαντικό, να μη μένουν οι υπεύθυνοι στο «γιατί» και το «πώς», αλλά αφού περιγραφεί ευκρινώς το πρόβλημα, με την επίγνωση των μοτίβων (patterns), που αυτό εκδηλώνεται, θα φτάσουν στο βάθος, στη ρίζα του για να το αντιμετωπίσουν (Τσούκας, Χ. 2005).

## 2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ολοκληρωμένες προσεγγίσεις της ποιότητας, με ανάλογη ανάπτυξη στρατηγικών από επιχειρήσεις και οργανισμούς, έγιναν τελευταία γνωστές με τον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), (Total Quality Management-TQM). Φιλοσοφία της ΔΟΠ αποτελεί η συνεχής βελτίωση, τα μηδέν λάθη, το να γίνεται η σωστή δουλειά από την αρχή (Μυλωνάς, 2011).

Η ΔΟΠ εκφράζει το απώτερο στάδιο του μάνατζμεντ ποιότητας, όπου από την επιθεώρηση των προϊόντων, πέρασε στον έλεγχο των διεργασιών και στο τέλος, στην διασφάλιση της ποιότητας ενός συστήματος. Καθώς η εξειδίκευση και ο καταμερισμός εργασίας δεν αρκούσαν, άρχισε να συμμετέχει ολόκληρο το εργατικό δυναμικό και η διοίκηση (James, 1998).

Σύμφωνα με τον Feigenbaum, (1983), ποιότητα είναι «ο τρόπος διοίκησης του οργανισμού που επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και κάθε διαδικασία». Στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ο κριτής της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, είναι ο καταναλωτής τους ή ο χρήστης τους, δηλαδή, αυτός στον οποίον απευθύνονται (Σίτας, 2004).

Κεντρικό πρόσωπο, που άφησε τη σφραγίδα του στη ΔΟΠ, θεωρείται ο Dr. Edwards Deming. Αμερικανός φυσικός, μαθηματικός και στατιστολόγος. Καθιέρωσε διεθνώς τις Στατιστικές Τεχνικές Ελέγχου Ποιότητας και θεωρείται «πατέρας» της ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ξεκίνησε από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων το 1949 ως ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, για να βελτιώσει την παραγωγικότητα και τον ανταγωνισμό. Η επιτυχία που είχε η υιοθέτηση των απόψεων του Deming, συνέβαλε στην αναγνώριση των ιαπωνικών προϊόντων ως πρότυπα ποιότητας και αξιοπιστίας. Η επιτυχημένη εφαρμογή, αυτού του σύγχρονου μοντέλου διοίκησης, είχε σαν αποτέλεσμα να υιοθετηθεί και από τις ΗΠΑ, αρκετά αργότερα, το 1980. Κατόπιν, ακολούθησε και η Ευρώπη (Συντιχάκη, 2010).

Βασικό της γνώρισμα είναι ότι εμπλέκει όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση και όσους συντελούν στην ποιότητα και την παραγωγή. Καθοδηγείται από τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Εκφράζει μια σύγχρονη νοοτροπία, με καινοτομίες, με βασικότερο προσανατολισμό τη δέσμευση ως προς την ποιότητα (Λογοθέτης 1993). Για τη ΔΟΠ πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν οι

εσωτερικοί πελάτες, δηλαδή οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού, που συμβάλλουν στην παραγωγή (Δερβιτσιώτης, 2001).

## **2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Υπάρχουν δύο διαστάσεις ποιότητας: Η εσωτερική διάσταση, κατά την οποία το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προκαθορισμένες προδιαγραφές και πρότυπα και η εξωτερική διάσταση, κατά την οποία το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και την «επιθυμητή αξία» των πελατών (Μπουραντάς, 2002).

Την ποιότητα αντιλαμβάνεται κανείς, έχοντας υψηλές προσδοκίες σχετικά με την λειτουργικότητα μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Με αυτή την έννοια, η ποιότητα δεν μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια (Garvin, 1988). Ο Walter Shewhart (1931) ορίζει ως ποιότητα «το πόσο καλό είναι ένα προϊόν». Είναι λοιπόν έννοια αναγνωρίσιμη και αντιληπτή ως προς την υψηλή απόδοση (Μυλωνάς, 2011).

Η ποιότητα αποτελεί τον πιο ανταγωνιστικό παράγοντα για να μένει ο πελάτης μακροπρόθεσμα ικανοποιημένος. Η διερεύνηση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα αποτελεί τη βάση για αποτελεσματική διοίκηση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Συντιχάκη, 2010).

## **2.3 ΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

«Η συνεχής προσπάθεια όλων των ατόμων, σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, για τη βελτίωση των αγαθών, έτσι ώστε να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών» αποτελεί σύμφωνα με τον Ζαβλανό τον ορισμό της Ολικής Ποιότητας.

Κατά τον Feigenbaum ο όρος ποιότητα αντιστοιχεί στην ικανοποίηση του πελάτη (Λογοθέτη, 1992).

Κατά τον Juran είναι το πόσο κατάλληλο είναι ένα προϊόν προς χρήση (Fitness for use), (Juran, 1989).

Κατά τον Crosby, το να συμμορφωθεί το προϊόν, στις απαιτήσεις του πελάτη.

Κατά τον Deming, τον κυριότερο εκφραστή της Ολικής Ποιότητας, η ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη, ώστε να είναι ικανοποιημένος από την τωρινή απόδοση. Το να είναι η τωρινή απόδοση μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, συνιστούν τη μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη και τον ορισμό της ποιότητας. Για τον Ζαβλανό (2003), ποιότητα σημαίνει ακόμη, η μείωση των μεταβολών στις διαδικασίες.

Συνοπτικά, θα λέγαμε ότι «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων, που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού, έμφυχου και άφυχου του οργανισμού με το μικρότερο

δυνατό κόστος» (Τσιότρας, 1995). Δε σημαίνει την ποιότητα του τελικού προϊόντος, αλλά την ποιότητα που πρέπει να εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια της παραγωγής του προϊόντος, από την προετοιμασία ως την παράδοση του προϊόντος ή την παροχή της υπηρεσίας.

**Ο έλεγχος θα πρέπει να γίνεται σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια. Αυτή είναι η ουσία της ΔΟΠ** (Συντιχάκη, 2010).

Τέλος, ορισμοί της ποιότητας προκύπτουν και από τα πρότυπα ISO. Σημαίνουν την ικανοποίηση εκπεφρασμένων και συνεπαγόμενων αναγκών (ISO 8402:1994), ή κατά πόσο χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας ικανοποιούν τις απαιτήσεις και τον σκοπό για τον οποίο προορίζεται (ISO 9000: 2000) (Κέφης, 2005). Ακόμη, σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2001), ποιότητα είναι η αξία που προσφέρεται στον πελάτη για τη διάρκεια χρήσης του προϊόντος, σε σχέση με το οικονομικό και ψυχολογικό κόστος, για τον κύκλο ζωής του είδους.

Σημαντικό είναι, ότι η αντίληψη της έννοιας της ποιότητας για μια υπηρεσία, μπορεί να αλλάξει στο πέρασμα του χρόνου. Γι' αυτό ο οργανισμός πρέπει να προσαρμόζεται και να αξιολογεί συνεχώς την κατάσταση στην οποία βρίσκεται (Παπάς, 2014).

## **2.4 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**

Διαστάσεις της ποιότητας κατά τον Garvin (Μπουραντάς, 2002):

- Βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά
- Ανταπόκριση του προϊόντος στις προδιαγραφές και τα πρότυπα
- Αξιοπιστία με την έννοια της σταθερότητας της ποιότητας στο χρόνο.
- Διάρκεια ζωής.
- Ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση
- Προσωπική εξυπηρέτηση του πελάτη , προσωπική επαφή, επαγγελματική συμπεριφορά κλπ.
- Αισθητά χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Φήμη

## **2.5 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Σύμφωνα με τον Κέφη, οι πιο σημαντικοί στόχοι της ΔΟΠ με στρατηγική σημασία είναι:

- Να αυξάνεται η ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη
- Να βελτιώνεται συνεχώς η ποιότητα των υπηρεσιών

- Να ανταποκρίνεται πιο γρήγορα στα αιτήματα των πελατών-πολιτών
- Να υπάρχει ευελιξία και προσαρμογή στους πελάτες-πολίτες
- Να εφαρμόζονται καινοτομίες με συνεχώς βελτιωμένες δυνατότητες
- Να μειώνεται το κόστος λειτουργίας, που επιτυγχάνεται μέσω βελτίωσης της ποιότητας και εξάλειψης διαδικασιών που δεν προσθέτουν αξία
- Να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού
- Να προσαρμόζεται στις μεταβολές του περιβάλλοντος
- Να αξιοποιεί όλο και περισσότερο τις νέες τεχνολογίες
- Να καλλιεργεί μια μόνιμη νοοτροπία στο ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να αποτελεί φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας του οργανισμού, η επίτευξη των στόχων (Παπάς, 2014).

## 2.6 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΜΗΔΕΝ ΛΑΘΩΝ (ZERO DEFECTS)

Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών βασικά σημαίνει, ότι το κόστος να γίνει μια εργασία σωστά (με την πρώτη φορά), είναι μικρότερο απ' το κόστος διόρθωσης προβλημάτων και αστοχιών.

### Προϋποθέσεις:

Δέσμευση της ηγεσίας για επιδίωξη της ποιότητας.

Προσωπικό εκπαιδευμένο άριστα στο να εντοπίζει και να επιλύει προβλήματα.

Εφαρμογή κατάλληλων συστημάτων για συνεχή βελτίωση.

Παρακίνηση για ενεργοποίηση και συμμετοχή στην προσπάθεια.

Αντίληψη ότι το κόστος και ο βαθμός δυσκολίας εξαρτώνται από το είδος της επιχείρησης, το είδος του προϊόντος, τον ανταγωνισμό, τις προσδοκίες των πελατών.

Και το μικρότερο λάθος μεγεθύνεται σημαντικά, επειδή αναφέρεται (η παραγωγή) σε μεγάλους αριθμούς (Μπουραντάς, 2002).

## 2.7 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΚΛΑΣΣΙΚΟΥ-ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Προσέγγιση παραδοσιακής Διοικητικής	Προσέγγιση της ΔΟΠ
Προτεραιότητα στο κόστος	Προτεραιότητα στην ποιότητα



Η ποιότητα κοστίζει	Η ποιότητα κερδίζει
Συνεχής βελτίωση της ποιότητας	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
Ανώτερα στελέχη ανεύθυνα για ποιότητα	Ανώτερα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
Έμφαση στον έλεγχο ποιότητας	Έμφαση στην πρόληψη ελαττωματικών
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην αγορά
Ποιος ευθύνεται	Πως λύνεται το πρόβλημα
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος– διαδικασιών και στην παραγωγή
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους
Πηγές κακής ποιότητας : οι εργαζόμενοι	Πηγές κακής ποιότητας : τα στελέχη και οι εργαζόμενοι
Διόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διερεύνηση του προβλήματος ποιότητας
Ευθύνη για ποιότητα : το τμήμα ελέγχου ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα : όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι πρόβλημα της διοίκησης και τεχνικό

Πίνακας 1. Διαφορές μεταξύ παραδοσιακής διοικητικής και προσέγγισης ΔΟΠ (Δερβιτσιώτης, 2005)

### Οι διαφορές και υπό άλλο πρίσμα

<b>ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>	<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>
Η φιλοσοφία διοίκησης είναι συγκεντρωτική και πατερναλιστική	Υιοθετεί μια συμμετοχική και αποκεντρωμένη φιλοσοφία διοίκησης
Κοιτά για γρήγορες διορθωτικού χαρακτήρα λύσεις στα προκύπτοντα προβλήματα	Έχει δομημένη, πειθαρχημένη προσέγγιση στην ανίχνευση και επίλυση των προβλημάτων
Χρειαζόμαστε καλύτερους ανθρώπους για να	Διαθέτουμε ήδη τους καλύτερους ανθρώπους για

βελτιωθεί η ποιότητά μας	τη δουλειά μας
Η ποιότητα προέρχεται από τις επιθεωρήσεις, τις απορρίψεις και τις δοκιμές	Η ποιότητα ενσωματώνεται από την αρχή στην προσφορά υπηρεσιών
«Αν κάτι δεν χαλάσει, μη το φτιάξεις»	«Όσο κάτι δε χαλάει, βελτιώνέ το» Η συνεχής βελτίωση είναι ο μοναδικός δρόμος.
Η βελτίωση της ποιότητας είναι δαπανηρή υπόθεση και απαιτεί εντατική δουλειά	Η βελτίωση της ποιότητας μειώνει το κόστος και αυξάνει την Παραγωγικότητα
Ελέγχει για λάθη αφού έχει παραχθεί κάποιο προϊόν ή υπηρεσία	Προλαβαίνει τα λάθη και δίνει ιδιαίτερη σημασία στον αρχικό σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών
Αντιδρά πυροσβεστικά (εκ των υστέρων) στα προβλήματα	Δημιουργεί μόνιμους μηχανισμούς πρόβλεψης
Οι αποφάσεις βασίζονται στις απόψεις ενός μικρού αριθμού ανθρώπων –κλειδιών	Οι αποφάσεις στηρίζονται σε πληροφορίες και δεδομένα που προκύπτουν από συλλογικές-ομαδικές διεργασίες οριζοντίως και καθέτως του φορέα.

Πίνακας 2. Διαφορές μεταξύ κλασσικής διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δενιόζος, 2014).

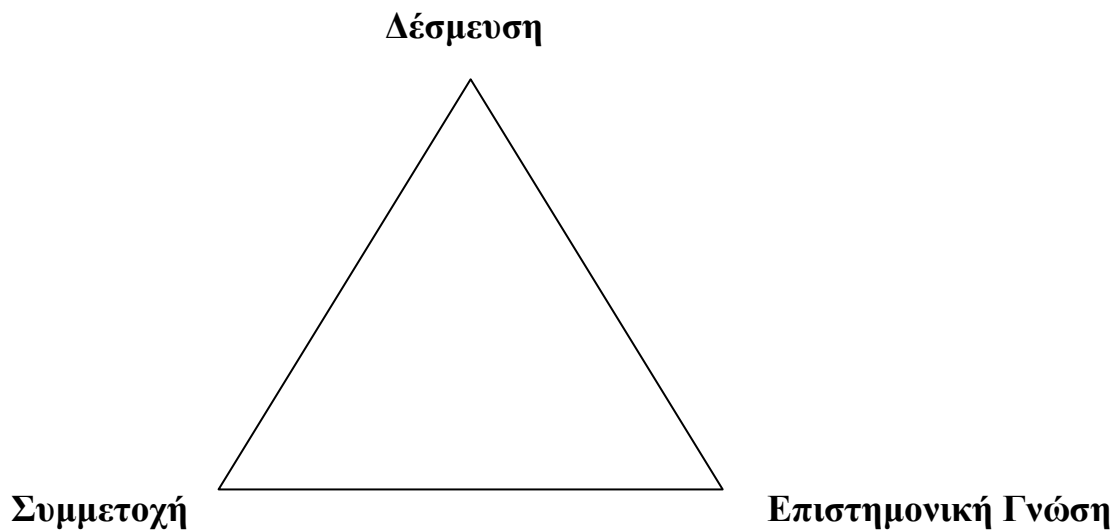
### 2.7.1 Ιεράρχηση προτεραιοτήτων συμβατικού μάνατζμεντ –ΔΟΠ

Προτεραιότητα	Συμβατικό μάνατζμεντ	ΔΟΠ
1 <sup>η</sup>	Κόστος	Ποιότητα
2 <sup>η</sup>	Έγκαιρη Παράδοση	Ελαχιστοποίηση χρόνου παράδοσης
3 <sup>η</sup>	Ποιότητα	Κόστος

Πίνακας 3. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων μεταξύ συμβατικού μάνατζμεντ και ΔΟΠ (Παπαδημητρίου, 2012)

Στο διεθνές συνέδριο της ΔΟΠ, το Μάιο του 1990, αναφέρθηκαν ως θέματα κλειδιά που σχετίζονται με τη ΔΟΠ: η διευκόλυνση των μηχανισμών της αλλαγής: εκπαίδευση, επικοινωνία, αναγνώριση, συμπεριφορά μάνατζμεντ, ομαδική εργασία και προγράμματα ευχαρίστησης πελατών (Συντιγάκη, 2010).

## 2.8 ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΟΠ



Διάγραμμα 1 . Αξιώματα της ΔΟΠ. Πηγή: (<https://www.slideshare.net/akargas/qm-38245893>)

- 1. Δέσμευση:** Η διοίκηση και το εργατικό δυναμικό δεσμεύονται για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών και την καινοτομία.
- 2. Γνώση:** Η κατοχή επιστημονικής γνώσης προσφέρει τα απαραίτητα εργαλεία ώστε εργαζόμενοι και διοίκηση να εντοπίζουν το γρηγορότερο δυνατόν μια δυσλειτουργία και να προλαμβάνουν καταστάσεις. Είναι επιτακτική η ανάγκη για εκπαίδευση, συνεχή έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων, ώστε η επιχείρηση ή ο οργανισμός να προλαμβάνει και όχι να θεραπεύει.
- 3. Συμμετοχή:** Η συμμετοχή όλων, από την ανώτερη διοίκηση ως τον κατώτερο εργαζόμενο, στην αναζήτηση λύσεων ποιότητας με ομαδικό πνεύμα, παίζει ουσιαστικό ρόλο. Χωρίς φόβο και εμπόδια επικοινωνίας, προτρέποντας τους εργαζόμενους να απελευθερώσουν την δυναμικότητά τους προς όφελος του συνόλου (Λογοθέτης, 1993).

## 2.9 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΕΙ ΕΝΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ Ή ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στη σύγχρονη εποχή, που το περιβάλλον είναι όλο και πιο ανταγωνιστικό οι επιχειρήσεις πρέπει να στοχεύουν στην ποιότητα, σαν μονόδρομο για την επιβίωσή τους, αλλά και την ανάπτυξή τους. Ο πελάτης αντιλαμβάνεται ότι θα του κοστίσει περισσότερο το κακής ποιότητας προϊόν, (επισκευή ή επανειλημμένες αγορές), και επικεντρώνεται στην ποιότητα. Οι επιχειρήσεις, κατακτώντας την ποιότητα,

τον στόχο των «μηδέν λαθών», ελέγχουν τα έξοδά τους, κρατούν τους ήδη πελάτες τους και αποκτούν νέους. Αν συνδυάσουν την ποιότητα με μείωση των τιμών, θα είναι άκρως ανταγωνιστικές.

Άλλωστε, ένα σημαντικότατο όφελος της ΔΟΠ είναι το πνεύμα της ομαδικότητας που αναπτύσσει μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Το καλό κοινωνικό περιβάλλον βελτιώνει την ποιότητα ζωής. Το σταθερό περιβάλλον εργασίας, όταν συνδυάζεται με την υψηλή ποιότητα και απόδοση και τη συνεχή επιμόρφωση, δημιουργεί εργαζόμενους ικανοποιημένους από τη δουλειά τους, με αισθήματα κοινωνικής πληρότητας (Τσιότρας, 1995).

## **2.10 ΚΟΡΥΦΑΙΟΙ ΕΚΦΡΑΣΤΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ**

### **2.10.1 W. Edwards Deming**

Ο W. Edwards Deming, έπαιξε σπουδαίο ρόλο στην αναγέννηση της Ιαπωνικής οικονομίας μετά την ήττα της Ιαπωνίας στο 2ο παγκόσμιο πόλεμο. Ο Deming έδινε σημασία με τις νέες του θεωρίες στη «χαρά της εργασίας». Τόνιζε τον έλεγχο της ποιότητας σε κάθε βήμα της παραγωγής και όχι στο τέλος, και θεωρούσε ότι τα προβλήματα σχετικά με το παραγόμενο προϊόν προκύπτουν κυρίως από λάθη της διοίκησης.

Δίδαξε, εφαρμόζοντας μεθόδους στατιστικές και άλλες, στα ανώτατα στελέχη των εταιρειών, ότι μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα και ταυτόχρονα να μειώσουν το κόστος, με τη συνεχή βελτίωση και αντίληψη της παραγωγής ως ένα σύστημα και όχι ως πολλά μέρη.

Το 1980 ο Deming παρουσίασε 14 ανεξάρτητες προτάσεις σχετικά με τον ανασχηματισμό για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, που πρωτοδημοσιεύτηκαν το 1982 στο βιβλίο του “Out of the crisis”.

#### 2.10.1.1 Τα 14 σημεία του Deming

- 1 Δημιουργία σταθερών στόχων για την βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας(και μακροχρόνια επιβίωση), αντί για βραχυπρόθεσμα κέρδη.
- 2 Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση, με την άρνηση να επιτρέπεται να γίνονται αποδεκτά σφάλματα, ελαττώματα κλπ.
- 3 Ανεξαρτητοποίηση από τον μαζικό έλεγχο της παραγωγής για ποιότητα εκ των υστέρων. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.

- 4 Κατάργηση της πρακτικής για επιλογή προμηθευτών με κριτήριο μόνο την τιμή. Προτιμότερη η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους για τον κύκλο ζωής του αγοραζόμενου είδους.
- 5 Σταθερή και συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, επιτυγχάνοντας τη συνεχή μείωση του κόστους.
- 6 Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ποιότητα στον χώρο εργασίας για όλους τους εργαζόμενους.
- 7 Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή στους εργαζόμενους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση της εργασίας τους.
- 8 Απομάκρυνση του φόβου που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι. Αποφυγή επίπληξης για προβλήματα που δημιουργούνται από τα υπάρχοντα συστήματα. Ενθάρρυνση αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας. Κατάργηση της διοικητικής λειτουργίας με βάση τον έλεγχο.
- 9 Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης σε διαφορετικούς τομείς.
- 10 Κατάργηση προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων, που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
- 11 Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων χρόνων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την ποιότητα. Προτιμότερη η εμπνευσμένη ηγεσία και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών εργασίας.
- 12 Απομάκρυνση εμποδίων που στερούν από τους εργαζόμενους τη δυνατότητα να είναι περήφανοι για την εργασία τους.
- 13 Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
- 14 Συμμετοχή όλων για την υλοποίηση όλων των παραπάνω σημείων, με δέσμευση των ηγετικών στελεχών (Μπουραντάς, 2002).

«Χρειάζεται μαζική εκπαίδευση και θάρρος για να φύγουμε από την παράδοση. Κάθε δραστηριότητα και κάθε δουλειά είναι μέρος αυτής της διαδικασίας» (Deming, 1986). Επίσης επεσήμανε τις Εφτά Θανάσιμες Ασθένειες του μάρκετινγκ.

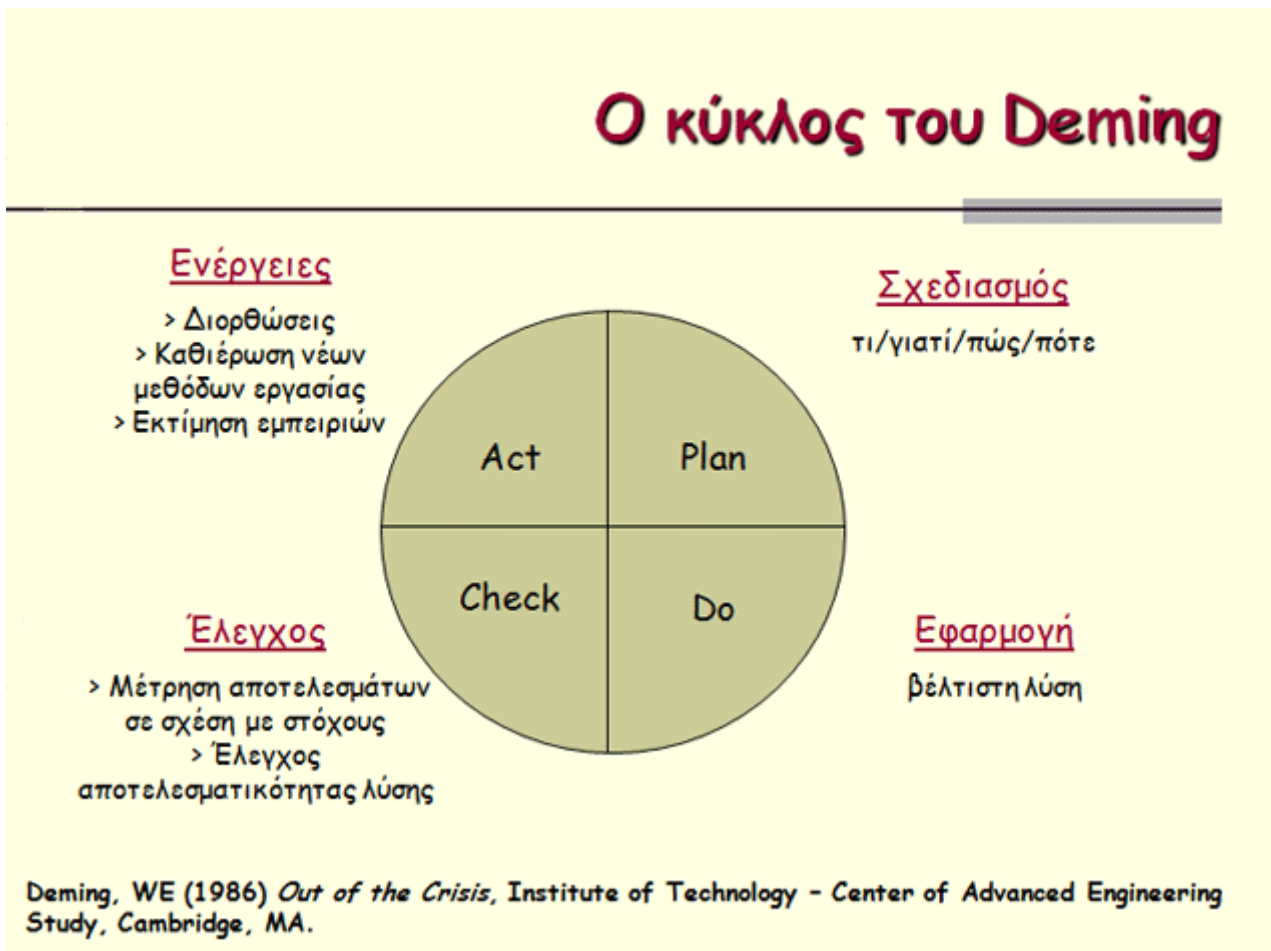
#### **«Εφτά Θανάσιμες Ασθένειες» (“Seven Deadly Diseases”)**

Οι «Εφτά Θανάσιμες Ασθένειες» περιλαμβάνουν:

1. Έλλειψη προσήλωσης στο σκοπό
2. Έμφαση στα άμεσα κέρδη

3. Αξιολόγηση των επιδόσεων και των προσόντων ή ετήσια ανασκόπηση των επιδόσεων
4. Συνεχής αντικατάσταση των διοικητικών στελεχών
5. Λειτουργία της εταιρίας αποκλειστικά με βάση τους εμφανείς αριθμούς
6. Υπερβολικά ιατρικά έξοδα
7. Υπερβολικά έξοδα εγγυήσεων (Deming, 1986).

### 2.10.1.2 Ο Κύκλος του Deming



Εικόνα 1. Ο κύκλος του Deming. Πηγή: [https://tsioukras.blogspot.gr/2012/12/blog-post\\_2.html](https://tsioukras.blogspot.gr/2012/12/blog-post_2.html)

### 2.10.1.3 Αρχές δράσης του Deming

- Τήρηση των 14 αρχών.
- Η διοίκηση χαρακτηρίζεται από αισιοδοξία και αυτοπεποίθηση, που περνά στο προσωπικό.
- Διασαφήνιση από τη διοίκηση στο προσωπικό, των λόγων που υπαγορεύουν κάθε αλλαγή.
- Διάκριση σε φάσεις των διαφόρων δραστηριοτήτων και προσδιορισμός σε κάθε φάση ποιοι είναι οι πελάτες και οι προμηθευτές.
- Συγχρονισμός των φάσεων για επίτευξη του κοινού σκοπού.
- Εφαρμογή του κύκλου του Deming.
- Εργασία με πνεύμα ομαδικότητας, σε όλα τα επίπεδα.
- Οργάνωση και δομή με σαφή προσανατολισμό στην ποιότητα (Μπουραντάς, 2002).

### **2.10.2 Joseph Juran**

Ο Joseph Juran έδρασε και αυτός στην Ιαπωνία το 1954 και θεωρείται μαζί με τον Deming από τους κορυφαίους της ΔΟΠ. Ενώ ο Deming δίνει έμφαση στην ικανοποίηση και περηφάνεια των εργαζομένων, ο Juran δίνει περισσότερο σημασία στο ρόλο της διοίκησης και στις μετρήσεις (τεχνικές μεθόδους).

#### **Η τριλογία της ποιότητας του Juran**

- Σχεδιασμός ποιότητας
- Έλεγχος ποιότητας
- Βελτίωση ποιότητας

Για τον Juran ποιότητα είναι η καταλληλότητα για χρήση. Όρισε τους τέσσερις όρους καταλληλότητας για χρήση: 1. ποιότητα σχεδίασης, 2. ποιότητα συμμόρφωσης, 3. Διαθεσιμότητα, 4. Εξυπηρέτηση.

Όρισε ακόμη τα έξι στάδια για την επίλυση των προβλημάτων: 1. εντοπισμός του έργου, 2. ορισμός του έργου, 3. διάγνωση της αιτίας, 4. θεραπεία της αιτίας, 5. μονιμοποίηση των βελτιώσεων, 6. αναπαραγωγή και νέα εκκίνηση (James, 1998).

### **2.10.3 Armang Feigenbaum**

Ο Armang Feigenbaum ήταν από τα ηγετικά στελέχη του τμήματος παραγωγής της General Electric, ως το τέλος της δεκαετίας του 1960. Γι αυτόν η ποιότητα αντιστοιχεί στην ικανοποίηση του πελάτη και εξαρτάται από τον τρόπο διοίκησης του οργανισμού. Υποστήριζε ότι η βελτίωση προερχόταν από την συμμετοχή όλων σ' αυτή την προσπάθεια και αυτό έπρεπε η διοίκηση να το κάνει κατανοητό σε όλους.

Όρισε τρία κριτήρια για δέσμευση των στελεχών της επιχείρησης: ενίσχυση της διαδικασίας, πίστη και βεβαίωση ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας γίνεται συνήθεια και έδινε ακόμη προσοχή στη διοίκηση του κόστους και της ποιότητας. Εγκαινίασε και διέδωσε τον όρο «επιχείρηση ευρέως ελέγχου ποιότητας».

#### **2.10.4 Philip Crosby**

Ο Philip Crosby βασίστηκε κυρίως στη θεωρία, ότι η φτωχή ποιότητα κοστίζει και γνώρισε μεγάλη εμπορική επιτυχία. Όρισε την ποιότητα ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις. Ανέπτυξε τις πέντε «απαράβατες» αρχές της ποιότητας:

1. Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις. 2. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για προβλήματα ποιότητας. 3. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για οικονομικά της ποιότητας. 4. Μόνο μέτρο απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας. 5. Μόνη αρχή της ποιότητας είναι μηδέν ελαττωματικά.

### **2.11 Η ΔΟΠ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Στη Δημόσια Διοίκηση, αν εστιάσουμε στο βαθμό ικανοποίησης των πολιτών, δηλ. των χρηστών των κρατικών υπηρεσιών, θα παρατηρήσουμε το εξής, σύμφωνα και με τα σύγχρονα συμπεράσματα από τον χώρο του μάρκετινγκ: η ατομική ή ομαδική δυσαρέσκεια διαδίδεται ευκολότερα και για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, από ότι η ικανοποίηση. Για τον λόγο αυτό, χρειάζεται να υπάρχει μια διαδικασία που να αναπτύσσει και να στηρίζει το κύρος του κράτους. Τέτοια διαδικασία είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πλέον εστιάζουμε σε τρεις καινούριες έννοιες: **την ποιότητα των διαδικασιών, τον εσωτερικό χρήστη και τον εσωτερικό προμηθευτή.**

Η ποιότητα των ενδιάμεσων σταδίων θα επηρεάσει καταλυτικά την ποιότητα των αποτελεσμάτων.

Κάθε διαδικαστική ενέργεια αποτελεί μια εκροή, που ταυτόχρονα σημαίνει και μια εισροή για τον επόμενο εμπλεκόμενο. Έτσι ο κάθε ένας που μεσολαβεί-διεκπεραιώνει, αποτελεί εσωτερικό χρήστη του συστήματος, που του μεταφέρει ο προηγούμενος και εσωτερικό προμηθευτή, που προσφέρει τη δική του εργασία στον επόμενο. Το κάθε στάδιο λοιπόν, έχει την δική του ποιότητα που θα επηρεάσει την τελική. Αν, εκ των υστέρων, γίνει προσπάθεια να διορθωθεί κάτι, τις πιο πολλές φορές αποτυγχάνει.

Αυτή η ανάγκη λοιπόν, να υπάρχει ποιότητα σε κάθε ενδιάμεσο στάδιο, είναι η Ολική Ποιότητα (Δενιόζος, 2014).



## **Στάδια εφαρμογής της ΔΟΠ, σύμφωνα με τον κύκλο του Deming**

Σχεδιασμός,

Προσδιορισμός πεδίου εφαρμογής,

Μέτρηση Ολικής Ποιότητας

& Έλεγχος Ολικής Ποιότητας

**Στο στάδιο του Σχεδιασμού**, αναφερόμαστε σε μια πρότυπη υπηρεσία, όπου υπάρχουν τα χαρακτηριστικά της ακρίβειας, δηλαδή ανταπόκριση της υπηρεσίας στην συγκεκριμένη ανάγκη του χρήστη, της ταχύτητας, δηλαδή του έγκαιρου της προσφοράς της υπηρεσίας και οι όροι πρόσβασης, που αναφέρονται στις συνθήκες υπό τις οποίες ο χρήστης εξυπηρετείται.

**Σχετικά με τον Προσδιορισμό του Πεδίου Εφαρμογής** θα πρέπει να επισημανθεί η σχέση της δράσης του εσωτερικού χρήστη με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τελικής υπηρεσίας και το επίπεδο ικανοποίησης του χρήστη της υπηρεσίας.

Για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της ΔΟΠ, πρέπει οι ανάγκες των χρηστών να εκφραστούν σε μετρήσιμες μεταβλητές.

**Στα στάδια της Μέτρησης και του Ελέγχου της ΔΟΠ**, πρέπει να ξεχωριστούν οι αποκλίσεις της υπηρεσίας από την πρότυπη και με χρήση αναλυτικών μεθόδων να γίνει χρήση δεικτών απόδοσης.

Το δημόσιο, έχοντας αυξημένη ευθύνη έναντι του χρήστη, να λειτουργήσει με προτεραιότητες και με υιοθέτηση εναλλακτικών λύσεων, ώστε να μειωθεί το ποσοστό απόκλισης από την πρότυπη υπηρεσία.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να εξασφαλίσουν την ποιότητα με τους παρακάτω τρόπους:

1. συμμετέχοντας με θετικό πνεύμα, ομαδικότητα, συνεργατικότητα, στην ομάδα εργασίας ή στο τμήμα που ανήκει ο κάθε εργαζόμενος,
2. έχοντας ο κάθε εργαζόμενος προσωπικούς στόχους προς επίτευξη,
3. καλλιεργώντας σχέσεις σωστές με τους πολίτες – χρήστες της υπηρεσίας και τους συναδέλφους
4. και τέλος, διατηρώντας και προσέχοντας ο κάθε εργαζόμενος, τον αυτοέλεγχό του.

## **Εργασιακό κλίμα**

Οι εργαζόμενοι δρουν σε ομάδες με την δύναμη των ιδεών και των νέων κανόνων, έχοντας ενεργητικότητα και τον διευθυντή να ενθαρρύνει, δημιουργώντας ευνοϊκό κλίμα. Με την ποιότητα εξαλείφονται τα σφάλματα και οι πιέσεις, και κυριαρχεί το ευχάριστο κλίμα.

Η διοίκηση οφείλει να εκπαιδεύσει τα στελέχη της σχετικά με τις αρχές της ΔΟΠ, κυρίως στην αίσθηση ευθύνης για την εργασία που παράγουν και τον αυτοέλεγχο (Δενιόζος, 2014).

## **Για μια πετυχημένη Δημόσια Διοίκηση**

Η επιτυχής εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορεί να συμβάλλει στην πρόοδο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και με την σειρά της να συντελέσει στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Με τα εργαλεία και τους δείκτες αξιολόγησης θα προωθηθούν η αξιοκρατία, η διαφάνεια, ο περιορισμός της γραφειοκρατίας και η βέλτιστη εξυπηρέτηση των πολιτών από τις υπηρεσίες (Συντιχάκη, 2010).

«Το πρόβλημα δεν είναι να αυξήσεις την ποιότητα. Η αύξηση της ποιότητας είναι η λύση του προβλήματος» (Myron Tribus, 1989).

Κατά τον Deming (1982), η ποιότητα είναι που θα φέρει την ικανοποίηση του πελάτη.

Κατά τον Μπένο, Υφυπουργό Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (1997, συνέδριο Economist): «Ποιότητα στον χώρο της Διοίκησης είναι ο εκσυγχρονισμός και ο ανασχεδιασμός των δημοσίων υπηρεσιών, (δομικά, λειτουργικά, επικοινωνιακά), με βάση την οπτική του πολίτη, που είναι και ο καταναλωτής των υπηρεσιών τους, εκτός από υποκείμενο υπηρεσιών συνταγματικά κατοχυρωμένων δικαιωμάτων. Η ποιοτική αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης έχει στο κέντρο της τον άνθρωπο και κυρίως στόχος της είναι η πλήρης ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πολίτη-πελάτη. Ο πολίτης πλέον θεωρείται ως ο τελικός κριτής των παρεχόμενων προς αυτόν υπηρεσιών και όχι ως ο παθητικός αποδέκτης κάποιων αγαθών και υπηρεσιών γι' αυτό και βρίσκεται στο κέντρο των διοικητικών αποφάσεων».

### **2.11.1 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δημοσίων υπηρεσιών που κάνουν την εφαρμογή της ΔΟΠ δύσκολη**

Οι υπηρεσίες δεν έχουν διακριτά χαρακτηριστικά γιατί είναι άυλες και δεν μπορούν να ελεγχθούν προληπτικά, με συγκεκριμένες προδιαγραφές.

Το αποτέλεσμα της υπηρεσίας μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο, λόγω διαφορετικής συναισθηματικής κατάστασης και από μέρα σε μέρα.

Η υπηρεσία αξιολογείται από τον πολίτη, από αυτόν που την καταναλώνει, την ίδια ώρα που παράγεται. Δεν είναι προϊόν, να ελεγχθεί προληπτικά, να αποθηκευτεί κι ύστερα να παραδοθεί (Zeithaml et al, 1990).

Όπως έλεγε ο Golembiewski (1969): «Εφόσον αναγνωριστούν οι ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα, όπως η ανάγκη για πολλαπλή συμμετοχή στις διαδικαστικές αποφάσεις, απρόβλεπτη πολιτική απόφαση, κλπ, μπορεί κάλλιστα να εφαρμοστεί η διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα κι αν υπάρχουν διαφορές» (Συντιχάκη, 2010).

Αν τεθεί ο στόχος «όλα σωστά από την αρχή», γίνει τμηματοποίηση (segmentation) και κωδικοποίηση των αναγκών των πολιτών και δοθεί έμφαση στη διαδικασία της υπηρεσίας, ταυτόχρονα με την τελική παρεχόμενη υπηρεσία, μπορεί να επιτευχθεί η Δοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο, με αποτέλεσμα αύξηση της αποτελεσματικότητας και παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο.

### **2.11.2 Οι διαστάσεις ποιότητας στις υπηρεσίες, σύμφωνα με το μοντέλο μέτρησης SERVQUAL**

Μετά από έρευνες των Valerie Zeithaml, A. Parasuraman and Leonard Berry, καθιερώθηκε το μοντέλο μέτρησης των διαστάσεων της ποιότητας (1990), όπως τις αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής.

Πέντε είναι αυτές οι διαστάσεις της ποιότητας:

**Αξιοπιστία (Reliability)** Η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει την εξυπηρέτηση που υποσχέθηκε αξιόπιστα και με ακρίβεια.

**Υλικά ή εμπράγματα στοιχεία (Tangibles):** Τα απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, όπως οι φυσικές προσφερόμενες ευκολίες, ο εξοπλισμός, η εμφάνιση του προσωπικού.

**Βαθμός ανταπόκρισης (Responsiveness):** Προθυμία του προσωπικού να βοηθήσει τους πελάτες και ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση.

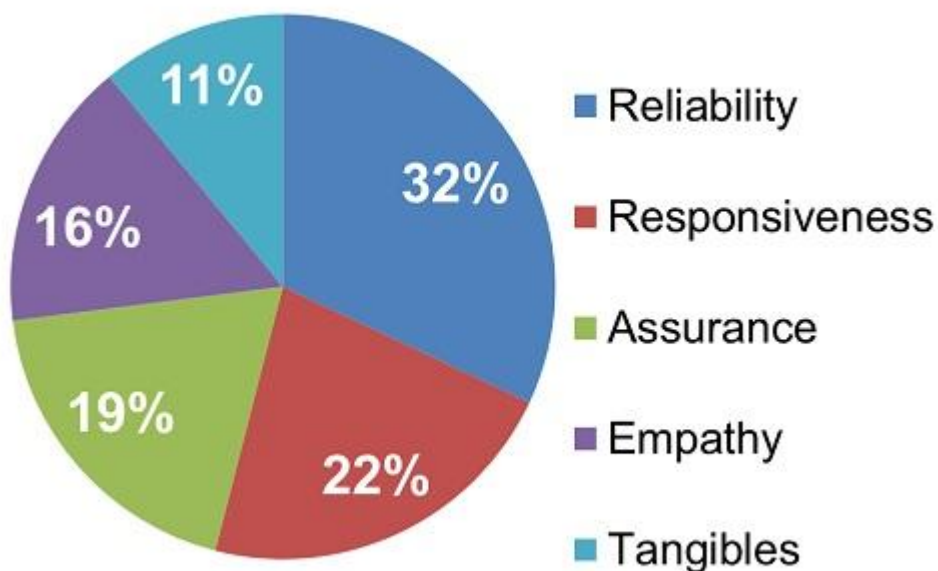
**Αίσθηση αυτοπεποίθησης (Assurance):** Γνώσεις και συμπεριφορά προσωπικού, ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες.

**Συναισθηματική κατανόηση (Empathy):** Προσωπική φροντίδα και προσοχή, που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της.

Τα παραπάνω διαμορφώνουν την αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα εξυπηρέτησης (Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2016).

Με λίγα λόγια ποιοτική υπηρεσία, σύμφωνα με το μοντέλο SERVQUAL, είναι «η εναρμόνιση των προσδοκιών του καταναλωτή για μια υπηρεσία, με την αντίληψη που σχηματίζει ο κάθε καταναλωτής, για την τελική παρεχόμενη υπηρεσία που έλαβε».

Παρακάτω παρατίθεται διάγραμμα που δείχνει πόσο σημαντικές είναι αξιολογικά οι 5 διαστάσεις ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών:



Διάγραμμα 2. Οι 5 διαστάσεις της ποιότητας σχετικά με την ικανοποίηση που αντιλαμβάνονται οι πελάτες.

Πηγή: (<http://www.serviceperformance.com/the-5-service-dimensions-all-customers-care-about/>)

Σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία «Εναρμόνιση της Δημόσιας Διοίκησης» (2005-2007), τίθεται ως στόχος η καθιέρωση μηχανισμών ελέγχου πιστοποιημένων διαδικασιών. Ενδεικτική είναι η εφαρμογή συστήματος ISO, για την πιστοποίηση των δημοσίων υπηρεσιών.

Πρότυπο ISO είναι τα τεχνικά έγγραφα που καθορίζουν τις προδιαγραφές για προϊόντα ή διαδικασίες (Λαγοδήμος). Σε μια υπηρεσία μπορεί να λειτουργήσει θετικά, διασφαλίζοντας δεδομένες διαδικασίες και έγγραφα, που κάνουν τον πολίτη να νιώθει κατοχυρωμένος, από την άλλη όμως, μπορεί να αυξήσει την γραφειοκρατία, καθώς το σύστημα ISO καταγράφει τις διαδικασίες, χωρίς να ελέγχει αν προσθέτουν αξία στον οργανισμό (Γιαννοπούλου, 2006).

### 2.11.3 Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO)

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organisation for Standardization) δημιουργήθηκε από αντιπροσώπους 25 χωρών το 1946 στο Λονδίνο και επίσημα λειτούργησε τον Φεβρουάριο του 1947. Σήμερα απηχεί 170 χώρες Πρόκειται για επικύρωση τήρησης κάποιων στάνταρ, όσον αφορά διάφορα προϊόντα, τις διαδικασίες παραγωγής τους, τα υλικά κατασκευής τους, ποιότητες οργανωτικής δομής

στην παραγωγή, κ. α. με τον σκοπό να διευκολυνθεί ο συντονισμός και να ενοποιηθούν τα βιομηχανικά και εμπορικά πρότυπα. Αποτελεί τη συμμόρφωση στις απαιτήσεις του Πρότυπου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, με στόχο την τυποποίηση, για την διευκόλυνση της διεθνούς ανταλλαγής προϊόντων και της συνεργασίας σε πλαίσια πνευματικά, τεχνολογικά και οικονομικά (Τσιόρτας, 2002).

**Οι πιο κοινοί τύποι πιστοποιήσεων ISO είναι η 9001 και η 14001.**



Εικόνα 2. ISO 9001. Πηγή:<http://coolweb.gr/pistopoihsh-iso>

Η **πιστοποίηση ISO 9001** εφαρμόζεται στη διαδικασία παραγωγής και ποιοτικού ελέγχου ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και στον έλεγχο των προμηθειών. Με συστηματικό έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης διασφαλίζεται ότι το προϊόν που παράγεται, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών και ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που παράγει, προσφέρει αυτά τα οποία υπόσχεται. Εφαρμόζεται σε οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία ανά τον κόσμο.



Εικόνα 3. ISO 14001. Πηγή:<http://coolweb.gr/pistopoihsh-iso>

Η **πιστοποίηση ISO 14001** υποδεικνύει διάφορα στάνταρ τα οποία τηρούνται προς αποφυγή δυσμενών επιπτώσεων στο περιβάλλον.

Όσον αφορά την πιστοποίηση σε θέματα διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σχετική είναι η σειρά: ISO 9000, που περιλαμβάνει τα παρακάτω (Γιαννακοπούλου, 2011):

- ISO 9000:2005 (Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary). Αναφέρονται οι κατευθυντήριες οδηγίες και κεντρικό θέμα αποτελούν οι βασικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- ISO 999:2008 (Quality Management Systems -Requirements). Αναφέρονται οι απαιτήσεις για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας και μπορεί να πιστοποιηθεί. Έχει βασική σημασία ως πρότυπο για τη ΔΟΠ.

- ISO 9000:2009 (Managing for the Sustained Success of an organization – a quality management approach). Περιλαμβάνονται οδηγίες για όλες τις απαιτήσεις του συστήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα (Προμηθευτές – Φορέας – Πελάτες) ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

Στη δημόσια διοίκηση χρειάζεται πρώτα να ανασχεδιαστούν οι διαδικασίες, πριν πιστοποιηθούν κατά ISO ( Τσέκος, 2000). Οι πολλές επιθεωρήσεις και έλεγχοι που έχει το Πρότυπο αυτό, περισσότερο οδηγούν στη συμμόρφωση, παρά στην ποιότητα (Hoyle, 2006).

Γενικά, όσον αφορά την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας, η εικόνα είναι θετική. Ο Εθνικός Φορέας Διαπίστευσης αναγνωρίζει ένα φορέα πιστοποίησης ως ικανό και αξιόπιστο να πιστοποιεί, σύμφωνα με τις επιταγές του εκάστοτε προτύπου. Οι φορείς απονέμουν πιστοποιητικά και σήματα. Ο Εθνικός Φορέας Διαπίστευσης κάθε χώρας πιστοποιείται και αξιολογείται από αντίστοιχους φορείς άλλων ευρωπαϊκών χωρών, ώστε να διασφαλίζεται η αμεροληψία (Τσάκνη, 2012).

#### 2.11.4 Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης

Σύμφωνα με τον Δρ. Ευάγγελο Γρηγορούδη (2001), με την εδραίωση της αντίληψης για την αξία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ιδρύθηκε το **Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης** το Σεπτέμβριο του 1988 από τους προέδρους 14 μεγάλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Philips, Electrolux, Bosch, Nestle, Fiat, Renault κ.α.) με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Πάνω από 900 ερευνητικά ιδρύματα, εθνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Πανεπιστήμια ανταποκρίθηκαν άμεσα να γίνουν μέλη της και από τον ιδιωτικό και από το δημόσιο τομέα, σε περισσότερες από 30 χώρες. Σε κάθε μία από αυτές υπάρχει ένας εθνικός εκπρόσωπος. Για την Ελλάδα είναι η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ). Η αποστολή του είναι «να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στη διαδικασία καθιέρωσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως αποφασιστικού παράγοντα για την επίτευξη παγκόσμιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».

Ειδικότερα το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης (European Foundation for Quality Management, EFQM) υπάρχει για να προωθήσει μια **κουλτούρα διαρκούς επιχειρηματικής αριστείας**.

Βασικό του εργαλείο είναι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM – Excellence Model). Είναι ένα πολλαπλό μοντέλο μέτρησης της απόδοσης, για να μετρήσουν οι οργανισμοί τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους.

Η χρήση του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM δίνει τη δυνατότητα στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες:

- Να εφαρμόσουν συγκριτική προτυποποίηση (bench-marking), ώστε να ελέγξουν και να συγκρίνουν τα αποτελέσματά τους και την εξέλιξή τους με αυτά άλλων επιτυχημένων επιχειρήσεων.

- Να ενεργοποιήσουν και να αξιοποιήσουν κάθε δυνατότητα που έχουν για συνεχή βελτίωση.
- Να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους ανάλογα με το εξωτερικό περιβάλλον.
- Να ενεργοποιήσουν άτομα και ομάδες.
- Να επιτύχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

Η «επιχειρησιακή αριστεία» επιτυγχάνεται μέσα από μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης της οργάνωσης (Χαραλαμποπούλου, 2010).

Όλο το ανθρώπινο δυναμικό καταγράφεται όσον αφορά την οργάνωση που έχει, τις βασικές επιδόσεις του ακόμη, και εντοπίζονται οι αδυναμίες, και προγραμματίζονται διαδικασίες βελτίωσης διάρκειας (Porteretal, 2004). Αρχικά, εφαρμόστηκε στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, αργότερα όμως, και στους δημόσιους ευρωπαϊκούς οργανισμούς, περισσότερο στη Μεγάλη Βρετανία και στις Σκανδιναβικές χώρες (Bovaird et al, 2009). Οι οργανισμοί μπορούν να διακριθούν σε τρία επίπεδα αναγνώρισης.

1. «Δέσμευση στην Επιχειρηματική αριστεία» (Committed to Excellence), για τους οργανισμούς που μόλις έχουν ξεκινήσει με δειλά βήματα. Σε πρώτη φάση ακολουθούν μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης, προσπαθώντας να περιγράψουν την κατάστασή τους και να θέσουν στόχους και σε δεύτερη φάση αποδεικνύουν αν οι στόχοι αυτοί, έχουν υλοποιηθεί.
2. «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική αριστεία» (Recognised for Excellence), για έναν καλά διοικούμενο οργανισμό που διατρέχει την Επιχειρηματική αριστεία, έχει εμπειρία σε θέματα αυτοαξιολόγησης και επιτυχή εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για το βραβείο αυτό, πρέπει η επιχείρηση να βαθμολογηθεί τουλάχιστον με 400, με άριστα το 1000, από ειδικούς αξιολογητές σε επιτόπια επίσκεψη.
3. «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award), για τους οργανισμούς που θέλουν να πετύχουν το ανώτερο επίπεδο Επιχειρηματικής Αριστείας. Το βραβείο αυτό δίνεται σε επιχειρήσεις που πληρούν πολύ υψηλά standards, αποτελούν υποδείγματα (rulemodels) συνεχούς δράσης και βελτίωσης (τουλάχιστον πενταετίας) (Γρηγορούδης, 2001).

Το βραβείο European Quality Award στηρίζεται στις παρακάτω εννέα αρχές. Οι πέντε είναι προϋποθέσεις και οι τέσσερις αποτελέσματα. Οι προϋποθέσεις καλύπτουν το τι κάνει και πως το κάνει ο κάθε οργανισμός και τα αποτελέσματα, τι κατορθώνει. Οι πρώτες βελτιώνονται παίρνοντας πληροφορίες από τα αποτελέσματα και τα τελευταία επιτυγχάνονται τηρώντας τις προϋποθέσεις (Τσάκνη, 2012).

## 2.12 ΒΡΑΒΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 2.12.1 EFQM

Κριτήρια του μοντέλου αριστείας (Δερβιτσιώτης, 2001).

- Ηγεσία (leadership)
- Πολιτική και Στρατηγική
- Ανθρώπινοι Πόροι
- Συμμαχίες και Πόροι
- Διαδικασίες
- Αποτελέσματα σχετιζόμενα με τους πελάτες (Ικανοποίηση πελατών)
- Αποτελέσματα σχετιζόμενα με τους εργαζόμενους (Ικανοποίηση εργαζομένων)
- Αποτελέσματα σχετιζόμενα με την κοινωνία (Επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο)
- Αποτελέσματα σχετιζόμενα με τους κρίσιμους παράγοντες επαρκούς απόδοσης

#### Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας

Κριτήρια	Ποσοστό βαρύτητας
Ηγεσία	10
Πολιτική και στρατηγική	8
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	9
Πόροι	9
Διαδικασίες	14
Ικανοποίηση των πελατών	20
Ικανοποίηση των εργαζομένων	9



Επίδραση στην κοινωνία	6
Οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης	15

Πίνακας 4. **Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας**. Πηγή: Μπακογιάννη Ξανθή ([www.academia.edu](http://www.academia.edu))

### **Αναλυτικότερα:**

Η **Ηγεσία** δηλαδή τα διοικητικά στελέχη, που έχουν δεσμευτεί ηθικά για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενσωματώνουν στην **Στρατηγική** του οργανισμού τις βασικές αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας. Με τον σχεδιασμό και την εκπόνηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στηρίζονται οι **Ανθρώπινοι πόροι** της επιχείρησης, ώστε να υποστηρίξουν την Στρατηγική της επιχείρησης. Ορθολογική διαχείριση των πόρων της επιχείρησης και αξιοποίησή τους και καλή **συνεργασία** με τους προμηθευτές. Πιο ορθολογικός τρόπος μελέτης των **διαδικασιών** λειτουργίας και ανάπτυξης των δραστηριοτήτων. Μελετάται το πώς αντιλαμβάνεται τα προϊόντα της επιχείρησης-υπηρεσίας ο πελάτης και πόσο ικανοποιείται. Ακόμη μελετώνται οι στάσεις των **εργαζομένων** και η ικανοποίησή τους από τον τρόπο διοίκησης. Εξετάζεται η επίδραση στο **κοινωνικό σύνολο** και τέλος αξιολογείται το **αποτέλεσμα της δράσης και κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι** (Γρηγορούδης, 2001). Τα μέσα για να επιτύχει ο κάθε οργανισμός – επιχείρηση, βιώσιμη αριστεία, μέσω του Μοντέλου Αριστείας EFQM, είναι η τήρηση των **Θεμελιωδών Αρχών Αριστείας** σε συνδυασμό με τη **Λογική RADAR**. Έτσι μπορεί ο κάθε οργανισμός να αναπτύξει κουλτούρα αριστείας, να έχει πρόσβαση σε καλές πρακτικές, να έχει συνέπεια στον τρόπο διοίκησης, να προωθεί την καινοτομία και να βελτιώνεται.

### **Οι Θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας**

**Πρόσθετη αξία για τους Πελάτες:** Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις κατανοούν, προβλέπουν, ανάγκες, προσδοκίες και ευκαιρίες, προσθέτοντας σταθερά αξία για τους πελάτες τους.

**Δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος:** Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις δρουν βελτιώνοντας το περιβάλλον γύρω τους (τις κοινωνικές, περιβαλλοντικές, οικονομικές συνθήκες).

**Ανάπτυξη Οργανωτικής Ικανότητας:** Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις αλλαγές εντός και εκτός της επιχείρησής τους, ενισχύοντας έτσι τις δυνατότητές τους.

**Αξιοποίηση Δημιουργικότητας & Καινοτομίας:** Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις ανεβάζουν ψηλά τον πήχυ της δημιουργικότητας των ενδιαφερόμενων μερών, παρέχοντας υψηλά επίπεδα επιδόσεων με την διαρκή βελτίωση και την συστηματική καινοτομία.

**Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση & Ακεραιότητα:** Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις διαθέτουν ηγέτες που λειτουργούν ως πρότυπα για τις αξίες του μέλλοντος, μιας και το διαμορφώνουν.

**Διαχείριση με ευελιξία:** Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά ευκαιρίες και απειλές.

**Επιτυχία μέσω του ταλέντου των ανθρώπων:** Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις πιστεύουν και εκτιμούν τους ανθρώπους τους εμπνέοντάς τους και διαμορφώνοντας την κατάλληλη κουλτούρα για να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς και ατομικούς τους στόχους.

**Διατήρηση εξαιρετικών αποτελεσμάτων:** Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα, που αντέχουν στο χρόνο καθώς ανταποκρίνονται τόσο στις βραχυπρόθεσμες όσο και στις μακροπρόθεσμες ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων κύκλων συμφερόντων τους (Πληροφοριακό Έντυπο για υποψήφιες επιχειρήσεις και οργανισμούς, Recognised for Excellence in Europe (Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία),EFQM, Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων(ΕΕΔΕ)).

## **Η RADAR Λογική**

Το μοντέλο EFQM έχει σαν βάση του τη RADAR λογική, που προκύπτει από το ακρωνύμιο των παρακάτω λέξεων:

Results (Αποτελέσματα)

Approach (Προσέγγιση)

Deployment (Ανάπτυξη)

Assessment (Αξιολόγηση)

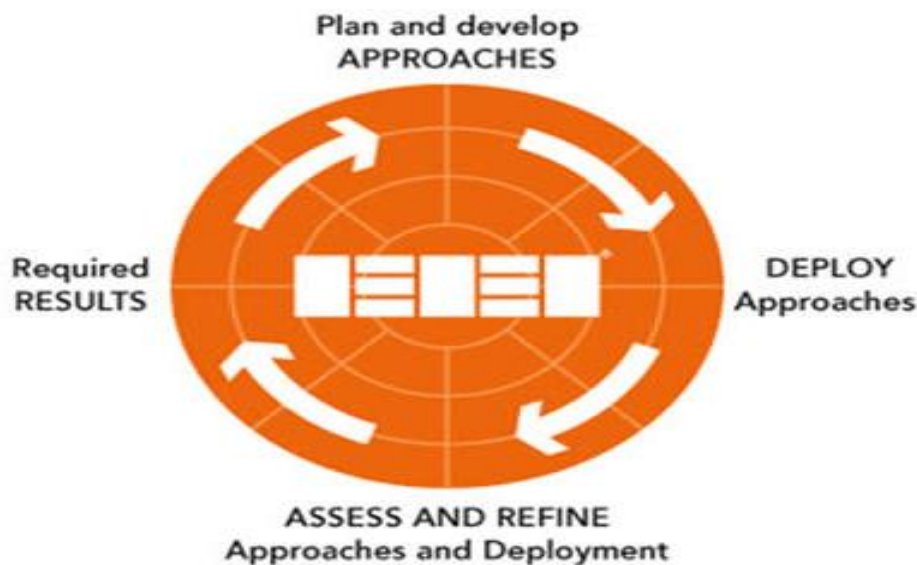
Review/ Refinement (Αναθεώρηση)

Η λογική Radar σημαίνει ότι μια επιχειρηματική μονάδα προκειμένου να εφαρμόσει με επιτυχία το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM- Excellence Model οφείλει να:

- Καθορίσει τους στόχους και τα **αποτελέσματα** μέσω της στρατηγικής του.
- Να αναπτύξει ένα σύστημα **προσεγγίσεων** για απόδοση των επιθυμητών αποτελεσμάτων στο παρόν και στο μέλλον.
- Να **αναπτύξει** τις προσεγγίσεις συστηματικά ώστε να εξασφαλιστεί η πλήρης εφαρμογή τους.
- Να **αξιολογήσει** και να **αναθεωρήσει** τις παραπάνω προσεγγίσεις σε μια διαρκή προσπάθεια εντοπισμού των βελτιώσεων. Οι λέξεις κλειδιά για την επίτευξη των παραπάνω είναι:

**Μετρήσεις** (measurement) της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης.

**Δραστηριότητες εκμάθησης** (learning) & καλύτερες πρακτικές (benchmarking)



Εικόνα 4.Σχηματική παράσταση της λογικής Radar (Γρηγορούδης, 2001)

Μία από τις πολύ λίγες διακρίσεις, που δόθηκαν μέχρι σήμερα από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό "European Foundation for Quality Management", στην Ελλάδα, είναι η "Recognised for Excellence in Europe- 4 stars" (Αναγνώριση για Επιχειρηματική Αριστεία τεσσάρων αστερών) στη Διεύθυνση Κίνησης Κεφαλαίων & Κεντρικών Εργασιών της Τράπεζας Πειραιώς, κατόπιν αξιολόγησης από την Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ). Μία από τις ελάχιστες διακρίσεις, που δόθηκαν σε Τράπεζα σε ολόκληρη την Ευρώπη (Γρηγορούδης, 2001).

## 2.12.2 ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μετά το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, που αν και ενδιαφέρον, έχει κάποια πολυπλοκότητα ο τρόπος βαθμολόγησης των κριτηρίων, εμφανίστηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, ένα άλλο κριτήριο, πιο εύχρηστο και φιλικό προς τη Δημόσια Διοίκηση, που έχει την ίδια βάση.

Οι υπουργοί Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε συνεργασία με την ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group - IPSG), διαμόρφωσαν το ΚΠΑ, με στόχο πάντα την ποιοτική αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Το ΚΠΑ πρώτη φορά παρουσιάστηκε στη Λισσαβόνα το 2000, στο πρώτο συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση. Κατόπιν αναθεωρήθηκε το 2002 στην Κοπεγχάγη και το 2006 στη Φινλανδία στο τέταρτο συνέδριο Ποιότητας, με στόχο την ενίσχυση των καλών πρακτικών μεταξύ των Δημόσιων Διοικήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και μέσω της ανταλλαγής εμπειριών (Πασσάς, 2010).

Το Υπουργείο Εσωτερικών εισήγαγε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), μέσω του προγράμματος «Πολιτεία» και ταυτόχρονα εισήγαγε την έννοια της αυτοαξιολόγησης των δημοσίων Υπηρεσιών, άλλη μια έννοια της διοίκησης Ολικής Ποιότητας

**Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)** ή Common Assessment Framework (CAF) είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα.

Το ΚΠΑ έχει παρόμοια δομή με το EFQM, αλλά διαμορφώθηκε ειδικά για τον δημόσιο τομέα και τις ιδιαιτερότητές του.

### **Οι τέσσερις κύριοι σκοποί του ΚΠΑ**

1. να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και σταδιακά μέσω της αυτοαξιολόγησης να οδηγήσει τη δημόσια διοίκηση στον κύκλο ποιότητας Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση
2. να διευκολύνει την αποτύπωση της κατάστασης του δημόσιου οργανισμού και το σχεδιασμό δράσεων βελτίωσης
3. να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας
4. να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση-αξιολόγηση (benchmarking) μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα (Υπουργείο Εσωτερικών, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Αθήνα, 2007).



Εικόνα 5. Το Μοντέλο ΚΠΑ. Πηγή: ΥΠΕΣΔΔΑ, 2007 b

Σύμφωνα με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητα του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και τον Οδηγό Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης του Υπουργείου Εσωτερικών (2008), τα κριτήρια του **Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης**, αντίστοιχα με το μοντέλο EQFM είναι τα εξής (Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, 2008):

#### • 1ο Κριτήριο : Ηγεσία

Το απαρτίζουν οι παρακάτω προτάσεις:

- 1.1 Μετάδοση του οράματος της οργάνωσης στους εργαζόμενους, που αντιμετωπίζονται σαν ομάδα, με κατάλληλες οδηγίες και κατευθύνσεις για την ανάπτυξη αυτού του οράματος και της αποστολής.
- 1.2 Σύστημα διοίκησης με βάση την οργάνωση, την απόδοση και την αλλαγή.
- 1.3 Ενθάρρυνση και υποκίνηση των υπαλλήλων.
- 1.4 Καλές δημόσιες σχέσεις με κυβερνητικούς παράγοντες και άλλες ομάδες συμφερόντων.

Η συμπεριφορά των υπαλλήλων μπορεί να επηρεαστεί από την διοικητική ηγεσία (bureaucratic leadership) με διάφορους τρόπους, όπως π.χ. με το να τίθενται προκλητικοί στόχοι, να ενθαρρύνεται η υποβολή προτάσεων, η ανάληψη πρωτοβουλιών κ.α. (Μπουραντάς, 2002).

#### • 2ο Κριτήριο :Στρατηγική και Προγραμματισμός

Τα υποκριτήρια του κριτηρίου είναι τα εξής:

- 2.1 Συλλογή πληροφοριών για τις ανάγκες των μετόχων, τις τωρινές και τις μελλοντικές .
- 2.2 Ανάπτυξη, αναθεώρηση και επικαιροποίηση της στρατηγικής και του προγραμματισμού με βάση τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους.
- 2.3 Εφαρμογή στρατηγικής και προγραμματισμού σε όλη τη δημόσια οργάνωση.
- 2.4 Σχεδιασμός, εφαρμογή και επικαιροποίηση του προγράμματος για τον εσकुγχρονισμό και την καινοτομία.

Τα κύρια στάδια για την υλοποίηση και την εφαρμογή ενός στρατηγικού προγράμματος είναι τα κάτωθι (Μιχαλόπουλος, 2003):

- Ανίχνευση περιβάλλοντος από τον οργανισμό με SWOT ανάλυση, ώστε να αποτιμήσει τις δυνατότητες, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές στο εσωτερικό και το εξωτερικό του περιβάλλον.
- Διαμόρφωση της στρατηγικής με προσδιορισμό της αποστολής του οργανισμού, των σκοπών του και της πολιτικής του.
- Υλοποίηση και εφαρμογή στρατηγικής.
- Αποτίμηση και έλεγχος της στρατηγικής.

### •3ο Κριτήριο: Ανθρώπινο δυναμικό

Το κριτήριο αυτό αποτελείται από τα εξής υποκριτήρια:

- 3.1 Προγραμματισμός, διοίκηση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της οργάνωσης.
- 3.2 Προσδιορισμός, ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων, μέσα από την εναρμόνιση ατόμων και ομάδων με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης.
- 3.3 Ενεργοποίηση του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί πως στην «Ελληνική Δημόσια Διοίκηση παρατηρείται η έλλειψη μιας συνεκτικής πολιτικής για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε στάδιο από την πρόσληψη του κάθε υπαλλήλου ως το τέλος της οργανωσιακής του πορείας (Συνέδριο Διοικητικού Επιμελητηρίου, 2003).

### •4ο Κριτήριο: Συνεργασίες και πόροι

Το εν λόγω υποκριτήριο αποτελείται από έξι υποκριτήρια, τα οποία είναι:

- 4.1 Ανάπτυξη και υλοποίηση βασικών σχέσεων συνεργασίας

4.2 Ανάπτυξη και εφαρμογή συνεργασίας με τους πολίτες/πελάτες

4.3 Διαχείριση οικονομικών

4.4 Διαχείριση πληροφορίας και γνώσης

4.5 Διαχείριση τεχνολογίας

4.6 Διαχείριση εγκαταστάσεων

Ο Freeman (1983), αναφέρει σχετικά με το κριτήριο αυτό, ότι οι ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders), μπορεί να είναι πολύ ευρείες, καθώς «η αξιολογούμενη οργάνωση δύναται να συμπεριλάβει κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων που μπορεί να επηρεαστεί από την επίτευξη των σκοπών της» (Τσάκνη, 2012). Και οι Clayton και Poister (2009), συμπληρώνουν ότι, ως μέτοχοι μπορούν να θεωρηθούν «οι πολίτες/πελάτες, το σύνολο των φορολογουμένων, συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, συνεργαζόμενοι φορείς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, οργανωμένες ομάδες της Κοινωνίας Πολιτών και κάθε άλλος ενδιαφερόμενος» (Τσάκνη, 2012).

#### • 5ο Κριτήριο: Διαδικασίες

Τα υποκριτήρια αυτού του κριτηρίου είναι τα εξής:

5.1 Προσδιορισμός, σχεδιασμός, διαχείριση και βελτίωση των διαδικασιών σε συνεχόμενη βάση

5.2 Ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών και προϊόντων προσανατολισμένων προς τον πολίτη/πελάτη

5.3 Καινοτόμες διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών/πελατών

#### • 6ο Κριτήριο: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη

Το κριτήριο των προσανατολισμένων προς τον πολίτη/πελάτη αποτελεσμάτων αποτελείται από τα εξής δύο υποκριτήρια:

6.1 Αποτελέσματα των μετρήσεων ικανοποίησης πολιτών/πελατών

6.2 Δείκτες μετρήσεων για τον πολίτη/πελάτη

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες, μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους (Μιχαλόπουλος, 2007), όπως:

1) Το αρχειακό υλικό της υπηρεσίας, που είναι άμεσα προσπελάσιμο και με χαμηλό κόστος.

2) Η πληροφόρηση από τις διάφορες δημοσκοπήσεις, όπου αποτυπώνονται απόψεις και αντιλήψεις της κοινής γνώμης (Kernaghanetal, 2005), σχετικά με τις προσδοκίες των πολιτών και τον βαθμό ικανοποίησής τους από την υπηρεσία, και προσδιορίζει το τι ενέργειες πρέπει να γίνουν για να αυξηθεί η

ικανοποίησή τους, και να μειωθούν οι διαφορές μεταξύ των προσδοκιών των πολιτών και των γνωρισμάτων της υπηρεσίας.

Οι δείκτες μέτρησης για τον πολίτη/πελάτη αφορούν το πόσο άμεσα ανταποκρίνεται ο οργανισμός στα αιτήματα των πολιτών και το πόσο ενεργοποιούνται στην οργάνωση από κοινού για τις διαδικασίες (Pollittetal, 1995).

#### **•7ο Κριτήριο: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό**

Το κριτήριο αυτό αποτελείται από τα εξής υποκριτήρια:

7.1 Αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού

7.2 Δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού

Το πόσο είναι ικανοποιημένο το ανθρώπινο δυναμικό μιας οργάνωσης και πόσο θετικό είναι προς την εξυπηρέτηση του πολίτη μπορεί να ανιχνευθεί με δομημένα ερωτηματολόγια προς τους εργαζόμενους ή και συνεντεύξεις (Armstrong,2003).

#### **•8ο Κριτήριο: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία**

Το εν λόγω κριτήριο αποτελείται από τα εξής δύο υποκριτήρια:

8.1 Αποτελέσματα κοινωνικών μετρήσεων, όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι

8.2 Δείκτες κοινωνικής απόδοσης της οργάνωσης

Το συγκεκριμένο κριτήριο εστιάζει στην ανάγκη λογοδοσίας της δημόσιας οργάνωσης.

Στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης η λογοδοσία έχει το νόημα από τη μια να δικαιολογεί τις πράξεις με βάση του κατά πόσο είναι νόμιμες και από την άλλη να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών ( Thomas,1998).

#### **•9ο Κριτήριο: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης**

Το κριτήριο αυτό αποτελείται από τα εξής υποκριτήρια:

9.1 Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών

9.2 Εσωτερικά αποτελέσματα

Τα εξωτερικά αποτελέσματα αναφέρονται στις εκροές και τα αποτελέσματα της οργάνωσης σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις διαφόρων μετόχων, ενώ τα εσωτερικά αποτελέσματα αναφέροντα στα αποτελέσματα της οργάνωσης σε σχέση με τη διοίκηση και τη βελτίωσή της.



### 2.12.3 ΕΘΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών καθιερώθηκε με το ΦΕΚ 583/Β'/9.5.2006 (ΥΑ ΔΠΠΑ/9381/2006).

Οι όροι της αξιολόγησης αφορούν την επιτυχημένη εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Οι κατηγορίες των βραβείων αντιστοιχούν τόσο στη συνολική εφαρμογή του Κ.Π.Α., όσο και στα επιμέρους κριτήρια που θέτει το Κ.Π.Α., για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας.

Οι κατηγορίες των Βραβείων των δημοσίων υπηρεσιών, καθορίζονται ως εξής:

1. Γενικό Βραβείο Αποτελεσματικότητας - Αποδοτικότητας - Ποιότητας.
2. Ειδικό Βραβείο Αποτελεσματικής - Αποδοτικής Λειτουργίας.
3. Ειδικό Βραβείο Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών προς τους Πολίτες.
4. Ειδικό Βραβείο Ικανοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τις Συνθήκες και το Περιβάλλον Εργασίας.
5. Ειδικό Βραβείο Κοινωνικής Προσφοράς.
6. Ειδικό Βραβείο Περιβαλλοντικής Ευαισθησίας

Ο στόχος ήταν να δοθούν κίνητρα στις υπηρεσίες που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους. Μια καινοτόμος πρωτοβουλία με στόχο την ενεργοποίηση των Δημοσίων Υπηρεσιών.

Παρέχοντας τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ των υπηρεσιών, η πολιτεία δημιούργησε μια βάση για συγκριτική αξιολόγηση των δραστηριοτήτων τους (benchmarking) (Τσάκνη, 2012).

Παράδειγμα ο Δήμος Ηρακλείου, που πήρε το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών το 2009 λόγω των δυνατών σημείων της Διοικητικής Λειτουργίας του, όπως :

Οικονομική Διαφάνεια,

Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση,

Ικανοποίηση των Δημοτών για την εικόνα της πόλης μέσα από τοπικές και ευρωπαϊκές σφυγμομετρήσεις κ.α.

Παρόμοιο με το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών είναι και το **Εθνικό Βραβείο Επιχειρηματικής Αρίστευσης**, που σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα «Ενίσχυση και επιβράβευση των μεταποιητικών επιχειρήσεων σύμφωνα με το Εθνικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αρίστευσης», (2007), σχεδιάστηκε για να προωθήσει τις καλές πρακτικές αποδοτικότητας και γενικά την ποιότητα, δημιουργώντας πρότυπο για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Τα πεδία αρίστευσης αναφέρονται στις έννοιες της Ποιότητας, της Οργάνωσης, της Διοίκησης, της Ανταγωνιστικότητας και της Καινοτομίας.

#### **2.12.4 ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ DEMING**

Το βραβείο Deming καθιερώθηκε στην Ιαπωνία προς τιμήν του W. Edwards Deming, ο οποίος καθιέρωσε διεθνώς τις Στατιστικές Τεχνικές Ελέγχου Ποιότητας, από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων και Μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers) το 1951.

Το βραβείο Deming απευθύνεται :

- A) Στις μικρές ιαπωνικές επιχειρήσεις
- B) Στις διευθύνσεις και στα τμήματα μεγάλων εταιρειών
- Γ) Στις εταιρείες του εξωτερικού

**Βασικά στοιχεία του βραβείου Deming είναι τα εξής:**

Επιχειρησιακή πολιτική

Οργανισμός και η διοίκησή του

Εκπαίδευση και διάδοση

Συλλογή, διάδοση και χρήση της πληροφορίας σχετικά με την ποιότητα

Ανάλυση στοιχείων

Έλεγχος διασφάλισης ποιότητας

Αποτελέσματα

Επιχειρησιακός σχεδιασμός για το μέλλον (Μπακογιάννη Ξ).

#### **2.12.5 ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ BALDRIDGE**

Το βραβείο Baldrige καθιερώθηκε το 1987, για να ενημερώσει και να ευαισθητοποιήσει σε θέματα ποιότητας. Αφορά τις παρακάτω κατηγορίες επιχειρήσεων (Τσάκνη, 2012):

- Τις βιομηχανικές
- Τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών
- Τις μικρές επιχειρήσεις

Η αξιολόγηση αυτών των επιχειρήσεων, βασίζεται στα κάτωθι στοιχεία:

## Αμερικάνικο βραβείο Baldrige

Κριτήρια	ποσοστό βαρύτητας
Ηγεσία	10
Διαχείριση και ανάλυση πληροφοριών	6
Στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας	9
Διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	15
Διοίκηση της διαδικασίας ποιότητας	15
Ποιότητα και λειτουργικά αποτελέσματα	15
Εστίαση στον πελάτη και ικανοποίηση του πελάτη	30

Πίνακας 5. Αμερικάνικο βραβείο Ποιότητας Baldrige Πηγή: Μπακογιάννη Ξανθή ([www.academia.edu](http://www.academia.edu)).

Το βραβείο Baldrige χρησιμοποιεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την προτεραιότητα στην ικανοποίηση του πελάτη (Κέφης, 2005).

### 2.13 ΤΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ

Σύμφωνα με την Ξανθή Μπακογιάννη, τα σημαντικότερα βραβεία ποιότητας είναι:

Το ιαπωνικό βραβείο Deming (1951).

Το αμερικάνικο βραβείο Baldrige (20-8-1987).

Το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (1990).

Κοινό χαρακτηριστικό και των τριών βραβείων ποιότητας, είναι ότι έχουν κριτήρια με συγκεκριμένη βαρύτητα, ανάλογα με τις επιδόσεις, που θέλουν να αξιολογήσουν. Κοινό στοιχείο στα κριτήριά τους είναι η ικανοποίηση του πελάτη.

Τα βραβεία που δίνουν προτεραιότητα στα αποτελέσματα της επιχείρησης (χρηματικές ροές, μερίσματα μετοχών) είναι το ιαπωνικό βραβείο Deming και το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας, ενώ το αμερικάνικο βραβείο Baldrige, δίνει βαρύτητα στην αποτελεσματική ποιότητα και λειτουργικότητα της επιχείρησης χωρίς να έχει την οικονομική απόδοση της επιχείρησης στα κριτήριά του.

## **2.14 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΝ ΣΥΝΤΟΜΙΑ, ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ**

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σημαίνει διαδικασίες χωρίς λάθη, που διεκπεραιώνονται έγκαιρα και ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών-πολιτών. Με αποτελεσματική εκπαίδευση, με υιοθέτηση του στόχου, απ' όλες τις πλευρές και λειτουργίες του οργανισμού, με εμπλοκή της διοίκησης από τα κατώτερα στελέχη ως τα ανώτερα, με δέσμευση της διοίκησης για τήρηση των αρχών και στόχων της ΔΟΠ, μπορεί να εφαρμοστεί και στον δημόσιο τομέα (Hradesky, 1994). Προηγείται ο εκσυγχρονισμός με α) τη δημιουργία ευέλικτων δομών, ικανών να επιδέχονται συνεχείς αλλαγές και β) την εγκαθίδρυση μηχανισμών και διαδικασιών συνεχούς ελέγχου. Το άτομο πρέπει πλέον να προετοιμάζεται για μια κοινωνία όπου δια βίου μαθαίνει, διαχειρίζεται τις πληροφορίες, την προσωπική του ζωή, είναι δημιουργικό, παράγει και καινοτομεί. (Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, 2007).

## **2.15 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Ο Ron Hikel σε άρθρο του λέει, ότι συχνά οι υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα διερευνούν από τους πελάτες τους, τρόπους και απόψεις, για να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Στο δημόσιο τομέα, όμως ή δε συμβαίνει κάτι τέτοιο, ή υπάρχει η τάση να φιλτράρουν ή να καλύπτουν τα δυσάρεστα νέα από τους πελάτες, είτε να αδρανούν και να αδιαφορούν. Σ' αυτό δεν ευθύνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι, αλλά είναι αποκλειστικά ευθύνη των ανωτέρων στελεχών ή των πολιτικών να το πράξουν.

Ωστόσο αξιοσημείωτη είναι η άποψη του Robert Bacal σχετικά με τη μεταστροφή του δημόσιου τομέα προς την ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη, κάτι που παραλληλίζεται με την συμπεριφορά ενός επιχειρηματία (Τσέκος, 1998).

Το σημαντικότερο πρόβλημα στο δημόσιο είναι η γραφειοκρατία, δηλαδή η δυσλειτουργία και η καθυστέρηση της εξυπηρέτησης των πολιτών. Ιδιαιτερότητες στο Δημόσιο Τομέα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, είναι οι μονοπωλιακές υπηρεσίες, η έλλειψη εναλλακτικών υπηρεσιών, τα προϊόντα υποχρεωτικής κατανάλωσης (Τσόμπου, 2008).

Η νέα τάση επιβάλλει την επίτευξη μιας εξωστρέφειας μέσω της ανοιχτής διαφανούς, ποιοτικής και αποτελεσματικής διοίκησης (Μιχαλόπουλος, 2001). Για μια πραγματική προσέγγιση του πολίτη χρειάζεται η γραφειοκρατική αντίληψη της Δημόσιας Διοίκησης, να κάνει τα παρακάτω βήματα:

### 2.15.1 Βήματα που πρέπει να γίνουν για μια πιο πολιτοκεντρική προσέγγιση (Κέφης, 2005)

- Αλλαγή στη νοοτροπία και στον τρόπο δράσης των κρατικών λειτουργιών
- Ανάδειξη της ομαδικότητας και του συναδελφικού πνεύματος σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας
- Εσωτερική ανάπτυξη του ατόμου
- Ορθολογική χρήση και αξιοποίηση υλικών, άυλων και ανθρώπινων πόρων
- Κατανόηση από όλους τους εμπλεκόμενους της στοχοθεσίας και οριοθέτηση των εφικτών στόχων
- Καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες με εξασφάλιση καλύτερης πληροφόρησης
- Έλεγχοι εσωτερικοί ως τρόποι βελτίωσης και όχι εκφοβισμού

### 2.15.2 Σύγκριση ιδιωτικού – δημόσιου τομέα

Σύμφωνα με τον Donnelly (1999), η έννοια της ποιότητας τυγχάνει διαφορετικής αντιμετώπισης στο δημόσιο τομέα από ότι στον ιδιωτικό. Στον ιδιωτικό τομέα η ποιότητα έχει σχέση με τη διατήρηση πελατών και προσέλκυση νέων, ώστε να αυξάνεται το κέρδος, ενώ στο δημόσιο τομέα περιορίζεται περισσότερο στο να βελτιωθούν οι κεντρικές λειτουργίες και όχι να παρασχεθούν νέες υπηρεσίες, πράγμα που γίνεται περισσότερο από κοινωνική ανάγκη.

Η Τσάκη (2012), αναφέρει ότι, στη διεθνή βιβλιογραφία και συγκεκριμένα στην εργασία των Dewhurst et al (1999), καταγράφονται εννέα διαφορετικές καταστάσεις σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα: 1) Υπάρχει στήριξη από τη διοίκηση. Παρατηρείται όμως, η διοίκηση στο δημόσιο περισσότερο να ενδιαφέρεται για τη μείωση του κόστους παρά για την ποιότητα. Οι περιορισμοί μάλιστα ενισχύονται από τον λιγιστό προϋπολογισμό. 2) Σχέσεις με τους πελάτες. Εδώ εννοούνται όλοι οι πολίτες και πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της κοινωνίας. Συνεργασία προμηθευτών και δημοσίων οργανισμών δεν γίνεται για νομικούς κυρίως λόγους και αυτό περιορίζει την ανάπτυξη των οργανισμών. 4) Η νοοτροπία των εργαζομένων στο δημόσιο εξαρτάται από την ελάττωση κόστους και στηρίζει τους στόχους της νομοθεσίας. 5) Δεν υπάρχει σχεδιασμός υπηρεσίας/ προϊόντος, αν και στους καιρούς μας είναι αναγκαίος. 6) Η ροή των διαδικασιών δεν έχει προτεραιότητα τις ανάγκες του πολίτη, αλλά απλώς να είναι όλα νόμιμα. 7) Αναφορές σχετικές με την ποιότητα στο δημόσιο, κρίνεται αναγκαίο να γίνονται συχνά, χάρη της διαφάνειας. 8) Να προχωράει το τμήμα

ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών ανεξάρτητα από νομικούς περιορισμούς. 9) Να γίνονται μελέτες για την καλύτερη πρακτική στο δημόσιο (Χαραλαμπίδου, 2012).

### **2.15.3 Αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας στον δημόσιο τομέα**

Η οργανωτική αλλαγή στη διοίκηση για να εισαχθεί η ΔΟΠ πρέπει να γίνει σταδιακά και όχι με ριζικές μεταρρυθμίσεις και οι άνθρωποι που θα το στηρίζουν, πρέπει να έχουν τις ίδιες αξίες για τον σκοπό και την πολιτική της οργάνωσης.

Η νέα κουλτούρα θα περάσει το πνεύμα της ποιότητας, θα παρακινήσει ανθρώπους να λειτουργήσουν με ομαδικό πνεύμα.

**Οι νέες πολιτιστικές αξίες οφείλουν να εστιάσουν:**

- στον πελάτη-πολίτη και στις ανάγκες του, που θα αναδειχθούν και θα ικανοποιηθούν. Οι άνθρωποι πόροι είναι το κυρίαρχο συστατικό σε έναν οργανισμό και από αυτούς επιτυγχάνεται η ποιότητα και αυτοί πρέπει να ικανοποιούνται.
- Κάθε δραστηριότητα του οργανισμού να έχει σχέση με την ποιότητα.
- Η σταδιακή βελτίωση πρέπει να υπάρχει ως βάση της ολικής ποιότητας.
- Η συνεργατικότητα και η ομαδικότητα πρέπει να κυριαρχούν ως ο καλύτερος τρόπος προόδου.
- Προθυμία για ενημέρωση για νέες οργανωτικές ιδέες και καινοτομίες, ώστε να γίνουν μόνιμες οι πρακτικές βελτιώσεις.

Εξαιτίας αυτών των κανόνων, που δίνουν βαρύτητα στις διαδικασίες, το κόστος το οικονομικό και η αποδοτικότητα έχουν μια παρέκκλιση.

Στο δημόσιο παρατηρείται φοβερή αντίσταση και ανελαστικότητα, προφανώς και λόγω της ιστορίας του και της περιχαράκωσης των υπαλλήλων στον διαχωρισμό εργασίας.

Διευκόλυνση και ανταπόκριση στις πελατειακές ανάγκες επιτυγχάνεται μόνο με ευελιξία των ατομικών δεξιοτήτων, που θα επιφέρει την ευελιξία σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Έχοντας την οπτική να πετύχουν τις νέες αλλαγές και την αποτελεσματικότητα, οι εργαζόμενοι θα αλλάξουν τη συμπεριφορά τους, τη νοοτροπία τους και τις αξίες τους προς τη νέα κατεύθυνση (Τσάκη, 2012).

#### **2.15.3.1 Προβλήματα που θα προκύψουν και αντιμετώπισή τους**

Το πρώτο πρόβλημα που θα προκύψει, μόλις η διοίκηση εισηγηθεί τις νέες αντιλήψεις θα είναι η άρνηση και η αντίσταση στην αλλαγή. Ο ενδεικνυόμενος τρόπος να αντιμετωπίζεται και να αναχαιτίζεται η

αντίσταση αυτή, είναι η πληροφόρηση των εργαζομένων και μάλιστα από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, για τους λόγους που επιβάλλουν τις αλλαγές και τα πλεονεκτήματα της αλλαγής.

#### 2.15.3.2 Ενίσχυση του μετασχηματισμού

Ο Κέφης (2005), αναφέρει, ότι σύμφωνα με τους Ferreira και Diniz (2001), η ηγεσία θα παίζει τον σπουδαιότερο ρόλο. Πρέπει να πείσει και να εμπνεύσει, ώστε να την αποδεχθούν.

Πρέπει να οριστεί τμήμα διοίκησης της ποιότητας. Να υπάρξουν συγκεκριμένες στρατηγικές.

Να γίνει επιλογή του καλύτερου μοντέλου.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε, ότι: **η διοίκηση διευκολύνεται να εφαρμόσει τη ΔΟΠ με τους εξής τρόπους:**

- ενθαρρύνοντας την συμμετοχή των εργαζομένων
- υπδεικνύοντας τις αξίες της ποιότητας στους νέους εργαζόμενους,
- τονίζοντας τη συνεχή βελτίωση,
- αναγνωρίζοντας τις προσπάθειες,
- ενισχύοντας τον ρόλο της εκπαίδευσης,
- οικοδομώντας καλή επικοινωνία της διοίκησης με τους υφισταμένους,
- καταργώντας τα εμπόδια της συνεργασίας μεταξύ τμημάτων,
- καταργώντας προνόμια που μόνο μεγαλώνουν το χάσμα ανάμεσα στους εργαζόμενους,
- καθορίζοντας ακόμη, καθήκοντα και αξίες και διατηρώντας στενές σχέσεις με τους πελάτες (Κέφης, 2005).

## **2.16 Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ**

Γραφειοκρατία σημαίνει για το δημόσιο: έλλειψη εξυπηρέτησης των πολιτών, αντίσταση στην αλλαγή και στην καινοτομία, έλλειψη δημιουργικότητας (Kufidu, et al, 1997). Το δημόσιο ακόμη, είναι ένας χώρος, όπου κυριαρχούν τα πολιτικά συμφέροντα, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα. Η συντήρηση των πολιτικών συμφερόντων με την γραφειοκρατεία είναι η αιτία που δυσκολεύει τόσο πολύ την εξάλειψή της (Brown, et al, 2003).

Τι χαρακτηρίζει την γραφειοκρατία: Η οργανωτική δυσκαμψία, η υπερβολική προσκόλληση στους τύπους, η έλλειψη συμμετοχικότητας στις αποφάσεις (Τσάκνη, 2012).

Ακόμη, η άσκοπη σπατάλη πόρων, το να μην ολοκληρώνονται σχέδια και προγράμματα, το να απουσιάζουν τα θετικά κίνητρα για ενεργοποίηση του προσωπικού, οι παρεχόμενες υπηρεσίες να

χαρακτηρίζονται από χαμηλή ποιότητα, η δυσαρέσκεια και αντίδραση των πολιτών, γενικά η έλλειψη ανάπτυξης και προόδου και μάλιστα αδικαιολόγητα (Φαναριώτης, 2000). Το ελληνικό δημόσιο χαρακτηρίζεται πέρα από άκρα γραφειοκρατία, από τρομερή έλλειψη ευελιξίας και συγκεντρωτισμό. Οι αποφάσεις παίρνονται από τις ανώτερες κορυφές της πυραμίδας, τα υψηλά στελέχη, ενώ οι υφιστάμενοι βρίσκονται στην κατώτερη θέση της πυραμίδας. Επίσης τα μεσαία στελέχη, ενώ κατέχουν θέσεις ευθύνης, δεν έχουν την εξουσία να ρυθμίσουν τις αρμοδιότητες της θέσης τους.

## **2.17 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

### **2.17.1 Η έννοια της καινοτομίας**

Κατά τους Ferrier και Kornman, η καινοτομία θεωρείται ως ένας από τους καθοριστικότερους παράγοντες ανταγωνιστικότητας και λειτουργίας των οργανισμών (Δενάξας, 2008).

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, που εφαρμόζουν την έννοια και τις τεχνικές της ΔΟΠ, στην ουσία καινοτομούν, επειδή η ΔΟΠ ουσιαστικά έχει στις αρχές της την καινοτομία (Ζαμπετάκης, 2007).

Άλλωστε **καινοτομία είναι:**

Η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή η ποιοτική αλλαγή ενός υπάρχοντος προϊόντος

Η νέα διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος

Το άνοιγμα μίας νέας αγοράς

Η νέα πηγή εφοδιασμού πρώτων υλών ή άλλων υλικών

Η οργανωτική αλλαγή (Μαραμβελάκης, 2014).

**Παραδείγματα από τον δημόσιο τομέα αποτελούν:** όσον αφορά τις διαδικασίες, η ηλεκτρονική υποβολή φορολογικών δηλώσεων, η λειτουργία των ΚΕΠ, για την επιτυχία των οποίων, ο πρώην Υπουργός Εσωτερικών κ. Σταύρος Μπένος έλαβε επίτιμο βραβείο το 2016, η διαδικτυακή πύλη «Ερμής», μέσω της οποίας εξυπηρετείται ο πολίτης χωρίς να πάει ο ίδιος στην υπηρεσία, όσον αφορά τα νέα προϊόντα, οι οικολογικοί κάδοι σκουπιδιών για την ανακύκλωση κ.ά.

Σύμφωνα με τον Kaul, (1997), η καινοτομία έχει να κάνει, συνήθως, με τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και με τις σχέσεις των εργαζομένων με τον πολίτη (Καρυωτάκης, 2014).

Με την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών και συμπεριφορών στις υπηρεσίες, αποδείχτηκε ότι αυξάνεται η παραγωγικότητα, έχουμε ανάπτυξη, μείωση της ανεργίας (μακροχρόνια) και τελικά το κοινωνικό σύνολο ευημερεί (Καρυωτάκης κ.α., 2015).



Ο Drucker (2015), επισημαίνει, ότι οι καινοτομίες πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι, εκ των ων ουκ άνευ, μιας κοινωνίας, κατά παρόμοιο τρόπο με τη βιολογία, που η αλλαγή και η ανανέωση είναι προϋπόθεση ζωής. Σήμερα, με την αύξηση του πολιτικού ανταγωνισμού, των αλλαγών στους θεσμούς και την τεχνολογική πρόοδο, οι Arduini et al, (2010), έχουν παρατηρήσει, ότι αυξάνεται η προσπάθεια από τις αναπτυγμένες χώρες, για διαφάνεια και για αποτελεσματικότητα (στις διοικητικές διαδικασίες και στη λήψη αποφάσεων). Τώρα είναι που χρειάζεται περισσότερο η καινοτομία.

Μέσα σε όλους τους ορισμούς της καινοτομίας, υπάρχει το στοιχείο της αλλαγής ή της βελτίωσης, είτε πρόκειται για υπηρεσία, είτε για προϊόν. Πρόκειται για ένα μετασχηματισμό διαδικασιών, ή πρακτικών, ή όλου του συστήματος, ακόμη.

Για να αποδώσει η καινοτομία, κατά τον Drucker (2015), χρειάζεται επίμονη προσπάθεια και πολλή υπομονή. Με την εισαγωγή νέων ιδεών, όμως, θα ωφεληθεί η ίδια η κοινωνία.

Άλλωστε, έχει αποδειχθεί, όπως υποστηρίζει ο Windrum (2008), ότι, με την μεταστροφή του πολίτη σε ενημερωμένο και ενσυνείδητο για ορισμένα θέματα, μετατρέπεται η στάση του και η συμπεριφορά του και αυξάνεται η αποτελεσματικότητά του (Καρυωτάκης, κ.α., 2015). Η καινοτομία στηρίζεται σ' αυτούς τους ανθρώπους που αναπτύσσουν δημιουργικότητα, παίρνουν ρίσκα, δεν διστάζουν να μάθουν μέσα από τις διαδικασίες.

Σύμφωνα με τον Ζαϊρί (1999), μελέτες για τις καλύτερες πρακτικές καινοτομίας, μεταξύ αναγνωρισμένων παγκοσμίως οργανώσεων, όπως η IBM (HB) Ltd, η 3M, της Ford, η Cadillac, της Hewlett Packard, η Rank Xerox, η Kodak Ltd, κ.α., καταδεικνύουν, ότι οι πιο πολλές από τις πρακτικές αυτές, αποτελούν στοιχεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αρχές τους είναι να καλλιεργούν την συνεχή βελτίωση, την ποιότητα, την μάθηση, την εξυπηρέτηση του πελάτη. Συγκεκριμένα περιλαμβάνονται εργαλεία όπως: η στατιστική διαδικασία ελέγχου (SPC), η συγκριτική αξιολόγηση, το πρότυπο ISO 9001 του συστήματος ποιότητας των εργαζομένων, η ενίσχυση της συμμετοχής, η λειτουργική ομαδικότητα κ.α.

Η καινοτομία πρέπει να εξετάζεται πάντα σε σχέση με κοινωνικοοικονομικούς όρους (ιδιωτικός τομέας, μη κυβερνητικούς φορείς και πολίτες) με ολιστική, συστημική προσέγγιση και συνδυαστικά.

Οι καινοτομίες διακρίνονται σε τεχνολογικές, μη τεχνολογικές, καινοτομίες διαδικασιών, προϊόντος, εμπορίας, οργανωτικές κ.α. (ΟΟΣΑ, Oslo manual, 2005).

### **2.17.2 Είδη καινοτομίας στο δημόσιο τομέα**

Στον πίνακα που ακολουθεί, φαίνεται μια κατηγοριοποίηση καινοτομιών στο δημόσιο τομέα, σύμφωνα με τους Wu et al (2013), προσαρμοσμένο από Καρυωτάκης κ.α. (2015).

<b>Τύποι Καινοτομίας</b>	<b>Χαρακτηριστικά</b>
Καινοτομία Υπηρεσιών	Νέες υπηρεσίες σε νέους χρήστες, διανομή υπαρχόντων υπηρεσιών σε νέους χρήστες, παροχή νέων υπηρεσιών σε υπάρχοντες χρήστες.
Καινοτομία Διαχείρισης	Εισαγωγή νέων λειτουργικών διαδικασιών ή μέσων εξυπηρέτησης πολιτών, αναδιαρθρώνοντας οργανωτικές δομές, διαδικασίες και πρακτικές διαχείρισης.
Τεχνολογική Καινοτομία	Αλλαγή σε τεχνολογίες ή σε ρυθμίσεις παροχής υπηρεσιών.
Συνεργατική Καινοτομία	Περιλαμβάνει δραστηριότητες που εκτελούνται κατά τις διαδικασίες της παράδοσης και της διαχείρισης υπηρεσιών.
Διακυβερνητική Καινοτομία	Νέες προσεγγίσεις και πρακτικές που στοχεύουν στη διαχείριση δημοκρατικών θεσμών, ενεργοποίηση συμμετοχής πολιτών και καταπολέμηση της διαφθοράς. Περιλαμβάνει αλλαγές στον τρόπο παροχής υπηρεσιών, (π.χ. ιδιωτικοποιήσεις).

Πίνακας 6. **Κατηγοριοποίηση καινοτομιών στο δημόσιο τομέα**, Wu et al (2013), προσαρμοσμένο από Καρυωτάκης κ.α. (2015).

### **2.17.3 Οργανωτική καινοτομία**

Στο δημόσιο, η αλλαγή νοοτροπίας κυρίως, είναι αυτό που επιδιώκεται. Από την γραφειοκρατική αντίληψη, να εξελιχθεί η υπηρεσία σε ευέλικτη και καινοτόμα. Έρευνες έχουν δείξει, πόσο σημαντικό είναι το οργανωτικό περιβάλλον. Με την επίδραση του περιβάλλοντος η καινοτομία γίνεται προϊόν επιρροής της ηγεσίας, της ομαδικότητας, του τρόπου που οι εργαζόμενοι ξεπερνούν τις δυσκολίες (Scott et al,1994). Όταν υπάρχουν αποτελεσματικές σχέσεις μεταξύ των καινοτόμων και των τελικών χρηστών, έχουμε επιτυχημένες καινοτομίες στο δημόσιο.

Ο Malcolm Baldrige, (Εθνικό Βραβείο Ποιότητας, MB NQA), αναφέρει η Τσάκνη (2012), μίλησε για τα έξι κριτήρια, που έχουν σχέση με την οργανωτική πρακτική και την απόδοση σε ένα δημόσιο οργανισμό ή υπηρεσία:

- Ηγεσία

- Στρατηγική
- Προγραμματισμός
- Εστίαση στον πελάτη, πληροφόρηση και ανάλυση
- Διαχείριση ανθρώπινων πόρων
- Διαδικασία διαχείρισης

Η καινοτομία, υποστηρίζουν οι Tushman και Nudler (1986), πρέπει να τίθεται εξ αρχής στον προγραμματισμό και στην στρατηγική του οργανισμού. Είναι πολύ σημαντικό να καλλιεργηθεί σε όλους τους εργαζόμενους για να αποκτήσουν δομές και δυνατότητες εκμάθησης, ώστε να ενστερνιστούν τις αξίες αυτού του οργανωτικού τρόπου ζωής και να αποτελεί η καινοτομία στάση ζωής πλέον.

Διάχυση της καινοτομίας γίνεται στον δημόσιο τομέα και πρέπει να γίνεται, μέσα από τις συνεργασίες των διαφόρων υπηρεσιών και την ανταλλαγή ιδεών και πρακτικών. Σ' αυτό βοηθούν, σύμφωνα με τον Glanovic (2013), η χρήση του διαδικτύου (από τη δεκαετία του 1990) και σύμφωνα με την Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (COM, 2005), η χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών και γενικότερα η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η τεχνολογία ενισχύει την οργανωτική απόδοση.

#### **2.17.4 Εμπόδια στην διάδοση της καινοτομίας στο δημόσιο-Προϋποθέσεις για να λειτουργήσει η καινοτομία**

Σύμφωνα με τον Albury (2005), εμπόδια στην διάδοση της καινοτομίας είναι:

- η νοοτροπία φόβου για τον κίνδυνο
- η αντίσταση στην αλλαγή και η έλλειψη γνώσης για σωστή διαχείριση της αλλαγής (change management)
- πολιτικοί λόγοι και περιορισμοί π.χ. οικονομικοί, λόγω βραχυπρόθεσμου προϋπολογισμού και έλλειψης πόρων
- έλλειψη στοχοθεσίας και κινήτρων για καινοτομία
- αδυναμία, έλλειψη πολιτικής βούλησης για κατάργηση των οργανισμών που αποτυγχάνουν
- οι τεχνολογίες να μην εξυπηρετούν λόγω οργανωτικών προβλημάτων ή νομικών περιορισμών, ακόμη και πολιτιστικών
- πίεση και φόρτος διοικητικών επιβαρύνσεων (Καρυωτάκης κ.α., 2015).

Σύμφωνα με τους Bon και Mustafa (2013), ο οργανισμός καθίσταται ικανός να καινοτομεί, ανάλογα με το πόσο καλά διαχειρίζεται τις εσωτερικές συγκρούσεις, πόσο πρόθυμα κατανέμει ευθύνες και αρμοδιότητες, τι επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης έχει το προσωπικό του και τι ηλικία, αλλά ανάλογα και με την ηλικία που έχει η διοίκηση. Ακόμη, ανάλογα με την υπάρχουσα οργανωτική νοοτροπία, το αν

διατίθενται πόροι, τη γενικότερη περιβαλλοντική, κοινωνικοοικονομική κατάσταση, και τη διαθέσιμη τεχνολογία.

Η καινοτομία, ως βασικό στοιχείο της διοίκησης ολικής ποιότητας, αξίζει να προσεχθεί και να προωθηθεί για να προχωρά η δημόσια διοίκηση σε σύγχρονο βηματισμό με τις εξελίξεις.

## **2.18 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΠΟΥ ΘΑ ΕΠΕΛΘΕΙ Η ΑΛΛΑΓΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑΣ**

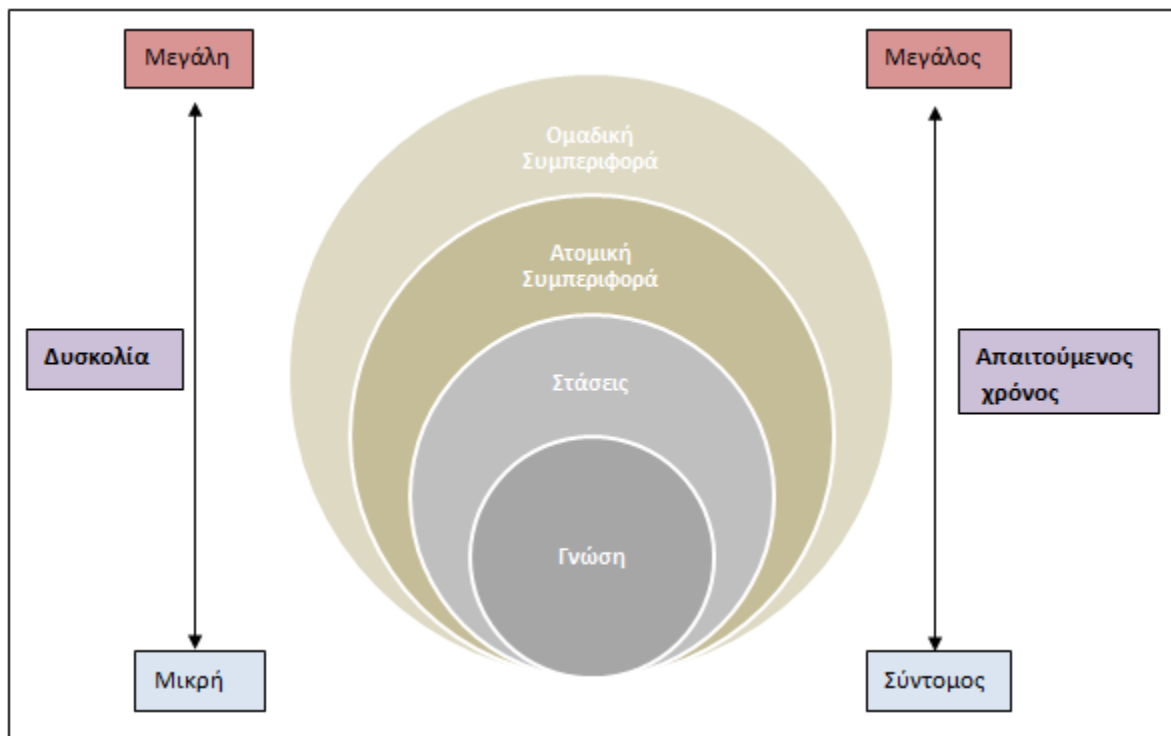
Με στόχο τη συνεχή βελτίωση, ο ανταγωνισμός επιβάλλει την αλλαγή νοοτροπίας, ως βάση για την οργανωτική αλλαγή του οργανισμού και την επιβίωσή του (Τσιότρας, 2000). Όταν αλλάζει η φιλοσοφία της διοίκησης σε έναν οργανισμό, η πιο μεγάλη δυσκολία είναι αυτή, η αλλαγή της νοοτροπίας. Οι υπάλληλοι νιώθουν ότι απειλούνται, καθώς μεταβαίνουν από τα γνωστά στα άγνωστα και γι' αυτό αντιστέκονται στις αλλαγές.

Κατά τον Maurer (1996), αυτή είναι η αιτία για την έλλειψη επιθυμητών αποτελεσμάτων, η αντίσταση στην αλλαγή (resistance to change).

Οι διαχειριστές της αλλαγής (managers), πρέπει να αναγνωρίσουν το είδος της αντίστασης, ώστε να τη μειώσουν και να εξασφαλίσουν μάλιστα, τη δέσμευση του προσωπικού.

Σύμφωνα με τον Atkinson (1994), η επιτυχία πρέπει να βασίζεται στην εστίαση των υπαλλήλων, των ρόλων και των ευθυνών τους στις βασικές διαδικασίες του οργανισμού, δηλ. τις δραστηριότητές του, και όχι στην νοοτροπία, που είναι μια αφηρημένη έννοια.

Οι Hersey & Blanchard (1988), παρουσιάζουν το παρακάτω σχήμα, σύμφωνα με το οποίο, φαίνεται ο βαθμός κατάκτησης της αλλαγής : πιο σύντομα επιτυγχάνεται η αλλαγή από την κατάκτηση της γνώσης. Ακολουθεί η αλλαγή στις στάσεις, κατόπιν στην ατομική συμπεριφορά και μετά στην ομαδική συμπεριφορά.



Εικόνα 6. Η δυσκολία επίτευξης της αλλαγής σε σχέση με τον χρόνο

Πηγή: Hersey P. & Blanchard K. (1988, σελ. 341)

Χρειάζεται να υιοθετηθεί και να εφαρμοστεί η αντίθετη διαδικασία, αυτή που στηρίζεται στην άποψη, ότι οι ρόλοι που υιοθετούν οι άνθρωποι, καθορίζουν τη νοοτροπία και τη συμπεριφορά τους. Σε ένα νέο περιβάλλον, όπου η προσοχή θα επικεντρωθεί σε νέες δραστηριότητες, η νοοτροπία θα αλλάξει (Oakland, 2003).

Είναι βασικό γνώρισμα της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, ότι η ομαδική εργασία επιφέρει την αλλαγή (Oakland, 2003). Σημασία λοιπόν, πρέπει να δοθεί στο «εμείς» και στην ομαδικότητα.

Κατά τον Pearce (2007), κάθε φορά που επιχειρείται αλλαγή στον οργανισμό, πρέπει να έχει γίνει καλός αρχικός σχεδιασμός, να εμπλέκεται το προσωπικό και να υποστηρίζεται, να εξασφαλίζεται η δέσμευσή του, να λαμβάνεται μέριμνα για τον αντίκτυπο στα μέλη της ομάδας, να αναγνωρίζεται και να αντιμετωπίζεται η αντίσταση στην αλλαγή, να υπάρχει καλή επικοινωνία, να γίνεται χρήση εργαλείων διαχείρισης της αντίστασης στην αλλαγή και να αποφεύγονται οι παγίδες, αφού εκτιμηθεί και αξιολογηθεί η αλλαγή.

Συμπληρωματικά και συνοψίζοντας, πολλοί ερευνητές (Hellriegel D. & Slocum J., 1992, Χυτήρης, 2001, Ζαβλανός, 2006) προτείνουν τα εξής βήματα για να πραγματοποιηθεί η αλλαγή:

1. Να εκτιμηθεί η ανάγκη για αλλαγή.
2. Να πειστούν τα μέλη της ομάδας, με επεξήγηση της ανάγκης για αλλαγή, ώστε να μην αντιδράσουν αρνητικά.

3. Να γίνει προγραμματισμός της όλης διαδικασίας με συμμετοχή των ατόμων που επηρεάζονται από την αλλαγή, με στόχους, γνώση του μεγέθους και των περιοχών αλλαγής.
4. Υλοποίηση της αλλαγής, επιμέλεια (παρακολούθηση) και υποστήριξή της.  
Επικοινωνία με τα άτομα που αφορά η αλλαγή, και ανατροφοδότησή τους (Καρυωτάκης, 2014).

Να τονίσουμε εδώ, τη σημασία και τον κεντρικό ρόλο της διοίκησης: Οι στατιστικές ενδείξεις λένε ότι το 80% των επιχειρήσεων που κλείνουν, κλείνουν λόγω κακής διοίκησης. Οι μελέτες δείχνουν ότι όπου υπάρχει σύγκρουση προϊσταμένου και υφισταμένου, το αποτέλεσμα είναι μείωση της παραγωγής και αποδυνάμωση του εργαζόμενου. Όπου όμως, υπάρχει καλή επικοινωνία και συνεργασία, τότε ο εργαζόμενος ενισχύεται και η επιχείρηση ή ο οργανισμός προάγεται (Σαλεσιώτης, 1999).

### **2.18.1 Η Νοοτροπία της ομάδας και η οργανωτική νοοτροπία**

Η νοοτροπία της ομάδας των εργαζόμενων, σύμφωνα με ερευνητές, ( Stacey, 1996, Campbell et al., 2004), είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, των πρακτικών και του τρόπου σκέψης των ανθρώπων που εργάζονται μαζί και αλληλεπιδρούν. Αναφέρει μάλιστα ο Καρυωτάκης (2014), ότι οι ερευνητές συμφωνούν πως η νοοτροπία είναι οργανωτικά ισοδύναμη με την προσωπικότητα του ανθρώπου.

Όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ατόμου επηρεάζουν ολόκληρη την ζωή του, και άλλων η ζωή είναι συναρπαστική και έντονη, άλλων βαρετή και αδιάφορη, έτσι και η «προσωπικότητα» ενός οργανισμού, η νοοτροπία του, επιδρά στους εργαζόμενους παρακινώντας τους, ανεβάζοντας το ηθικό τους και την αποδοτικότητά τους, επηρεάζοντας την ποιότητα της δουλειάς τους, τις σχέσεις μεταξύ τους, την στάση τους στον χώρο εργασίας, την τόλμη τους στην καινοτομία και τη δημιουργικότητά τους (Jantjies, 2008) .

Η διοίκηση οφείλει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της την οργανωτική νοοτροπία του οργανισμού, στην στρατηγική που θα εφαρμόσει (Campbell et al, 2004).

Όταν στην νοοτροπία ενός οργανισμού υπάρχουν ηθικές βάσεις, ο οργανισμός οφείλει να τις ενισχύσει κατά τον Jantjies (2008), με τους εξής τρόπους:

- Οι καλές προθέσεις του οργανισμού ανακοινώνονται, ώστε να επιβεβαιώνεται και να επικυρώνεται η αξία της συμπεριφοράς του και των διαφόρων δραστηριοτήτων του.
- Δίνονται κατευθυντήριες οδηγίες στους εργαζόμενους του οργανισμού για να ξεκινούν από την αρχή σωστά τα πράγματα.
- Ορίζεται εταιρική συνείδηση και μετράται με συγκεκριμένα μέσα η καταλληλότητα δράσεων και αποφάσεων.

## 2.18.2 Θεωρία της διαχείρισης της αλλαγής του Bernard Burnes (1992)

Για την διαχείριση της αλλαγής στην νοοτροπία, υπάρχουν πολλές θεωρίες. Σημαντική είναι η θεωρία του Bernard Burnes (1992), που προτείνει το μοντέλο των εννέα στοιχείων:

### 1. Δημιουργία οράματος (vision)

Πρωτεύει η κατασκευή του οράματος, του στόχου της αλλαγής. Αυτό περιλαμβάνει: δήλωση της αποστολής του οργανισμού (mission), των πολύτιμων αποτελεσμάτων (valued outcomes), δηλ. αυτών που επιθυμεί να κατακτήσει ο οργανισμός, την αποδοτικότητά του την συγκεκριμένη, τα ανθρώπινα επιθυμητά αποτελέσματα. Ακόμη το όραμα περιλαμβάνει δημιουργία πολύτιμων συνθηκών (valued conditions), που θα έλθουν μαζί με τα επιθυμητά αποτελέσματα και ενδιάμεσους στόχους (mid-point goals) που πρέπει να τεθούν μεταξύ της τωρινής και της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης και θα καθοριστούν από τις μακροπρόθεσμες προσδοκίες.

2. Δημιουργία στρατηγικών, που θα βοηθήσουν να κατακτηθεί το όραμα. Θα αφορούν ενδιάμεσους στόχους και θα αναφέρονται στους ανθρώπινους πόρους, τα ηλεκτρονικά συστήματα κ. ά.

### 3. Δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών.

Αυτό επιτυγχάνεται με την δημιουργία ετοιμότητας για αλλαγή (readiness for change). Ο Burnes (1992), προτείνει τους εξής τρεις τρόπους για να δημιουργηθεί αυτή η κατάσταση ετοιμότητας για έναν οργανισμό:

A. Να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για την αλλαγή, για το όραμα, ώστε να κινητοποιούνται.

B. Αφού τεθούν σε εφαρμογή κατάλληλες διαδικασίες, να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να ενημερώνουν την ηγεσία τακτικά, ώστε να υπάρχει αμφίδρομη ανατροφοδότηση (feedback) από και προς τον οργανισμό, για να συνειδητοποιούνται αποκλίσεις από την αλλαγή.

Γ. Να ανακοινώνεται δημόσια, οποιαδήποτε επιτυχία στον δρόμο της αλλαγής, ώστε οι εργαζόμενοι να βοηθούνται να αναγνωρίσουν τα οφέλη της αλλαγής.

Για την εξάλειψη των αιτιών της αντίστασης στην αλλαγή ο Burnes (1992) προτείνει:

- Συναίσθηση της ανησυχίας και των φοβιών των ανθρώπων, που φαίνονται αβάσιμοι, αλλά μπορεί να είναι σημαντικοί.
- Ενίσχυση της επικοινωνίας, ώστε να ξεπερνιούνται ψεύτικες φήμες και εμπόδια και το κλίμα αβεβαιότητας.
- Εμπλοκή και δέσμευση αυτών που συμμετέχουν και επηρεάζονται, ώστε από την συμμετοχή να κατανοήσουν περισσότερο τα καινούρια πράγματα.

### 4. Δημιουργία της σωστής νοοτροπίας

Η αλλαγή της νοοτροπίας είναι πολύ δύσκολη. Βοηθάει σ' αυτό το να μην έρχεται σε αντίθεση η αλλαγή με την νοοτροπία του οργανισμού. Να προωθείται η ευελιξία και ο προβληματισμός και γενικά να μπαίνουν γερές βάσεις από την αρχή.

#### **5. Η αξιολόγηση της ανάγκης και του είδους της αλλαγής**

Το πώς θα αντιμετωπιστεί η αλλαγή είναι πολύ σημαντική. Η καταλληλότητα των διαδικασιών που θα ακολουθηθούν και αν θα αφορούν όλο τον οργανισμό ή μέρη του μόνο.

Ο Burnes (1992) προτείνει τις εξής τέσσερις φάσεις για την αξιολόγηση της αλλαγής:

1. Το έναυσμα (trigger). Πώς θα δοθεί η αφορμή: Μπορεί να είναι μια στρατηγική που να υποδεικνύει την ανάγκη για αλλαγή, ή να είναι χαμηλότερη των προσδοκιών η επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ή να αναδύονται ευκαιρίες, που μπορούν να αξιοποιηθούν
2. Την εντολή (remit). Θα πρέπει να υπάρχει μια συγκεκριμένη εντολή για να ξεκινήσει η αξιολόγηση της αλλαγής, που θα καλύπτει όλους τους σχετικούς τομείς.
3. Την ομάδα αξιολόγησης. Ένα ανώτερο στέλεχος του οργανισμού θα καθοδηγεί την ομάδα και το πρώτο που θα κάνει η ομάδα αξιολόγησης θα είναι αποσαφήνιση των στόχων της.
4. Την αξιολόγηση. Με στόχο την αξιολόγηση γίνονται οι εξής προσεγγίσεις:
5. α) Επαναπροσδιορισμός του θέματος που χρήζει αλλαγής. β) Σύνταξη εναλλακτικών προτάσεων. γ) Διαμοίραση προτάσεων δράσης, που κρίνονται οι ενδεικνυόμενες. Θα γίνει πρόγραμμα εφαρμογής και μελέτη των επιπτώσεων στους πόρους του οργανισμού. Τα ανώτερα στελέχη, αφού δουν τις προτάσεις θα λάβουν αποφάσεις.

#### **6. Σχεδιασμός και εφαρμογή της αλλαγής**

Η διοίκηση πρέπει να δεσμευτεί για την αλλαγή και να ετοιμάσει ένα αναλυτικό σχέδιο. Η ομάδα που θα αναλάβει την αλλαγή θα κάνει τις εξής δραστηριότητες:

- Προγραμματισμός δραστηριοτήτων: Καταγραφή καταλόγου καθηκόντων και του τρόπου εφαρμογής τους.
- Σχεδιασμός δέσμευσης, αφού εντοπιστούν οι κατάλληλοι άνθρωποι, που θα δεσμευτούν ουσιαστικά.
- Νέες δομές διαχείρισης της αλλαγής. Νέοι τρόποι πληροφόρησης με γρήγορη πρόσβαση στην ανώτερη διοίκηση.
- Εκπαίδευση, ώστε να αποκτηθούν νέες τεχνικές δεξιότητες, ιδίως από τα άτομα που θα στηρίξουν την αλλαγή.

#### **6. Συμμετοχή όλων**

Για να εξασφαλιστεί η συνεχής συμμετοχή όλων πρέπει:

A) Να υπάρχει πληροφόρηση σε όλους τους εμπλεκόμενους, από την αρχή της διαδικασίας, σχετικά με την εξέλιξη της διαδικασίας και υποβολή σχετικών εκθέσεων με ειλικρίνεια.

B) Επικοινωνία αμφίδρομη σε όλο το σύστημα.



Γ) Συμμετοχή ουσιαστική. Σωστός ορισμός των υπευθύνων που επηρεάζονται άμεσα και έχουν την ευθύνη για τις λεπτομερείς πτυχές της αλλαγής.

#### 7. Διατήρηση της δυναμικής

Για να μην υποτροπιάσει η προσπάθεια για αλλαγή, ιδίως σε μακροπρόθεσμα σχέδια και να μην καθυστερήσει η εφαρμογή υπερβολικά, πρέπει να ενισχυθεί η δυναμική: Με παροχή πόρων για αλλαγή, από την αρχή, ώστε να έχει ώθηση το έργο. Με ανάπτυξη νέων ικανοτήτων, με ενίσχυση ακόμη, του ηθικού των εργαζόμενων. Ενίσχυση της συμπεριφοράς, που είναι επιθυμητή με διάφορα κίνητρα, είτε οικονομικά (χρηματικά βραβεία), είτε με συμβολικούς επαίνους.

#### 8. Δέσμευση για συνεχή βελτίωση

Ενσωμάτωση στο όραμα από την αρχή, της συνεχούς βελτίωσης και της νοοτροπίας της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας για όλες τις δράσεις και όχι μεμονωμένα.

### 2.18.3 Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή

Ο James (1998), αναφέρει ότι, η αντίσταση στην αλλαγή (resistance to change) αποτελεί ένα κοινωνικό και συνάμα ψυχολογικό φαινόμενο των ατόμων. Είμαστε όλοι δημιουργήματα της συνήθειας και κάθε αλλαγή φέρνει τους ανθρώπους μπροστά στο άγνωστο. **Άτομα που δουλεύουν με τον ίδιο τρόπο για χρόνια, μπορεί να έχουν ξεχάσει πως να μαθαίνουν** (Καρυωτάκης, 2014). Ανάλογα με το πόσο διαφορετική είναι η κατάσταση στην οποία θα περιέλθει ο οργανισμός, θα διαρκέσει και περισσότερο η διαδικασία της αλλαγής και η σύγκρουση αντίστασης και προωθητικών δυνάμεων (Robbinson S. (1999, σελ. 640).

**Οι αιτίες που τα άτομα αντιδρούν στην αλλαγή είναι οι εξής:**

1. **Φόβος.** Είναι ο φόβος του αγνώστου, που αποτελεί σημαντικό παράγοντα. Μπορεί να ελεγχθεί με: α) καλή επικοινωνία, β) ενημέρωση για τα αποτελέσματα που θα επέλθουν από την αλλαγή, και τις διαδικασίες και για όλα τα θετικά που θα προκύψουν, όπως νέες δεξιότητες (James, 1998).
2. **Προσωπικό συμφέρον.** Θεωρείται πολλές φορές η θέση κάποιων επισφαλής και ότι με τις αλλαγές θα χάσουν προνόμια, γι αυτό αντιστέκονται. Πρέπει να δοθούν από την αρχή εγγυήσεις για τη μελλοντική τους θέση στον οργανισμό (James, 1998; Kotter et al. 1986).
3. **Έλλειψη εμπιστοσύνης.** Μπορεί να υπάρχει λόγω κακής επικοινωνίας ή λόγω παρεξήγησης (Kotter et al. 1986).
4. **Συνήθεια.** Είναι μεγάλη η δύναμη της συνήθειας. Χρειάζεται να δοθούν διαβεβαιώσεις, παροχή εκπαίδευσης, επιμόρφωση και ό,τι άλλη υποστήριξη κρίνεται (James, 1998).

5. **Διαφορετικές απόψεις** ή εκτιμήσεις για τα οφέλη της αλλαγής. Πέρα από τη λογική των γεγονότων οι άνθρωποι τείνουν να έχουν τις δικές τους απόψεις (Rosenfeld & Wilson, 1999). Τα ανώτερα στελέχη μπορεί να υποθέτουν ότι έχοντας όλοι το ίδιο επίπεδο πρόσβασης στην πληροφόρηση, θα καταλαβαίνουν το ίδιο τα οφέλη της αλλαγής. Πράγμα, όμως, που δε συμβαίνει. Γι' αυτό χρειάζεται αυξημένη επικοινωνία.
6. **Χαμηλή ανοχή για αλλαγή.** Δεν έχουν όλοι οι οργανισμοί τις ίδιες αντοχές στην αλλαγή. Σύμφωνα με τον Drucker (1981), τα άτομα έχουν όρια στη διαχείριση της αλλαγής. Άλλωστε αναφέρθηκε σε μερικά ανώτερα στελέχη και η «κόπωση από την αλλαγή», σαν ένα είδος οργανωτικής αρρώστιας (Rosenfeld & Wilson, 1999).

Υπάρχει και η κοινωνιολογική άποψη, ότι τα άτομα αντιδρούν στον τρόπο, που τους επιβάλλεται η αλλαγή και όχι στην αλλαγή καθαυτή (Fuegen & Brehm, 2004; Knowles & Linn, 2004).

Ακόμη, υποστηρίζεται, ότι τα άτομα που προσδοκούν αντιδράσεις, προδιαθέτουν για αντιδράσεις και έτσι επιβεβαιώνουν τις προσδοκίες τους (Dent & Goldberg, 1999a; Ford et al. 2002; Ford et al. 2008).

#### 2.18.4 Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή

Προσέγγιση	Συχνά χρησιμοποιείται σε καταστάσεις	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<b>Εκπαίδευση &amp; επικοινωνία (education &amp; communication)</b>	Όταν υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης και ανακριβή πληροφόρηση & ανάλυση	Αφού πεισθούν, οι άνθρωποι συνήθως βοηθάνε για την εφαρμογή της αλλαγής	Μπορεί να είναι πολύ χρονοβόρα εάν εμπλακούν πολλά άτομα
<b>Συμμετοχή (participation &amp; involvement)</b>	Όταν οι εμπνευστές δεν έχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να σχεδιάσουν την αλλαγή και όταν οι άλλοι έχουν μεγάλη δύναμη να αντισταθούν	Οι άνθρωποι που συμμετέχουν θα είναι προσηλωμένοι στην εφαρμογή των αλλαγών και κάθε σχετική πληροφορία θα ενσωματώνεται στο σχέδιο αλλαγής	Μπορεί να είναι πολύ χρονοβόρα, αν σχεδιαστεί μία ακατάλληλη αλλαγή
<b>Διευκόλυνση &amp;</b>	Όταν οι άνθρωποι	Καμία άλλη προσέγγιση	Μπορεί να είναι

<b>υποστήριξη (facilitation &amp; support)</b>	αντιστέκονται λόγω των προβλημάτων προσαρμογής	δεν δουλεύει τόσο καλά με προβλήματα προσαρμογής	χρονοβόρα & ακριβή και ακόμα και τότε να αποτυγχάνει
<b>Συμφωνία &amp; διαπραγμάτευση (negotiation &amp; agreement)</b>	Όταν κάποιο άτομο ή ομάδα δεν προβαίνει σε αλλαγή και διαθέτει δύναμη αντίστασης στην αλλαγή	Μερικές φορές αποτελεί σχετικά εύκολο τρόπο για να αποφευχθεί μεγαλύτερη αντίσταση	Μπορεί να είναι πολύ ακριβή εάν προειδοποιεί τους άλλους για διαπραγμάτευση προς συμμόρφωση
<b>Χειραγώγηση &amp; εγκλωβισμός (manipulation &amp; co-optation)</b>	Όταν οι άλλες μέθοδοι δεν λειτουργούν ή είναι πολύ ακριβές	Μπορεί να αποτελέσει μία σχετικά γρήγορη και λιγότερο δαπανηρή λύση	Μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντικά προβλήματα εάν οι άνθρωποι αισθανθούν ότι χειραγωγούνται
<b>Ρητός &amp; σιωπηρός εξαναγκασμός (explicit &amp; coercion)</b>	Όταν η ταχύτητα είναι ουσιαστική και οι εμπνευστές της αλλαγής κατέχουν θέση ισχύος	Είναι γρήγορη και μπορεί να ξεπεράσει κάθε είδους αντίσταση	Μπορεί να είναι επικίνδυνα αν αφήσει τους ανθρώπους υποχείριο σε «επικίνδυνους» εμπνευστές της αλλαγής

Πίνακας 7. Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή. Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Kotter J. P. & Schlesinger L. A. (2008, σελ 136).

Οι Ford και Ford (2009) επισημαίνουν πέντε τρόπους, ώστε η αντίσταση να χρησιμοποιηθεί παραγωγικά:

- 1. Ενθάρρυνση του διαλόγου.** Κρατώντας τη συνομιλία ζωντανή - ακόμα και αν είναι παράπονα και διαμαρτυρίες, για να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση στις ιδέες της αλλαγής.
- 2. Αποσαφηνίστε το σκοπό.** Σε όσους επηρεάζονται πρέπει να γίνει κατανοητό, γιατί πρέπει να αλλάξουν τους ρόλους τους.
- 3. Εξετάστε τις νέες δυνατότητες.** Αξιολογήστε και, εάν χρειάζεται, αποδεχτείτε κάποιες από τις ιδέες εκείνων που αντιστέκονται.
- 4. Ακούστε τις φωνές.** Να ενθαρρύνετε τη συμμετοχή και την εμπλοκή. Οι άνθρωποι θέλουν να νιώθουν ότι εισακούονται και τα ενδιαφέροντά τους δεν περνούν απαρατήρητα. Έτσι θα εμπλουτιστούν οι ιδέες σας.

5. **Αντιμετωπίστε το παρελθόν.** Η τρέχουσα ανταπόκριση στην αλλαγή μπορεί να βασιστεί στην αντιμετώπιση προηγούμενων αποτυχιών, όπου οι σημερινοί διευθυντές δεν είχαν συμμετάσχει και καλούνται σήμερα να επιλύσουν οποιαδήποτε ζητήματα είχαν απομείνει, πριν συνεχίσουν με νέα σχέδια.

### **Διαχείριση της αλλαγής- Διαχείριση αναμνήσεων**

1. Ξεκινήστε τις πρωτοβουλίες αλλαγής με μια συστηματική έρευνα στις μνήμες των οργανωτικών μελών από τις τελευταίες αλλαγές.
2. Μην πείτε στους ανθρώπους να αφήσουν το παρελθόν τους πίσω. Αυτό δεν πρόκειται να συμβεί. Η ισχύς και η αξιοπιστία των προηγούμενων εμπειριών δεν μπορεί να διαγραφεί κατά παραγγελία. Πάντα θα επηρεάζουν, ακόμη κι αν δείχνουν ότι καταστέλλονται.
3. Εάν οι εμπειρίες του παρελθόντος αποτελούν εμπόδια στην αλλαγή, η επιρροή τους θα αμφισβητηθεί, μόνο αν αυτές συνδεθούν με τις καινούριες εμπειρίες, πιστεύοντας ότι, αυτή τη φορά η εμπειρία της αλλαγής μπορεί να είναι διαφορετική και θετική (Geigle, 1998).

### **Βασικές ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη:**

- Πώς θα επωφεληθεί από αυτή την αλλαγή το προσωπικό, η ομάδα, οι πελάτες;
- Πώς θα αντιμετωπιστούν τα τρέχοντα προβλήματα και οι απογοητεύσεις;
- Πώς σχετίζονται αυτά με τα συμφέροντα και τις προτεραιότητες του προσωπικού;
- Πώς θα αναγνωριστούν οι συμμετέχοντες για τις προσπάθειές τους;
- Πώς θα βελτιωθεί η απόδοση;
- Πώς θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν κέρδη απόδοσης για περαιτέρω βελτιώσεις (Ian Palmer et al, 2017);

Αν οργανωθεί λοιπόν σωστά, η αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή, η καινοτομία σ' ένα οργανισμό μπορεί να προχωρήσει και να προσφέρει τα οφέλη της.

### **2.18.5 Δυο λόγια για την Νέα Δημόσια Διοίκηση**

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management-NPM) είναι πλέον πραγματικότητα, όπου αντικαθιστάται η παραδοσιακή γραφειοκρατική εικόνα των δημοσίων υπηρεσιών από μία περισσότερο επιχειρηματική, καθώς διεθνώς τα κυβερνητικά προγράμματα τείνουν να συμφωνούν σ' αυτό.

Είναι τα λεγόμενα εθνικά προγράμματα «επανάδρυσης του κράτους», που έχουν στο επίκεντρο το πώς θα είναι προσανατολισμένη η εικόνα της κυβέρνησης στο αποτέλεσμα (resultoriented), προσανατολισμένη ακόμα, σε μια δημόσια διοίκηση, συνειδητοποιημένη όσον αφορά το κόστος (cost conscious), (Osborne & Gaebler, 1992), και που ικανοποιεί τους πολίτες παρέχοντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες (OECD, 1997; EFQM, 1999).

Η ποιότητα έχει καθιερωθεί τελευταία ως ο πιο αποφασιστικός παράγοντας για ανταγωνιστικές υπηρεσίες. Με χρήση εργαλείων ποιότητας, όπως το ΚΠΑ, όλοι οι οργανισμοί του δημοσίου μπορούν να αναβαθμιστούν και να βελτιωθούν για πιο ικανοποιημένους πολίτες.

Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να γίνει συνείδηση, ότι όλοι μαζί οι εργαζόμενοι θα επιφέρουν τη βελτίωση της ποιότητας. Οι οργανωτικές αλλαγές θα επέλθουν, με καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν την ωριμότητα και την ετοιμότητα να τις δεχτούν. Πολύ σημαντικό είναι να υπάρχει και να μεθοδεύεται καλή επικοινωνία και σεβασμός μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ συναδέλφων και του κοινού που εξυπηρετείται. Μόνο με συνεχή δέσμευση των ανώτερων στελεχών της διοίκησης στην ποιότητα, η φιλοσοφία της ΔΟΠ θα γίνει μέρος της νοοτροπίας του φορέα (Καρυωτάκης, 2014).

## 3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο δημόσιος τομέας έχει την ιδιαιτερότητα, ότι οφείλει να υποστηρίξει τον πολίτη περισσότερο από τον ιδιωτικό τομέα. Είναι όμως και χώρος με πολύπλοκα προβλήματα και ανελιξία, όπου οι αποφάσεις δύσκολα υλοποιούνται (Μπλιάμπτη, 2016). Από παλιά η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων υπήρχε σαν πρακτική. Τώρα όμως, έχει περισσότερη σπουδαιότητα, λόγω της οικονομικής κρίσης, που επιβάλλει διαχείριση του κόστους στον δημόσιο τομέα και αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί κομβικό σημείο εκτός από τους παραπάνω λόγους και για την ικανοποίηση και εξυπηρέτηση του πολίτη (Μαυρομιχάλη, 2011).

#### Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση, όταν συνυπάρχει με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, βελτιώνουν την οργανωσιακή απόδοση (Carson et al, 1991).

Για την ΔΟΠ, που έχει τον άνθρωπο στο κέντρο της φιλοσοφίας της, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναγκαιότητα στην πορεία προς την κατάκτηση της ποιότητας. Σύμφωνα με τον Deming (1985), είναι πιο εύκολη η αξιολόγηση των εργαζομένων στα συστήματα που εφαρμόζεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η δέσμευση των ανώτερων στελεχών του οργανισμού προς την ποιότητα αυξάνεται, όταν χρησιμοποιούνται τεχνικές αξιολόγησης των ανθρωπίνων πόρων σε έναν οργανισμό. Διευκολύνεται ακόμη ο στρατηγικός σχεδιασμός και δημιουργούνται οι κατάλληλες υποδομές στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (Μαυρομιχάλη, 2011).

Άλλωστε στις σύγχρονες εξελίξεις παγκοσμίως, παρατηρείται έντονος ο ανταγωνισμός και οι άνθρωποι πόροι μπορούν να δώσουν σαφές πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004), οι άνθρωποι πόροι αποτελούν τις πιο απαιτητικές εισροές της επιχείρησης, «ως προς τη διοίκηση και την διαχείρισή τους». Λέγοντας ανθρώπινους πόρους, σύμφωνα με την επιστήμη του management, εννοούμε όλα τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά που συναντούμε στον χώρο εργασίας: την ικανότητα για μάθηση, την

ικανότητα επικοινωνίας, την αφοσίωση, την ευστροφία, την πρωτοβουλία, δημιουργικότητα κ.α. Η διοίκηση οφείλει να τα προβλέψει και να τα αναπτύξει (Μαυρομιχάλη, 2011). Στα πλαίσια βέβαια, της κοινής Κοινοτικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη δημόσια διοίκηση.

**Η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.), που έχει στην ευθύνη της την επιλογή, την εκπαίδευση καθώς και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.**

Η αξιολόγηση προσδιορίζει πόσο καλά ένας υπάλληλος ανταποκρίνεται στα καθήκοντά του και συγκριτικά με τους άλλους, που ανήκουν στην ίδια ομάδα μ' αυτόν, πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι (Φαναριώτης, 1990). Η αξιολόγηση εκτιμά και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου.

Σύμφωνα με τον Mc Gregor (1985), αξιολόγηση είναι η διαδικασία, κατά την οποία, στόχοι που τέθηκαν στον υπάλληλο, κατά την ανάληψη καθηκόντων του, κρίνεται, αν επιτεύχθηκαν. Μετρά την απόδοση, τις δυνατότητες ή αδυναμίες των υπαλλήλων και συγχρόνως ενημερώνει (ανατροφοδοτεί) τον υπάλληλο για το πώς κρίνεται η δουλειά του και η συμπεριφορά του από τα άλλα μέλη της ομάδας. Ταυτόχρονα, λαμβάνονται πολλά δεδομένα για να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με την βελτίωση της απόδοσής του.

Για τη μέτρηση της απόδοσης υπάρχουν δείκτες μέτρησης, που αποδίδουν μεγέθη κόστους σε σχέση με την απόδοση, την ικανοποίηση του πολίτη, την ποιότητα του οργανισμού.

Οι Broom, Haron, and Marshall, (1998), αναφέρουν, πως πρέπει να έχει αποσαφηνιστεί το όραμα της υπηρεσίας και οι στόχοι της, πριν τη χρήση τους. Οι στόχοι της υπηρεσίας, πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, (Specific), μετρήσιμοι, (Measurable), εφικτοί, (Ambitious), ρεαλιστικοί (Realistic) και χρονικά δεσμευτικοί (Time-bound), δηλαδή S M A R T (Μαυρομιχάλη (2011).

Έχοντας τα παραπάνω χαρακτηριστικά οι στόχοι της υπηρεσίας, καθορίζουν το αποτέλεσμα.

Η αξιολόγηση για να είναι ενθαρρυντική και να χρησιμοποιείται θετικά, πρέπει να εντοπίζει τον τρόπο, που ο υπάλληλος θα αναπτυχθεί περισσότερο. Χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει, σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), είναι να είναι αντικειμενική, να στοχεύει σε κρίσιμα σημεία, να έχει ευελιξία και κυρίως να είναι αποδεκτή από το προσωπικό.

### **3.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ- ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), η αξιολόγηση είναι πολύ χρήσιμη για να επιτευχθούν τα παρακάτω:

- Να εντοπίζονται οι ελλείψεις των εργαζομένων και να οργανώνονται τα σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα
- Να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για την απόδοσή τους, ώστε να φροντίζουν να τη βελτιώνουν και να προγραμματίζουν την καριέρα τους

- Να τοποθετούνται πιο αποτελεσματικά οι υπάλληλοι, πάντα ανάλογα με τις ικανότητές τους και τις επιδόσεις τους
- Να βελτιώνεται το σύστημα αμοιβών
- Να διαπιστώνονται και να βελτιώνονται οι αδυναμίες οργάνωσης και διοίκησης του συστήματος
- Να αποτελεί αποδεικτικό στοιχείο για τον υπάλληλο, αφού θα γίνεται αξιοκρατικά, νόμιμα και αντικειμενικά.

«Αν δεν αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της εργασίας, δεν μπορείς να διακρίνεις την επιτυχία από την αποτυχία» (Osborne και Gaebler, 1992).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, σύμφωνα με τα παραδοσιακά πρότυπα λειτουργεί ως έλεγχος του υπαλλήλου. Ο προϊστάμενος βαθμολογεί τον υπάλληλο, που αξιολογείται, κυρίως σε σύγκριση με τους άλλους υπαλλήλους.

Σύμφωνα με τα σύγχρονα πρότυπα όμως, η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται με στόχο την ανάπτυξή τους, την επιμόρφωσή τους, την ύπαρξη στόχων, την παρακίνηση και ανατροφοδότησή τους. Ο ίδιος ο αξιολογούμενος συμμετέχει ουσιαστικά και ενεργητικά σε όλα τα στάδια (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς, 2003).

Σύμφωνα με τον W. Deming, η αξιολόγηση τύπου ελέγχου απόδοσης, συνιστά ένα από τα επτά θανάσιμα αμαρτήματα του management και προτείνει να καταργηθεί. Κι αυτό γιατί δημιουργεί άγχος, ανταγωνισμό, εχθρότητα μεταξύ των συναδέλφων και καταργεί την ομαδικότητα. Ακόμη, οι αξιολογητές δημιουργούν μίσση και εχθρότητες (Μπλιάμπτη, 2016). Ο Deming θεωρεί ότι είναι σημαντικότατο να επιβραβεύονται οι καλύτερες συμπεριφορές και να προάγονται ηθικά πρότυπα ομαδικότητας και συνεργασίας. Επισημαίνει ακόμη, να μη γίνεται σύγκριση με τους λοιπούς εργαζόμενους, αλλά με απόλυτα κριτήρια. Τέλος, να γίνεται βαθμολόγηση και για τη συμβολή του κάθε εργαζόμενου στη βελτίωση της ποιότητας του οργανισμού (Ghorpade et al, 1995).

Κατά τους Jackson και Schuler (2003), οι πιο σημαντικοί σκοποί της αξιολόγησης είναι η υποκίνηση του εργαζόμενου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του και η διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού.

Οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004) αναφέρουν ως **στόχους της αξιολόγησης** τα εξής:

- να εξακριβώσει αν είναι ο εργαζόμενος κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας κι αν αξιοποιούνται οι δυνατότητές του
- να ανακαλυφθούν γνώσεις και ικανότητες στους εργαζόμενους, που δεν χρησιμοποιούνται.
- να γίνει εμφανής η ανάγκη των εργαζομένων για ανάπτυξη και εξέλιξη
- να βελτιωθούν οι σχέσεις ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους



- να βρεθούν αιτίες προβλημάτων και να παρθεί η σωστή στάση απέναντί τους
- συμβάλλει στις αποφάσεις της διοίκησης για προαγωγές και διάφορες μεταβολές των εργαζομένων
- βοηθά να καθοριστούν στόχοι για κάθε υπάλληλο, που η επίτευξή τους συμβάλλει στη γενικότερη επιτυχία των στόχων του οργανισμού
- υπάρχει η αίσθηση της επικράτησης δικαιοσύνης και αξιοκρατίας
- και ενισχύεται το αίσθημα υπευθυνότητάς των υπαλλήλων.

Έρευνα του Phil Long (1968), έδειξε ότι οι κυριώτεροι στόχοι της αξιολόγησης είναι να βοηθηθεί ο κάθε εργαζόμενος να αναθεωρήσει προηγούμενες επιδόσεις του, να εκτιμήσει την ανάγκη επιμόρφωσης και ανάπτυξης, να βελτιώσει την απόδοσή του, να συμμετέχει στις αποφάσεις προγραμματισμού καριέρας θέτοντας στόχους και να έχει άποψη για το μισθό του και το επίπεδο που πρέπει να έχει. Το να θέτονται στόχοι στους εργαζόμενους, τους βοηθά να αυξήσουν τις προσπάθειες, να δουλεύουν πιο συγκεντρωμένα, να ανακαλύπτουν καινούριους τρόπους εργασίας (Locke et al., 1981).

Ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης είναι συνδυασμένο με το όραμα και την στρατηγική της επιχείρησης, βοηθά τους εργαζόμενους στις βασικές τους εργασίες, τους πληροφορεί για την εργασία τους, αλλά και πως τους βλέπει ο προϊστάμενος, οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι (Jackson και Schuler, 2003).

Γενικά, θα λέγαμε ότι η αξιολόγηση ανά τακτά διαστήματα, είναι πολύ θετική για την πορεία του οργανισμού, αλλά και την σταδιοδρομία του ίδιου του εργαζόμενου (Μαυρομιχάλη, 2011).

Ιδιαίτερα η αυτοαξιολόγηση και η συνέντευξη του αξιολογούμενου από τον αξιολογητή, πριν τη βαθμολογία, δίνει την ευκαιρία στον αξιολογούμενο να μάθει τη γνώμη του προϊσταμένου για αυτόν και τι περιμένει από αυτόν (Γεωργακοπούλου, 2009).

### 3.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για να είναι μια αξιολόγηση αξιόπιστη πρέπει να βασίζεται α) σε διαμορφωμένα κριτήρια απόδοσης, β) σε πρότυπα απόδοσης και γ) στη συνέντευξη αξιολογητή-αξιολογούμενου.

α) **Κριτήρια απόδοσης:** Πρώτα απ'όλα, όσον αφορά τη συμπεριφορά του υπαλλήλου, αν είναι ευγενικός, ή δημιουργικός, αν έχει πρωτοβουλίες κ.α. Κατόπιν, πρέπει να υπάρχει περιγραφή της θέσης και αναλόγως θα προκύψουν οι στόχοι και τα προσόντα που χρειάζονται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

β) **Πρότυπα απόδοσης:** Τα επίπεδα που η απόδοση κρίνεται αποτελεσματική: Η ποιότητα, η ποσότητα, τα χρονοδιαγράμματα. Σε συμφωνία πάντα με την στρατηγική και την νοοτροπία του οργανισμού.

Γ) **Η συνέντευξη:** Επιτρέπει να ενημερώνεται ο αξιολογούμενος, για το πως κρίνεται η δουλειά του και με τη συζήτηση που έχει με τον προϊστάμενο να δεσμεύεται για μελλοντικές ενέργειες, τι να αποφεύγει, πού να δώσει βαρύτητα και να καταρτίζεται ένα πρόγραμμα για τους στόχους του επόμενου έτους. Χρειάζονται ιδιαίτεροι χειρισμοί από τον αξιολογητή στη συνέντευξη, όπως υπομονή, διακριτικότητα, φιλικό ύφος, επικοινωνιακές ικανότητες (Μπλιάμπη, 2016).

**Τι πρέπει να κάνει ο προϊστάμενος και τι δεν πρέπει, σχετικά με την συνέντευξη:**

<b>Πριν</b>	<b>Κατά τη διάρκεια</b>	<b>Μετά</b>
Συχνή επικοινωνία με τους υπαλλήλους, ιδιαίτερα με τους νέους και αυτούς με χαμηλή απόδοση	Ενθάρρυνση στον αξιολογούμενο να συμμετέχει στη συζήτηση και να μη μιλά μόνο αυτός	Να επικοινωνεί συχνά με τους υπαλλήλους για θέματα απόδοσης
	Να θέτει στόχους, αμοιβαία αποδεκτούς από τους υπαλλήλους	Να ελέγχει περιοδικά την πρόοδο επίτευξης των στόχων
Να έχει εκπαιδευτεί σε θέματα συνέντευξης	Να κρίνει την απόδοση και όχι την προσωπικότητα του υπαλλήλου	Να συνδέει την απόδοση με τις αμοιβές
Να προετοιμάσει σχέδιο ανοικτής συζήτησης	Να είναι σαφής με στοιχεία	
Να ζητήσει από τους υπαλλήλους ανάλογη προετοιμασία	Να ακούει προσεκτικά τον υπάλληλο	
	Να μην ασκεί κριτική, ειδικά για μια αποτυχία και να μην κάνει κήρυγμα	
	Να μη συνδέει την απόδοση με τις αμοιβές στην ίδια συνέντευξη	
	Να μην επικεντρώνεται μόνο στα αρνητικά σημεία	
	Να μη συγκρίνει τον υπάλληλο με άλλους	

Πίνακας 8. Τι πρέπει να κάνει ο Προϊστάμενος και τι δεν πρέπει, σχετικά με τη συνέντευξη. Πηγή: Από WF.

Cascio, Managing Human Resources, 5<sup>th</sup> ed Irwin Mc Graw Hill, London, 1998, pp 324 και από Mathiw R. –

Jackson J., Personal-Human Resource Management, West Publishing, 1985, p 358., προσαρμοσμένο από την Μπλιάμπτη (2016).

Σχετικά με τη συνέντευξη υπάρχουν τρεις τύποι, ανάλογα με τον σκοπό που επιδιώκεται και το στυλ του αξιολογητή (Χυτήρης, 2001).

Η **απλή ενημέρωση**, ενδείκνυται για τους νέους περισσότερο, που δεν μπορούν να κρίνουν, είναι μονόπλευρη και πολλές φορές εγείρει αντίδραση και απογοήτευση από πλευράς αξιολογούμενου.

Ο **σύνθετος τύπος**, με ερωταπαντήσεις, που δίνεται η δυνατότητα στον αξιολογούμενο να εξηγήσει τις πράξεις του.

Η **ανοιχτή συζήτηση – διάλογος**, όπου συζητιέται το θέμα της ανάπτυξης του υπαλλήλου και της στοχοθεσίας του.

Ο εργαζόμενος αφού πληροφορηθεί το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, παρακινείται να συνεχίσει με τον ίδιο τρόπο, αν είναι θετική η αξιολόγηση, ή προσδιορίζει τα αίτια της αποτυχίας, αν είναι αρνητική και τι διορθωτικά μέτρα θα ληφθούν (Παπαστεφανάκη, 2008).

### **Τι περιλαμβάνει η συνέντευξη**

Η συνέντευξη πρέπει, μέσα από μια κριτική προσέγγιση της όλης διαδικασίας της απόδοσης, να περιλαμβάνει συζήτηση σχετικά με ό,τι πρόβλημα έχει ανακύψει και σχετικά με τους μακροπρόθεσμους στόχους του υπαλλήλου και της θέσης που κατέχει, συμφωνία για το ποια μέτρα θα παρθούν για την βελτίωση της απόδοσής του, συγκεκριμένη στοχοθεσία για την επόμενη χρονιά, λήψη αποφάσεων και διαδικασία αρχειοθέτησης των αποτελεσμάτων της απόδοσης. Ο εργαζόμενος ενημερώνεται ακόμη, ότι μπορεί να ασκήσει ένσταση κατά των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (Greenberg, 1986).

Σύμφωνα με τους Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001), βασικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν είναι:

**Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis):** Αποσκοπεί στα καθήκοντα που απορρέουν από τη θέση, τους οικονομικούς πόρους, τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που ταιριάζουν με τη θέση, τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, τις γνώσεις και τα προσόντα που απαιτούνται για την επιτυχημένη εκτέλεση των καθηκόντων. Γίνεται κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

**Καθορισμός επιθυμητών αποτελεσμάτων**, ώστε να ξεχωρίζει το επιτυχημένο από το αποτυχημένο. Ανάλογα με την επιρροή στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης, μπορεί να έχει μικρότερη ή σπουδαιότερη σημασία.

**Την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων**, χρησιμοποιώντας ένα είδος κλίμακας, ώστε να είναι αξιόπιστα.

Ακόμη, τα κριτήρια για την απόδοση των Προϊσταμένων και Διευθυντών θα είναι διαφορετικά από τα κριτήρια για την απόδοση των υπαλλήλων (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

Για να έχει αποτελεσματικότητα ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ορίζεται ως

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους
- Ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό
- Εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα
- Αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

### **3.4 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Τα συστήματα αξιολόγησης πολλές φορές αποτυγχάνουν, σύμφωνα με τον Sherman (1998), για τους παρακάτω λόγους: δεν υπάρχουν υλικές ανταμοιβές για την απόδοση, υπάρχει ασάφεια στα πρότυπα απόδοσης.

Από πλευράς προϊσταμένων αυτό μπορεί να οφείλεται στους παρακάτω λόγους:

- Δεν είναι καλά πληροφορημένοι για την απόδοση των εργαζομένων
- Δεν βλέπουν σοβαρά την όλη διαδικασία της αξιολόγησης
- Δεν έχουν καλή προετοιμασία για τη συνέντευξη
- Δεν είναι σαφείς, όταν αξιολογούν
- Δεν υπάρχει ειλικρίνεια μετά την αξιολόγηση
- Δεν παίρνονται ουσιαστικά μέτρα για την ανάπτυξη του αξιολογούμενου, αφού απουσιάζει η ουσιαστική συζήτηση.

Από πλευράς αξιολογούμενου, η έλλειψη ανατροφοδότησης για την απόδοσή του, κάνει την αξιολόγηση αποτυχημένη.

Γενικά, η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, η έλλειψη καταλληλότητας και επάρκειας των αξιολογητών, το να μην υπάρχουν σαφείς δείκτες μέτρησης της απόδοσης, ακόμη, οι ακατάλληλες μέθοδοι που εφαρμόζονται, ευθύνονται για την αποτυχία της αξιολόγησης (Μπλιάμπη, 2016).

Αποτυχία επίσης, της αξιολόγησης σημαίνουν τα σφάλματα που είναι πιθανόν να γίνουν (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001):

**Ασταθή σφάλματα** (Variable errors), μπορεί να συμβούν, αν διαφωνούν οι δύο αξιολογητές, ή ο ίδιος ο αξιολογητής έχει διαφορετική γνώμη σε δύο διαφορετικές στιγμές.

**Σταθερά σφάλματα** (Constant errors), αναφέρονται στη συνήθεια του αξιολογητή να βαθμολογεί, κυρίως λαμβάνοντας υπόψη του ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του υπαλλήλου (Μούζα –Λαζαρίδη, 2006).

**Σφάλματα λόγω οικειότητας**, όπου αξιολογούμενοι με κοινά χαρακτηριστικά με τους αξιολογητές, κρίνονται ευνοϊκότερα (Παπάνης, 2007).

**Λάθη πληροφόρησης**, όταν η πληροφόρηση είναι ελλιπής ή ανύπαρκτη ή λανθασμένη.

Έχουμε ακόμη, **το φαινόμενο Mathew Effect**, όπου ο αξιολογητής προκαταλαμβάνεται από προηγούμενη αξιολόγηση του υπαλλήλου και άσχετα με την πρόοδό του, βάζει τον ίδιο βαθμό κάθε χρόνο (Gabris και Mitchell, 1989).

Η μπορεί, όπως παρατήρησαν οι Heneman, Greenberger and Anonyou (1989), σε έρευνα που διεξήγαγαν σε σαράντα οργανισμούς, να υπάρχουν δυο κλίκες στον εργασιακό χώρο σε σχέση με την εύνοια του προϊσταμένου: **οι εντός κλίκας και οι εκτός κλίκας.**

Γενικεύοντας, ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει:

- 1) Να συγκεκριμενοποιεί τους στόχους και τις βασικές αρχές (γιατί αξιολογούμε)
  - 2) Να προσδιορίζει τις επιδόσεις και τα κριτήρια (τι αξιολογούμε)
  - 3) Να προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούμε/μέθοδοι αξιολόγησης (πως αξιολογούμε)
  - 4) Να αποσαφηνίζει τις αρμοδιότητες όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση (ποιος αξιολογεί)
- (Παπαστεφανάκη, 2008).

### **3.5 Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ**

Ένα ουσιαστικό θέμα της αξιολόγησης είναι: ποιος θα αξιολογήσει. Μπορεί εκτός από τον άμεσα προϊστάμενο, να είναι αξιολογητές και οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι, οι πολίτες που συναλλάσσεται, κάποιοι εξωτερικοί σύμβουλοι και ο ίδιος ο εργαζόμενος ακόμη .

Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές «ο καταλυτικότερος ρόλος της αξιολόγησης αφορά τη μείωση της αμφιβολίας από την πλευρά των εργαζομένων και της διοίκησης»(Μπλιάμπτη, 2016).

Σύμφωνα με την Παναγιωτοπούλου (2001), στην περίπτωση της αυτοαξιολόγησης, πρέπει ο εργαζόμενος να είναι ώριμος για να μην υπερεκτιμήσει τις δυνατότητές του κι ακόμη να μην κρύψει αποτυχίες και

λάθη του. Στην περίπτωση που κρίνουν οι συνάδελφοι, αυτό μόνο αν εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ, κρίνεται σκόπιμο, αλλιώς υπάρχει ανταγωνισμός και δεν θα προκύψουν αντικειμενικά αποτελέσματα. Στην περίπτωση του κοινού, είναι δύσκολο από πλευράς κόστους και γραφειοκρατίας να οργανωθεί. Το να συνυπάρχουν όλοι οι παραπάνω στο σύστημα αξιολόγησης, είναι το λεγόμενο σύστημα των 360 μοιρών, που θεωρείται πιο δίκαιο και αντικειμενικό και συνιστάται περισσότερο, τελευταία.

### **3.6 ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που βασίζονται στη συνεργασία θεωρούνται κατάλληλες όταν ο στόχος της επιχείρησης ή του οργανισμού είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και το να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Όταν όμως ο στόχος είναι, να προάγονται οι υπάλληλοι, να εκπαιδεύονται και να πληρώνονται ανάλογα με την αξία τους, τότε καταλληλότερες μέθοδοι κρίνονται οι παραδοσιακές (Mondy et al., 1999).

Διακρίνουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες μεθόδων (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001):

#### **3.6.1 Με βάση τη σύγκριση (comperatives procedures)**

Ουσιαστικά ο εργαζόμενος κρίνεται βάσει της σύγκρισής του με άλλους, προκειμένου να εκτιμηθεί η αποδοτικότητά του. Προκαλεί κλίμα αντιδράσεων και όχι υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Βασικές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι:

- Της απλής κατάταξης (Ranking method) που αναφέρεται σε ολιγάριθμο προσωπικό, που τους κατατάσσει σε πρώτο, δεύτερο κ.λ.π. (Μούζα- Λαζαρίδη, 2006).
- Της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method), όπου ο αξιολογητής συγκρίνει τους υπαλλήλους μεταξύ τους για να γίνει η τελική κατάταξη. Επιλέγει τον πρώτο εργαζόμενο και τον τελευταίο, αφαιρώντας τους, συνεχίζει με τον ίδιο τρόπο. Κι έτσι δημιουργούνται δύο ομάδες: Των καλύτερων και των χειρότερων (Τερζίδης- Τζωρτζάκης, 2001).
- Της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution), όπου η κατάταξη γίνεται με βαθμολόγηση στην κλίμακα των 100.
- Της σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method), όπου οι εργαζόμενοι συγκρίνονται ανά ζεύγη. Έχει χαρακτηριστεί αξιόπιστη (Κανελλόπουλος, 2002).
- Της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method), όπου οι εργαζόμενοι διαμοιράζονται με την βαθμολογία τους σε χαρακτηρισμούς-κατηγορίες: μη αποδοτικός, μέτρια αποδοτικός, πολύ καλός κλπ και υπολογίζονται τα ποσοστά της κατάταξης (Mondy et al, 1999). Δημιουργείται μια κανονική διασπορά, μη επιτρέποντας στον αξιολογητή να κατατάξει

περισσότερο από ένα συγκεκριμένο ποσοστό σε μια κατηγορία απόδοσης. Αποφεύγεται έτσι η υπερβολή στην επιείκεια και στην αυστηρότητα. Όμως, σε περίπτωση που οι υπάλληλοι είναι όλοι εξαιρετικοί (ή το αντίθετο), δεν μπορούν να χαρακτηριστούν έτσι όλοι και κάποιος θα αδικηθούν γιατί το απαιτεί η μέθοδος (Καραμπίνης και Σιδέρης, 2013).

### 3.6.2 Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια

Γίνεται χρήση ερωτηματολογίων με στόχο να αξιολογηθεί ο υπάλληλος βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Οι πιο κοινές μέθοδοι αξιολόγησης με βάση απόλυτα κριτήρια είναι οι εξής:

- **Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (graphic rating scale method).** Δίνεται σημασία περισσότερο σε συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που είναι πιο άμεσα συνδεδεμένα με την απόδοση του υπαλλήλου και λιγότερο σε ό,τι αφορά την δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση και το πόσο αφοσιωμένος είναι.
- **Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist).** Εδώ καλείται ο αξιολογητής, να εκτιμήσει τον εργαζόμενο μέσα από έναν κατάλογο με χαρακτηριστικά, τα οποία έχουν συντελεστή βαρύτητας.
- **Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (forced-choice system).** Εδώ ο εκτιμητής επιλέγει ποια πρόταση ταιριάζει στα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου, χωρίς να είναι απάντηση σε ερωτηματολόγιο.
- **Αξιολόγηση μέσω ελεύθερης έκθεσης (essay),** όπου ο αξιολογητής γράφει μια έκθεση για την απόδοση κάθε εργαζόμενου.
- **Μέθοδος κρίσιμων χαρακτηριστικών (critical incident method),** όπου σε ειδικό έντυπο αξιολόγησης καταγράφονται συμπεριφορές ή επιτυχίες του εργαζόμενου, που αποτελούν ενδείξεις των δυνατοτήτων του για τη μελλοντική του απόδοση.

### 3.6.3 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων

#### Διοίκηση μέσω Στόχων (management by objectives).

Ο Peter Drucker εμπνεύστηκε και παρουσίασε αυτή την αξιολόγηση στο βιβλίο του «Διοίκηση μέσω Στόχων» (1954). Τα πιο σημαντικά σημεία της είναι η συνεργασία προϊσταμένων-υφισταμένων για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, μέσω προτάσεων των εργαζομένων, συμμετοχής τους στην στοχοθεσία, τακτικών συναντήσεών τους με τον προϊστάμενο, δέσμευση των εργαζομένων στο όραμα της επιχείρησης.

Το να τίθενται στόχοι σε συνεργασία με τους εργαζόμενους, για την επιχείρηση, για το τμήμα, να καθορίζονται αποτελέσματα, να γίνεται ανατροφοδότηση των υπαλλήλων, είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία της παραπάνω αξιολόγησης σύμφωνα με τον Dessler (2000).

Με αυτό το σύστημα δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο για ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομίας. Γίνεται κλιμακωτός καθορισμός στόχων μέχρι το επίπεδο του πιο απλού εργαζόμενου και υπάρχει ελάχιστη υποκειμενικότητα σε σχέση με την αξιολόγηση ατομικών στόχων. Υπάρχουν όμως και τα εξής μειονεκτήματα: Λόγω της εξατομίκευσης των στόχων είναι δύσκολη η σύγκριση των εργαζομένων, γιατί ο καθένας βρίσκεται σε διαφορετικό επίπεδο επίτευξης. Ο τρόπος πληρωμής είναι δύσκολος, σε περίπτωση άμεσης σύνδεσης με την στοχοθεσία. Υπάρχει αυξημένη πίεση από τον προϊστάμενο, να ανεβαίνει συνέχεια το επίπεδο απόδοσης. Υπάρχει ακόμη, αυξημένη γραφειοκρατία. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή, αποδεικνύεται αρκετά αξιόπιστη (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

#### **3.6.4 α) Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας**

Η μέθοδος αυτή αξιολογεί τον εργαζόμενο βάσει των αποτελεσμάτων που παράγονται και της παραγωγικότητάς του. Προϋπόθεση είναι να ποσοτικοποιούνται τα αποτελέσματα: αριθμός πελατών που ικανοποιήθηκαν, αιτήσεις που διεκπεραιώθηκαν, ποσοστό λαθών που μειώθηκε, αριθμός πωλήσεων, υλοποίηση έργων- εκπαιδευτικών προγραμμάτων κ.α. (Καραμπίνης και Σιδέρης, 2013).

Εφαρμόζεται περισσότερο σε οργανισμούς, όπως η εκπαίδευση, δήμοι, δημόσιες υπηρεσίες κ.α. που έχουν συναλλαγές με πολίτες (Μαυρομιχάλη, 2011).

Σύμφωνα με τους Armstrong και Baron (1998) «η διοίκηση με βάση την απόδοση αποτελεί μία στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών που στηρίζεται στην απόδοση των ανθρώπων». Στο Γραφείο Διαχείρισης Προσωπικού στην Αμερική (U.S. Office of Personnel Management), αναφέρεται πως στη Δ.μ.τ.Α.: Τα αποτελέσματα παράγονται από προσχεδιασμένες εργασίες, με παρακολούθηση της εργασιακής απόδοσης, ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού, αξιολόγηση της απόδοσης και ομαδοποίηση των αποτελεσμάτων και επιβράβευση της καλύτερης απόδοσης.

Υπάρχουν όμως τα εξής μειονεκτήματα:

- Όταν εξωτερικές αιτίες επηρεάζουν το αποτέλεσμα της εργασίας των υπαλλήλων π.χ. έλλειψη υλικών, εγκύκλιοι από το Υπουργείο την τελευταία στιγμή, βλάβες στα μηχανήματα, κ.α. είναι άδικο να θεωρηθούν οι ίδιοι υπεύθυνοι.
- Δεν υπάρχει φροντίδα για την επιχείρηση σε μακροπρόθεσμο πλάνο, γιατί οι εργαζόμενοι νοιάζονται για τα βραχύχρονα αποτελέσματα, όπου ξέρουν ότι θα αξιολογηθούν.



- Το ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα είναι εις βάρος της χρήσης των κατάλληλων μεθόδων, ή των μηχανημάτων ή εγκαταστάσεων.
- Μειώνεται η συνεργατικότητα, καθότι χωριστά ο κάθε εργαζόμενος κοιτάζει να πετύχει καλά αποτελέσματα.
- Δημιουργεί ακόμη, ανταγωνισμό και εχθρότητα (Καραμπίνης και Σιδέρης, 2013).

Σήμερα, σύμφωνα με τον Katasonova (2009), η Δ.μ.τ.Α. έχει να αντιπαρέλθει το αίτημα για διαφάνεια, την ορθότερη διαμοίραση ευθυνών, τη συνεχή λειτουργικότητα των υπηρεσιών και την εδραίωση καλύτερων στρατηγικών για αυτά τα επιτεύγματα (Μαυρομιχάλη, 2011).

### **β)Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων (Performance – Related Pay for Government employees)**

Ξεκίνησε από τον ιδιωτικό τομέα με τον Taylor (1896), που θεωρούσε, ότι το χρήμα αποτελεί ισχυρό παράγοντα για αύξηση της απόδοσης. Προϋπόθεση για να λειτουργήσει η σύνδεση απόδοσης με την αμοιβή, είναι να υπάρχει ένα σύστημα αξιολόγησης, αξιόπιστο και αποτελεσματικό (Marsden and Belfield, 2006).

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της P.R.P είναι ότι μακροπρόθεσμα θέτει προϋποθέσεις για ανάπτυξη της υπηρεσίας, ενώ μεσοπρόθεσμα αυξάνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων (Lavy, 2000). Επιπλέον: Προκαλεί για πιο αποτελεσματική εργασία, παρακινεί περισσότερο το προσωπικό, ενισχύει την ανάληψη ευθυνών και απόδοση λόγου και σε διευθυντές και σε υπαλλήλους, αυξάνει την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων, κάνει αποτελεσματικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα, βελτιώνει τις διαδικασίες της διοίκησης, και τον έλεγχο της απόδοσης του προσωπικού, καθώς και όλων των δαπανών. Συν τοις άλλοις προσελκύονται κατηρητισμένα άτομα σε υπεύθυνες θέσεις του δημοσίου. (OECD, Private Pay for Public Work. Performance-related pay for public sector managers, 1993).

### **Ποια μέθοδος είναι η καλύτερη**

Παρακάτω παρατίθενται σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν γίνει η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου:

- Το πόσο κοστίζει να εφαρμοστεί η μέθοδος.
- Πόσοι είναι οι εργαζόμενοι.
- Πόσο αντιπροσωπευτικά (ποσοτικά) είναι τα στοιχεία της αξιολόγησης.
- Τι αποδοχή έχει από τους εργαζόμενους.

- Για ποιο σκοπό γίνεται (π.χ. σύνδεση με σύστημα πληρωμών, αναγνώριση επιμορφωτικών αναγκών, προαγωγή κ.λπ.).

Ερευνητές πάντως, έχουν αποδείξει ότι, εκείνο που μετράει είναι ο τρόπος εφαρμογής της μεθόδου, παρά το ποια μέθοδος θα επιλεγεί. Και σ' αυτό βοηθά, το πόσο ειδικοί είναι οι αξιολογητές, αν έχουν εμπειρία, υπευθυνότητα, εκπαίδευση (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

### **3.6.5 Δημόσιοι υπάλληλοι και αξιολόγηση**

Όπως αναφέρει ο Wise (2000), σχετικά με τους δημοσίους υπαλλήλους, τους χαρακτηρίζουν τα παρακάτω:

- Τους παρακινούν συγκεκριμένα κίνητρα, που έχουν περισσότερο σχέση με τη φύση της εργασίας, παρά με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά,
- Η στάση τους απέναντι στην εργασία και τις γραφειοκρατικές δομές, επηρεάζεται από αυτά τα κίνητρα,
- Τους διακρίνει η ανταγωνιστικότητα
- Η συμπεριφορά τους αλλάζει ανάλογα με την θέση τους στην ιεραρχία (Μαυρομιχάλη, 2011).

Από τους Buelens και Van den Broeck (2007), αναφέρεται ότι στους δημοσίους υπαλλήλους το φιλικό περιβάλλον λειτουργεί παρακινητικά, περισσότερο από ότι στους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα. Στο θέμα της εργασίας καθαυτής, φαίνεται ότι έχουν λιγότερες εργατοώρες και λιγότερο ζήλο.

Το θέμα της ικανοποίησης στον χώρο της εργασίας, μπορεί να μετρηθεί με πρακτικούς τρόπους, όπως μέρες απουσίας, κ.α. αλλά και με ανθρωπολογικά κριτήρια, από την ευεξία των εργαζομένων και τη γενική τους υγεία (Tsutsumi, 2005).

Είναι πολύ σημαντικό, πέρα από τα προσόντα των υπαλλήλων, να καταγραφούν και τα στοιχεία που προκαλούν συγκρούσεις και εμποδίζουν την εργασιακή απόδοση (Παπάνης & Ρόντος, 2007).

Πολύ θα συνεισφέρει στην ηγεσία του δημόσιου τομέα, να γίνει τμηματοποίηση των εκτενών γραφειοκρατικών διαδικασιών και να δημιουργηθούν συγκεκριμένα συστήματα αξιολόγησης με μικρότερες διαδικασίες (French and Kubo and Marsden, 2001).

### **3.6.6 Η διεθνής δημοσιονομική εφαρμογή της σύνδεσης της απόδοσης με την αμοιβή**

Ο ΟΟΣΑ από το 1999, κυκλοφόρησε την πολιτική των «Καλύτερων Πρακτικών» (Best Practices), που εστιάζει σε τρεις «ανάγκες»:

- Την ανάγκη του Υπουργείου Οικονομικών κάθε κράτους, να εμπλέκεται με την δημόσια διοίκηση,

- Την ανάγκη η αξιολόγηση να καθορίζεται από την ζήτηση και όχι από τις παροχές,
- Την ανάγκη να γίνεται συνεχής έλεγχος και παρακολούθηση (OECD Observer, 10/2004).

Σε έρευνα του ΟΟΣΑ που δημοσιεύτηκε το 2007, φαίνεται ότι οι κυβερνήσεις λόγω των οικονομικών περιορισμών, περισσότερο προσανατολίζονται στις μεθόδους με βάση τα αποτελέσματα και στη σχέση χρήματος – επίτευξης αποτελεσμάτων (value for money).

Ενδιαφέρον αποτελεί η επιδίωξη του επανασχεδιασμού του κρατικού συστήματος μέσα από την διοίκηση ανθρώπινων πόρων, όπου κεντρική θέση έχει η κατάλληλη αξιολόγηση.

Στις χώρες του ΟΟΣΑ, που εφαρμόζουν για τους δημόσιους υπαλλήλους τους, συστήματα αξιολόγησης σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση, παρατηρείται να αφορούν πέραν των ανώτερων στελεχών, όλο και περισσότερους υπαλλήλους, που ανήκουν σε χαμηλότερα στρώματα. Ακόμη, φαίνεται να προτιμάται η επιβράβευση ομάδων και όχι ατόμων (Ηνωμένο Βασίλειο, Φινλανδία, Κορέα), να υπάρχει η τάση για αποκεντρωμένα συστήματα και να εκτιμάται η απόδοση περισσότερο με βάση τις δεξιότητες των υπαλλήλων και τα αποτελέσματα της εργασίας τους (Μαυρομιχάλη, 2011).

### **3.7 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

**Η αξιολόγηση εισήχθη για πρώτη φορά με το ΦΕΚ 37/4-12-1833, που περιείχε το «Βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών».** Εκεί αναφέρονταν, όσα αποτελούσαν την βάση για να αξιολογηθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι (Παπαχατζή, 1983). Δημιουργήθηκε το αρχείο με τους Ατομικούς Φακέλους των υπαλλήλων, πράγμα που συνέχισε να υπάρχει, όπου καταγράφονταν προσωπικά στοιχεία προς δέσμευση του υπαλλήλου και κυρίως για έλεγχο του ήθους του.

Τα χρόνια **1864-1882** κυριαρχεί η κομματική σχέση των υπαλλήλων με την κυβέρνηση.

**Το 1875, ο Χαρίλαος Τρικούπης ψηφίζει τον νόμο «περί προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων»,** χωρίς όμως, επιτυχία.

**Το 1951, ο ν. 1811, «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων»** είναι η πρώτη ουσιαστική μεταπολεμική προσπάθεια οργάνωσης των δημοσίων υπαλλήλων (Πικραμένος, 2009). Ένα σύστημα αξιολόγησης, που βασιζόταν σε δεκαοκτώ κριτήρια (ήθος, γνώσεις, σπουδές κλπ) και είχε κυρώσεις για τους διευθυντές αν δεν το εφαρμόζαν σωστά. Δεν είχε όμως, επιτυχία, γιατί δεν αξιολογούσε στοιχεία, όπως την εργατικότητα και άλλες ικανότητες των δημοσίων υπαλλήλων.

Με το Π.Δ. 906/1975, (ΦΕΚ 288 Α' της 22-12-1975) στην εποχή της δικτατορίας, με τίτλο: «περί του τύπου και του περιεχομένου των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, πλην των εκπαιδευτικών, ως και απάντων των ΝΠΔΔ» και όπως αυτό τροποποιήθηκε με το πδ 16/1977, ΦΕΚ 10 Α', στις 14-01-1977, καθιερώθηκε η έκθεση αξιολόγησης.

Το 1984 με το Π.Δ.581, κατ' εξουσιοδότηση του νόμου 1400/1983, (ΦΕΚ 207 Α' της 20-12-1984) έρχεται ένα άλλο σύστημα με τίτλο: «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ πλην των εκπαιδευτικών», το οποίο διακρίνεται από αμεροληψία, ουδετερότητα και νομιμότητα (Καραμπίνης κ.α., 2013).

Τα δύο μεταδικτατορικά συστήματα αξιολόγησης έχουν κοινό την μη αποτελεσματικότητα, λόγω κυρίως της γενικής αντίληψης της Διοίκησης της εποχής εκείνης (Μακρυδημήτρης, κ. α., 2000).

Το 1992 με το Π.Δ. 318 (ΦΕΚ161/τ.Α'/25.9.1992) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών –πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης– και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» καθορίζονται τα κριτήρια, οι υπεύθυνοι αξιολόγησης και η διαδικασία. Ακόμη, ο Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης καθορίζει το ποσοστό των υπαλλήλων, που μπορεί να αξιολογηθεί με τον ανώτερο ή τον κατώτερο βαθμό, ανάλογα με τις κλίμακες μέτρησης. Στην αρχή κάθε έτους γράφονται εκθέσεις αξιολόγησης που βασίζονται σε δεκαέξι κριτήρια, που έχουν υποκριτήρια. Αφορούν τη Γνώση του αντικειμένου, Διοικητικές ικανότητες, Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, Αποτελεσματικότητα.

Παρατηρήθηκε μια προσπάθεια να αλλάξουν τα πράγματα από την πολλή προηγούμενη προχειρότητα, σε κάτι πιο σοβαρό, αλλά στην ουσία η έκθεση γινόταν μόνο για «να υπάρχει στον φάκελο» (Μπλιάμπτη, 2016). Χρησιμοποιήθηκε μόνο στην προαγωγή των υπαλλήλων. Ήταν ουσιαστικό όμως, που τέθηκαν στόχοι για κάθε υπηρεσία, κάνοντας αρχή σε μια ποιοτική προσπάθεια και στροφή. Ακόμη, έχει αξία η καινοτομία της αυτοαξιολόγησης που τίθεται για κάθε υπάλληλο, σε ξεχωριστό έγγραφο και προηγείται της αξιολόγησης των προϊσταμένων του. Έτσι, συμμετέχει, βαθμολογώντας τον εαυτό του, χωρίς κανένα όμως, έννομο αποτέλεσμα (Κλουκινιώτου, 2002).

Το 2004 με τον ν. 3230, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», κάνει την είσοδό της στο ελληνικό δημόσιο η Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives). Γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστούν οι στόχοι σαφώς και οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται να φέρουν σε πέρας δράσεις για την επίτευξη των στόχων

αυτών. Ο νόμος σκοπεύει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη και στην ικανοποίηση των αναγκών του. Ακόμη, στην εφαρμογή της διαφάνειας, την οικονομική διαχείριση και την καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, με δείκτες που ορίζονται αναλόγως.

Όμως, ποτέ δεν εφαρμόστηκε και αυτός, γιατί:

- Δεν εκδόθηκε ποτέ το ΠΔ που προέβλεπε το άρθρο 3, παράγραφος 4, σχετικά με τον καθορισμό των κριτηρίων, του χρόνου, της διαδικασίας και των οργάνων αξιολόγησης για τους στόχους που τέθηκαν.
- Οι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας που συστάθηκαν σε κάθε τμήμα, δεν δούλεψαν ποτέ.
- Υπήρχε “top down”, «από πάνω προς τα κάτω» άσκηση της διοίκησης μέσω στόχων. Οι στρατηγικοί στόχοι ορίζονταν από το ανώτατο πολιτικό επίπεδο, μέχρι το επίπεδο των Δ/ντών, πώς ακριβώς θα γίνει πράξη η στρατηγική τους (Μπλιάμπτη, 2016).

**Το 2007 με το ν. 3528 καθιερώνεται ο νέος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας:**

**«Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»,** ο οποίος, ανάμεσα σε άλλα, προβλέπει τα κριτήρια για την εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων.

Τα κριτήρια Αξιολόγησης διαφέρουν ανάλογα με την κατηγορία εκπαίδευσης και την θέση που κατέχει ο υπάλληλος. Άλλα προβλέπονται για τους προϊσταμένους, άλλα για τους υφισταμένους, επίσης διαφέρει η αξιολόγηση σε υπαλλήλους ΠΕ (Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης), από τους ΤΕ (Τεχνολογικής εκπαίδευσης) και ΔΕ (Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης).

**Για τους προϊσταμένους** τα κριτήρια είναι δέκα έξι και διακρίνονται σε πέντε ομάδες που είναι :

1. Γνώση του αντικειμένου.
2. Διοικητικές ικανότητες.
3. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.
4. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
5. Αποτελεσματικότητα.

**Για τους υπαλλήλους κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ,** που δεν είναι προϊστάμενοι τμήματος, τα κριτήρια αξιολόγησης είναι δέκα και διακρίνονται στις ίδιες ομάδες όπως παραπάνω, εκτός από τις Διοικητικές ικανότητες.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των διοικητικών ικανοτήτων των υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, είναι:

1. Γνώση αντικειμένου (εξετάζεται η πρακτική εφαρμογή της γνώσης, η κατάρτισή του και η εμπειρία του),
2. Πρωτοβουλία (αξιολογείται η ικανότητα να προτείνει τρόπους και διαδικασίες προς διευκόλυνση καταστάσεων και η ανάληψη δράσης),

3. Επικοινωνία (ικανότητα ανταπόκρισης στα μηνύματα, το να εκφράζεται με ακρίβεια),
4. Διάθεση για Ανάπτυξη (αξιολογείται η διάθεση επιμόρφωσης πάνω στα καθήκοντά του),
5. Οργανωτικότητα (η οργάνωση της εργασίας του και η τήρηση του χρονοδιαγράμματος, ώστε να επιτυχθούν οι στόχοι).

### **Για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΥΕ**

Τα κριτήρια αξιολόγησης κατατάσσονται σε τρεις διακεκριμένες ομάδες που είναι:

1. Ενδιαφέροντα και Δημιουργικότητα
2. Υπηρεσιακές σχέσεις και Συμπεριφορά
3. Αποτελεσματικότητα

### **Με βάση την συμπεριφορά**

Το πόσο καλά συνεργάζεται με τους συναδέλφους και πόσο ευπρεπώς συναναστρέφεται με τους πολίτες και τους εξυπηρετεί με τον κατάλληλο τρόπο.

**Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται με «δείκτες» (άρθρο 6 σχέδιο προεδρικού διατάγματος):**

1. Ο βαθμός επίτευξης στόχων
2. Ο χρόνος εκτέλεσης
3. Η ικανότητα του ρυθμού εκτέλεσης των καθηκόντων
4. Η ορθολογική διαχείριση των παρεχόμενων από την υπηρεσία πόρων
5. Οι ειδικοί δείκτες μέτρησης του παραγόμενου έργου

**Το 2014, έχουμε τον Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ 74 Α-26/3/2014) «Διοικητικές απλουστεύσεις-Καταργήσεις, συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα-Τροποποιήσεις διατάξεων του Π.Δ. 318/1992(Α 161) και λοιπές διατάξεις».**

Με δεκατρία άρθρα επιχειρείται η τροποποίηση του Π.Δ. 318/1992. **Το κυριότερο είναι πως εισάγει με το άρθρο 20 ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης.** Συγκεκριμένα από 9 ως 10 παίρνει το 25% των υπαλλήλων, 7 ως 8 παίρνει το 60% των υπαλλήλων και 5 ως 6 ποσοστό 15% των υπαλλήλων.

Βαθμολογία κάτω από 6 σημαίνει και ανάληψη μέτρων που οδηγούν στη βελτίωση του αξιολογούμενου και συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή στο έντυπο αξιολόγησης (άρθρο 22). Κατόπιν καλούνταν ο αξιολογούμενος να ενημερωθεί για τα μέτρα που θα οδηγούσαν στη βελτίωση της απόδοσής του. Ακόμη, υπήρχε η δυνατότητα ένστασης από τον αξιολογούμενο σε βαθμολογία κάτω από 6 (άρθρο 26). Από τη στιγμή που δεν υπήρχαν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης η ένσταση έδινε το δικαίωμα στον αξιολογούμενο να ισχυριστεί ότι αδικήθηκε και χαρακτηρίστηκε αυθαίρετα (Μπλιάμπη, 2016). Η ένσταση εξεταζόταν εντός διμήνου από Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (άρθρα 28 και 29), μαζί με το υπηρεσιακό σημείωμα του αξιολογητή.

Βλέπουμε να εφαρμόζεται **η συγκριτική αξιολόγηση** και μάλιστα οριζόντια, σε όλους τους υπαλλήλους της διεύθυνσης και όχι σε υπαλλήλους τμήματος. Χωρίς να υπάρχουν οι σωστές διοικητικές

υποδομές, δηλαδή σαφή οργανογράμματα, περιγραφή θέσης, (job description), στοχοθεσία και μάλιστα κατά τμήμα και προκαθορισμένοι δείκτες αξιολόγησης, δημιούργησε δυσφορία στους υπαλλήλους, λόγω φαινομένων αυθαιρεσίας και αδικιών, ακόμη ανταγωνισμό και ιδιοτέλεια (Μπλιάμπτη, 2016).

Καταστρατηγείται η ομαδικότητα, που είναι απαραίτητος όρος επιβίωσης για τους σύγχρονους δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς (Μπουραντάς, 2002).

Ακόμη, δεν υπάρχει σύνδεση της απόδοσης με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου. Απουσιάζουν ποσοτικά και μετρήσιμα κριτήρια, δηλ. ουσιαστικά κριτήρια αξιολόγησης.

Όπως περιγράφει ο Kreitner (2009), ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να έχει θέσει προσεκτικά τους στόχους και να έχει καθοριστεί ακόμη, ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης.

Παρατηρούμε ότι στην προσπάθεια για διοικητική σύγκλιση όλων των Ευρωπαϊκών χωρών (στρατηγική της Λισσαβόνας 2000), παρακάμφθηκαν οι ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημόσιου τομέα.

### **3.8 ΤΟ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: Ν. 4369/2016**

**Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' /33) Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια, αξιοκρατία και σταθερότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.**

Στοχεύει στο να συνδέσει την αξιολόγηση με την υπηρεσιακή και την μισθολογική εξέλιξη, συμπληρώνοντας το Π.Δ. 318/92 και το ν. 4250/14.

Συστήνει το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης για τους υποψήφιους προς κάλυψη θέσεων ευθύνης στο δημόσιο. Αυτό τηρείται ηλεκτρονικά στο Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) (άρθρο 1).

**Στο Β' ΜΕΡΟΣ - ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ- (Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή), ορίζονται τα εξής:**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ:** (άρ. 15) γίνονται πάλι δύο. Με το ν. 4250/2014 είχαν μειωθεί σε έναν.

**ΕΝΤΥΠΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ,** (άρ. 16) Η μορφή και το περιεχόμενο των εντύπων της έκθεσης αξιολόγησης καθορίστηκε με την αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768/22-12-2016 Υπουργική Απόφαση με θέμα «Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου των Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016» (ΦΕΚ Β' 4434/2016).

**Συντάσσεται από τους αρμόδιους αξιολογητές το πρώτο τρίμηνο κάθε έτους (άρ. 16).** Ο αξιολογητής αναφέρεται σε όλους τους υπαλλήλους αρμοδιότητάς του, ακόμη και σ'αυτούς, που τώρα απουσιάζουν,

αν υπηρέτησαν στην οργανική μονάδα στην οποία προΐσταται, κατά το προηγούμενο έτος για πέντε τουλάχιστον μήνες και ανεξάρτητα, αν κατά το χρόνο σύνταξης της έκθεσης υπηρετεί σε άλλη υπηρεσία.

## **ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ (άρ. 17) και ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ, (άρ 18)**

### **A. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

A. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα

B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

Γ. Αποτελεσματικότητα Κάθε κατηγορία αναλύεται στα εξής επιμέρους κριτήρια:

#### **A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ**

α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου

β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.)

γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων

δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου

ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών (βαθμολογείται μόνο εφόσον υπάρχουν βραβεύσεις ή τα σχετικά άρθρα, μελέτες ή προτάσεις αξιοποιήθηκαν από τη δημόσια διοίκηση, άλλως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την εξαγωγή του μέσου όρου).

στ) Ανάλυση ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου

#### **B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους

η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους (αξιολογούνται μόνο οι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό)

#### **Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**



θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)

ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος. Βαθμολογείται μόνο εφόσον έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση. Κατά την πρώτη εφαρμογή του παρόντος συστήματος, το εν λόγω κριτήριο δε βαθμολογείται, αν δεν έχει προηγηθεί διαδικασία στοχοθεσίας, σύμφωνα με το νόμο αυτόν. Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία.

## **B. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ**

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

A. Γνώση του αντικείμενου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα

B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

Γ. Διοικητικές ικανότητες

Δ. Αποτελεσματικότητα

Κάθε κατηγορία κριτηρίων αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια, ως εξής:

### **A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ**

α) Επαγγελματική επάρκεια: Αξιολογείται η γνώση του αντικείμενου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρισία

β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων: Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων

γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες: Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων

### **B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού: Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα

ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.

στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.

### **Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

- ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του: Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους
- η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις
- θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης
- ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης

#### Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας

**Η αξιολόγηση των προϊσταμένων λαμβάνει υπόψη και την αξιολόγηση αυτών από τους υφισταμένους.** Η βαθμολογία κάθε ετήσιας αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους συνοδεύει τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε προϊσταμένου και συνεκτιμάται κατά τις αξιολογήσεις του.

**Κλίμακα Βαθμολογίας** (για υπαλλήλους και προϊσταμένους οργανικών μονάδων). Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 0 ως το 100. Παρακάτω τίθεται λίστα με τους βαθμούς και την ένδειξη ΝΑΙ, ανάλογα με το αν απαιτείται: α) η παράθεση ειδικής αιτιολογίας για την βαθμολογία αυτή και β) η εξέταση από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρ. 21 του ν. 4369/2016.

90-100: Άριστοι υπάλληλοι/προϊστάμενοι (Απαιτείται παράθεση ειδικής αιτιολογίας για την βαθμολογία αυτή)ΝΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΩΣ

75-89: Πολύ επαρκείς υπάλληλοι/προϊστάμενοι

60-74: Επαρκείς υπάλληλοι/προϊστάμενοι

50-59: Μερικώς επαρκείς υπάλληλοι/προϊστάμενοι ΝΑΙ

40-49: Μέτριοι υπάλληλοι/προϊστάμενοι ΝΑΙ

25-39: Ανεπαρκείς υπάλληλοι/προϊστάμενοι ΝΑΙ

0-24: Ακατάλληλοι για τη συγκεκριμένη υπηρεσία - θέση υπάλληλοι/προϊστάμενοι ΝΑΙ

Σε περίπτωση που ελλείπουν υποστηρικτικά στοιχεία της δυσμενούς βαθμολογίας, ο υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση στην ειδική επιτροπή αξιολόγησης

**Τελικός βαθμός της αξιολόγησης**

Ο τελικός βαθμός της αξιολόγησης προκύπτει από το μέσο όρο των βαθμολογιών των δύο (2) αξιολογητών.

### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ, άρ.18**

Με το νέο σύστημα αξιολόγησης προβλέπεται ότι οι προϊστάμενοι αξιολογούνται και από τους υφισταμένους τους. Η εν λόγω αξιολόγηση πραγματοποιείται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο καταρτίζεται με ευθύνη της οικείας Διεύθυνσης Προσωπικού/ Διοικητικού.

Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια :

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

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

90–100: άριστος,

75–89: πολύ επαρκής,

60–74: επαρκής,

0–59: μερικώς επαρκής,

40–49: μέτριος,

25–39: ανεπαρκής,

–24: ακατάλληλος.

Επισημαίνεται ότι οι αξιολογητές των προϊσταμένων οργανικών μονάδων κατά την αξιολόγηση των τελευταίων λαμβάνουν υπόψη και την αξιολόγηση αυτών από τους υφιστάμενους. Ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από τους υφισταμένους, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3). Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμημάτων, και εφόσον αυτοί δεν είναι τουλάχιστον τρεις (3), από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης. Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος της Γενικής Διεύθυνσης.

### **Συμβουλευτική Συνέντευξη, άρ. 19**

Πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος – αξιολογητής α', καλεί τον αξιολογούμενο υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του

και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του προς όφελος τόσο του ιδίου όσο και για τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οργανικής μονάδας, στην οποία υπηρετεί. Αν προταθούν από τον αξιολογητή μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υπόψη υποχρεωτικά από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του υπαλλήλου. Ο αξιολογητής οφείλει να σημειώσει στην έκθεση αξιολόγησης τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία προκειμένου να βοηθήσουν τον υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή του. Αν παραλειφθεί η προαναφερόμενη υποχρέωση, η παράλειψη αυτή λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη ως δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του τελευταίου.

**Σε περίπτωση αξιολόγησης του υπαλλήλου με μέσο όρο βαθμολογίας της έκθεσης μικρότερο του εξήντα (60) συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή στο έντυπο αξιολόγησης τα μέτρα βελτίωσης που οφείλει να λάβει:**

α) ο αξιολογούμενος, β) ο προϊστάμενος που τον αξιολογεί, στο μέτρο των αρμοδιοτήτων του, και γ) η υπηρεσία. Ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να υποβάλει απευθείας στον αξιολογητή απόψεις – αντιρρήσεις μέσα σε δύο (2) ημέρες από την πραγματοποίηση της συνέντευξης. Οι απόψεις – αντιρρήσεις, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου και λαμβάνονται υπόψη από τον αξιολογητή. Στο έντυπο αξιολόγησης σημειώνεται η ημερομηνία που διεξήχθη η συμβουλευτική συνέντευξη και υπογράφουν αμφότεροι ο αξιολογούμενος και ο αξιολογητής. Σε περίπτωση δε, κατά την οποία ο αξιολογούμενος ζήτησε προθεσμία για να υποβάλει τις απόψεις – αντιρρήσεις του κατά τα ανωτέρω, τίθεται επισημείωση με την ανωτέρω προθεσμία και όταν υποβληθούν οι απόψεις – αντιρρήσεις, αυτές αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης και λαμβάνονται υπόψη από τον αξιολογητή

## **9. Ενστάσεις, άρ. 20**

Οι ενστάσεις των αξιολογούμενων ασκούνται ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης του άρθρου 21 του ν. 4369/2016, μέσα σε αποκλειστική προθεσμία επτά (7) εργάσιμων ημερών από τη γνωστοποίηση της έκθεσης στον υπάλληλο και υποβάλλονται στην οικεία Διεύθυνση Διοικητικού, η οποία τις διαβιβάζει στην αρμόδια Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στις παρακάτω περιπτώσεις :

A. Αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της Έκθεσης Αξιολόγησης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75).  
B. Αν η βαθμολογία του υπαλλήλου σε επιμέρους κριτήριο είναι από 0 έως 59 και ελλείπουν υποστηρικτικά στοιχεία της δυσμενούς βαθμολογίας

Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης εξετάζει το παραδεκτό και βάσιμο της ένστασης, οριστικοποιεί την Έκθεση ή διορθώνει την Έκθεση Αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας, αποφαινεται εντός δύο μηνών από την παραπομπή του ερωτήματος.

Επισημαίνεται ότι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στο πλαίσιο άσκησης της αρμοδιότητάς της, δικαιούται να ζητήσει οποιοσδήποτε πρόσθετες διευκρινίσεις κρίνει απαραίτητες από τους αξιολογητές ή τον αξιολογούμενο και γενικώς να ενεργήσει για τη διακρίβωση των προβαλλόμενων ισχυρισμών. **Διευκρινίζεται ότι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης είναι αρμόδια για τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης σε περίπτωση που η απόκλιση μεταξύ των μέσων όρων των βαθμολογιών των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, χωρίς να απαιτείται η προηγούμενη άσκηση ένστασης εκ μέρους του υπαλλήλου.** Στην περίπτωση αυτή η έκθεση αξιολόγησης παραπέμπεται υποχρεωτικά στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης από την αρμόδια Διεύθυνση Προσωπικού.

### **Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, άρ. 21**

Η θητεία των μελών της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης είναι διετής

### **ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Σε κάθε Γενική ή Ειδική Γραμματεία Υπουργείου, αυτοτελή Δημόσια Υπηρεσία, αποκεντρωμένη Διοίκηση, Περιφέρεια ΝΠΔΔ με δικό του υπηρεσιακό συμβούλιο, συστήνεται ειδική επιτροπή αξιολόγησης. Την απαρτίζουν:

1. Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης του οικείου φορέα αρμόδιος για θέματα προσωπικού, ο οποίος ορίζεται Πρόεδρος 2. Ένας Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης του οικείου φορέα, ο οποίος επιλέγεται με δημόσια κλήρωση 3. Ένας Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης από άλλο Υπουργείο ή άλλο φορέα, ο οποίος επιλέγεται υποχρεωτικώς μετά από δημόσια κλήρωση μεταξύ πέντε υποψηφίων από πέντε διαφορετικούς φορείς, με αναπληρωτές ισάριθμους προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης από τον ίδιο ή άλλο φορέα. 4. 2 αιρετοί των υπαλλήλων, χωρίς δικαίωμα ψήφου 5. Εκπρόσωπος του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου ή Συλλόγου ή Σωματείου, του οποίου ο αξιολογούμενος είναι μέλος, ύστερα από αίτηση του αξιολογούμενου χωρίς δικαίωμα ψήφου.

**Αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών είναι η Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού, που γνωστοποιεί υποχρεωτικά μετά την οριστικοποίησή της, κάθε έκθεση αξιολόγησης στον υπάλληλο που τον αφορά και ο τελευταίος θέτει την υπογραφή του και την ημερομηνία κατά την οποία έλαβε γνώση.**

Οι άμεσες ενέργειες στις οποίες προβαίνει η επιτροπή είναι: α) κοινοποίηση της εγκυκλίου στους υπαλλήλους, β) χορήγηση των εντύπων εκθέσεων αξιολόγησης, γ) ενημέρωση των αξιολογητών για την υποχρέωσή τους να αξιολογήσουν τους υπαλλήλους αρμοδιότητάς τους. Στο σημείο αυτό διευκρινίζεται

ότι με μέριμνα του τελικού αξιολογητή οι εκθέσεις αξιολόγησης πρωτοκολλούνται με εμπιστευτικό πρωτόκολλο, δ) συγκρότηση της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης.

### **Στο άρθρο 22 γίνεται λόγος για στοχοθεσία:**

Η διαδικασία ξεκινάει τον Οκτώβριο ως εξής: Ο Υπουργός, ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί τους στρατηγικούς στόχους και με εισηγήσεις των Προϊσταμένων των Γενικών Διευθύνσεων στον Υπουργό και με τη συνεργασία με Διευθυντές και Προϊσταμένους τμημάτων και υπαλλήλους τίθενται οι στόχοι, κοινοποιούνται στους υπαλλήλους και ανακοινώνονται στη διαύγεια. Στη στοχοθεσία λαμβάνονται υπόψη:

1. Προτεραιότητες κάθε στόχου
2. Δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων
3. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης

Η στοχοθεσία ανταποκρίνεται στην προσπάθεια για βελτίωση και αύξηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης και καλύτερη ικανοποίηση του πολίτη.

### **3.8.1 Αποτίμηση του ν. 4369/2016**

Αποτιμώντας τον τελευταίο νόμο περί αξιολόγησης, θα λέγαμε ότι το πιο σημαντικό του στοιχείο είναι η δημιουργία του **Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης**. Πρόκειται για ιστορική μεταρρύθμιση για την εξάλειψη της κομματικοποίησης και των πελατειακών σχέσεων μεταξύ κυβερνώντος πολιτικού συστήματος και ανώτερων στη βαθμίδα δημοσίων υπαλλήλων. Εφάμιλλο της ίδρυσης του Α.Σ.Ε.Π., εκφράζει το δημόσιο αίσθημα δικαίου.

**Όσον αφορά τους αξιολογητές:** Είναι καλό που υπάρχουν δύο, ο άμεσος και ο έμμεσος προϊστάμενος. Δεν υπάρχει όμως, σε καμμία περίπτωση η ιδανική αξιολόγηση των 360 μοιρών, όπου ο υπάλληλος αξιολογείται α) από τους προϊσταμένους του, β) τους υφισταμένους του, γ) τους συναδέλφους του και δ) τους πολίτες με τους οποίους συναλλάσσεται.

Είναι το λεγόμενο σφαιρικό μοντέλο αξιολόγησης, που τα πλεονεκτήματά του έχουν επισημανθεί από πολλούς σύγχρονους μελετητές: π.χ. Diane, (2006). Ο αξιολογούμενος πληροφορείται για τις επιδόσεις του από ένα σύνολο ανθρώπων που έρχονται σε επαφή μαζί του.

**Όσον αφορά τους υπαλλήλους** και τα κριτήρια αξιολόγησής τους, το να κρίνεται η αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης που κατέχουν, είναι λίγο εκτός πραγματικότητας, μια και στο ελληνικό δημόσιο, καμμία θέση δεν έχει σαφή περιγράμματα.

Το πιο σημαντικό πρόβλημα είναι το ότι δεν συνδέθηκε σαφώς με τη διοίκηση μέσω στόχων, πράγμα το οποίο θα αποτελούσε την πιο σωστή προϋπόθεση για να εφαρμοστεί ο νόμος (Μπλιάμπη, 2016).

Άλλο τρωτό του συστήματος, είναι η αδυναμία τήρησης των χρονοδιαγραμμάτων εφαρμογής του νόμου, που εξαγγέλθηκαν:

## Οι βασικές ημερομηνίες των αλλαγών στο Δημόσιο

### Αξιολόγηση

Α' ΤΡΙΜΗΝΟ 2017	Ολοκλήρωση της αξιολόγησης των υπαλλήλων για το 2016
Β' ΤΡΙΜΗΝΟ 2017	α. Σύσταση Παρατηρητηρίου Δημόσιας Διοίκησης στο ΕΚΔΔΑ β. Εναρξη ερευνών για την αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών από τους πολίτες

### Επιλογή προϊσταμένων

Γ' ΤΡΙΜΗΝΟ 2016	Σύσταση του Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙΣΕΠ)
Γ' ΤΕΤΡΑΜΗΝΟ 2016	Προκήρυξη θέσεων γενικών διευθυντών
Α' ΤΕΤΡΑΜΗΝΟ 2017	Τοποθέτηση γενικών διευθυντών
Β' ΕΞΑΜΗΝΟ 2017	Προκήρυξη θέσεων διευθυντών και τοποθέτησή τους
Α' ΤΡΙΜΗΝΟ 2018	Προκήρυξη θέσεων τμηματάρχων
Β' ΤΡΙΜΗΝΟ 2018	Τοποθέτηση τμηματάρχων

### Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2016	Προκήρυξη θέσεων Διοικητικών και Αναπληρωτών Διοικητικών Γραμματέων υπουργείων και προεδρείων Δ.Σ. ΝΠΔΔ.
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2016	Τοποθέτηση νέων Διοικητικών και Αναπληρωτών Διοικητικών Γραμματέων υπουργείων και οι νέοι πρόεδροι Δ.Σ. ΝΠΔΔ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2017	Προκήρυξη θέσεων Τομεακών και Ειδικών Τομεακών Γραμματέων υπουργείων
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2017	α. Τοποθέτηση νέων Τομεακών και Ειδικών Τομεακών Γραμματέων υπουργείων β. Με απόφαση πρωθυπουργού παύονται οι υπηρετούντες Γενικοί Γραμματείς και αναπληρωτές γενικοί γραμματείς υπουργείων
ΙΟΥΝΙΟΣ 2018	Με απόφαση πρωθυπουργού παύονται οι υπηρετούντες Γενικοί και Ειδικοί Γραμματείς Ειδικών Γραμματειών

### Ανοιχτά οργανογράμματα

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2016	Θέσπιση κανονιστικού πλαισίου
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2017	Λειτουργία των νέων ρυθμίσεων σε όλο το Δημόσιο

Εικόνα 7. Οι βασικές ημερομηνίες των αλλαγών στο δημόσιο. Πηγή: <http://www.efsyn.gr/arthro/ti-allazei-kai-pote-se-dimosio-kai-ypourgeia>

Απ' όσα λέει το παραπάνω χρονοδιάγραμμα, μέχρι σήμερα, που γράφεται αυτή η μελέτη, δεν υλοποιήθηκε τίποτα, εκτός από το ότι έχει γίνει η προκήρυξη των κρίσεων για τους γενικούς διευθυντές

(21 Απριλίου του 2017), χωρίς να έχει ολοκληρωθεί ακόμη. Οι κρίσεις για τους προϊσταμένους και διευθυντές αναμένονται για το 2018.

Στην εγκύκλιο που έστειλε το Υπουργείο (ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/770/οικ.23065/ 12-7-2017) στις Δημόσιες Υπηρεσίες, ανέφερε ότι με τον νέο νόμο «καταργείται η δυνατότητα αυθαιρεσίας δίνοντας τέλος στις πρακτικές απαξίωσης της δημόσιας διοίκησης και των δημοσίων υπαλλήλων... συνδέεται άρρηκτα με τη συμμετοχή και την ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα, συνδεδεμένο με την εκπαίδευση και κατάρτιση σε αντικείμενα και δεξιότητες του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος» ... «Ωφελιμένη θα είναι η ίδια η κοινωνία με την αναβάθμιση των παρεχόμενων δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών και τη βελτίωση της κατανομής των πόρων». Ακόμη, αναφέρει «ότι η διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εκκίνησε με την κατάθεση των τροποποιήσεων των Οργανογραμμάτων των Υπουργείων και άλλων δημοσίων φορέων και συνεχίζει με την αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων οργανώσεων, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος άλλων εφαπτόμενων δράσεων για την αποκομματικοποίηση, τον εκδημοκρατισμό και την ποιοτική αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης, όπως το σύστημα κινητικότητας, το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών και το σύστημα επιλογής προϊσταμένων εν γένει. Συνεπώς, η όποια παρακώλυση στην εφαρμογή της αξιολόγησης συνεπάγεται την ανάγκη για πιθανές περαιτέρω ρυθμίσεις στα λοιπά διασυνδεδεμένα πεδία. Η απαίτηση της κοινωνίας και των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων για μια νέα, αξιοκρατική, δημοκρατική, αποτελεσματική δημόσια διοίκηση δεν συνιστά μνημονιακή υποχρέωση αλλά συνταγματική επιταγή».

Δινόταν προθεσμία ως τις 8 Αυγούστου 2017, να αποσταλούν στο Υπουργείο συγκεντρωτικά στοιχεία αναφορικά με την εφαρμογή των διαδικασιών της αξιολόγησης των υπαλλήλων τους, πράγμα το οποίο δεν έγινε, λόγω των αντιδράσεων των υπαλλήλων.

### **3.8.2 Η ΑΔΕΔΥ και η κυβέρνηση**

Ο κ. Γιώργος Πετρόπουλος, μέλος του ΔΣ της ΑΔΕΔΥ σχολιάζει σχετικά με τον νέο νόμο, τα θετικά και τα αρνητικά του σημεία, τι θίγεται, ποια είναι τα προβλήματα:

#### **Τα θετικά του νέου νόμου:**

«Ο νέος νόμος φαίνεται να ικανοποιεί αρκετά από τα συνδικαλιστικά αιτήματα και να εισάγει θετικές καινοτομίες. Καταρχάς δίνει έμφαση στην αξιολόγηση δομών, ενώ εμφανίζονται μορφές κοινωνικής λογοδοσίας και ελέγχου, αλλά και καινοτομίες, όπως η αμφίδρομη αξιολόγηση (προϊσταμένου και υφισταμένου) και οι ολομέλειες τμήματος. Είναι καλό που η εφαρμογή του νόμου προϋποθέτει σειρά δράσεων, όπως νέους οργανισμούς και οργανογράμματα, καθώς και περιγράμματα θέσεων, που όμως, λόγω παλιών νοοτροπιών και γραφειοκρατικών αγκυλώσεων, είναι δύσκολο να εφαρμοστούν.



**Τα αρνητικά του νέου νόμου:** Οι εργαζόμενοι αντιδρούν κυρίως για τους παρακάτω λόγους:

Οι περισσότεροι Προϊστάμενοι τμημάτων και διεύθυνσης, που πρόκειται να αξιολογήσουν, είναι με ανάθεση, χωρίς αξιοκρατικές κρίσεις, ενώ ο νόμος εφαρμόζεται κοντά δυο χρόνια. Επιχειρείται αξιολόγηση του προσωπικού χωρίς να έχει προηγηθεί αξιολόγηση των δομών. Έτσι αλλοιώνεται η ουσία του νομοθετήματος.

**Γι αυτό η ΑΔΕΔΥ προχώρησε σε απεργία-αποχή από την αξιολόγηση.** Για να υπερβεί την αντίδραση αυτή, η κυβέρνηση προχώρησε στην κατάθεση μιας τροπολογίας, τον Οκτώβριο του 2017, τη γνωστή ως τροπολογία Γεροβασίλη, βάσει της οποίας, θεωρείται ότι η αξιολόγηση έχει γίνει, από τη στιγμή που ο πρώτος ή ο δεύτερος αξιολογητής θα την κάνουν για τους υφισταμένους τους. Το μεγάλο ζήτημα που προκύπτει, είναι ότι για τους προϊσταμένους που δεν θα κάνουν την αξιολόγηση, υπάρχει η ποινή να αποκλείονται από τις επόμενες κρίσεις για την επιλογή προϊσταμένων.

Θεωρούμε, ότι η κυβέρνηση, αντίθετα με τις αρχές της αλληλεγγύης και της συλλογικότητας, τιμωρεί μ' αυτόν τον τρόπο, όσους προϊσταμένους συμμετέχουν στην απεργία.

Η τροπολογία περνά την αίσθηση ότι η αξιολόγηση είναι καταναγκασμός ή τιμωρία, που αφορά μόνο τους εργαζόμενους και όχι τις δομές. Περνούν απαρατήρητα προβλήματα όπως η υποστελέχωση, η υποχρηματοδότηση, η γραφειοκρατία και ο πελατειασμός, ενώ αμφισβητούνται οι συνδικαλιστικές ελευθερίες. Το ότι γίνονται βήματα με τις δομές και τα οργανογράμματα, ναι, αλλά πολύ αργά. Ένας γόνιμος διάλογος με την ΑΔΕΔΥ θα βοηθούσε και όχι η στείρα αντιπαράθεση. Τελικά το Υπουργείο πρέπει να δει προσεκτικά και με διάθεση ανάλυσης το υψηλό ποσοστό της απεργίας-αποχής από την αξιολόγηση και σε συνεργασία με τους συλλογικούς φορείς των εργαζομένων στο δημόσιο».

**Τελικά, ποσοστό πάνω από 80% των εργαζομένων απείχε από την αξιολόγηση.**

Σταθερή θέση της Ομοσπονδίας της ΑΔΕΔΥ και όλων των εργαζομένων ήταν ότι πρέπει πρώτα να προχωρήσει η αξιολόγηση των δομών, μετά η αξιολόγηση των Διευθυντών και προϊσταμένων για να καταλήξει σε όλους τους εργαζομένους.

### **3.9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Σήμερα, που οι εποχές έχουν στενέψει τα περιθώρια, λόγω οικονομικής κρίσης και εξέλιξης της τεχνολογίας, το να είναι η Δημόσια Διοίκηση αποτελεσματική και εκσυγχρονισμένη, είναι επιβεβλημένο. Ο κύριος παράγοντας που πρέπει να προσεχθεί είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιολόγηση και η αξιοποίησή του, ώστε να έχουμε σύνδεση της απόδοσης με βελτίωση της επίδοσης.

Το κατάλληλο σύστημα θα ήταν, σύμφωνα με μελέτη του Διοικητικού Επιμελητηρίου Ελλάδας (Δ.Ε.Ε.), η **διοίκηση της απόδοσης (Performance Management)**. Έτσι αναδεικνύονται τα βασικά κριτήρια απόδοσης του οργανισμού. Όπως επισημαίνεται από εμπειρογνώμονες του ΔΕΕ, για τη σωστή αξιολόγηση του εργαζόμενου, πρέπει να έχουν καθοριστεί ρεαλιστικοί στόχοι και να έχει προσδιορισθεί ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης. Ακόμη, να γίνει έλεγχος της απόκλισης μεταξύ της πρότυπης απόδοσης και αυτής που πραγματοποιήθηκε.

Η διοίκηση της απόδοσης πρέπει να συνδυαστεί με κατάλληλα χαρακτηριστικά από τα συστήματα αξιολόγησης, που εφαρμόζονται σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, λαμβάνοντας υπόψη τα ακόλουθα:

<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b>	<b>Εναλλακτικές επιλογές</b>
Τι αξιολογούμε	Αποτελέσματα/Στόχους Απόδοση Συμπεριφορά Ικανότητες Δεξιότητες
Ποιος αξιολογείται	Ο κάθε υπάλληλος Ομάδα Θέση ευθύνης
Ποιος αξιολογεί	Άμεσα προϊστάμενος Ειδική Επιτροπή Αυτοαξιολόγηση Συνάδελφοι, πολίτες (360 μοίρες)
Εργαλεία αξιολόγησης	Performance Appraisal = Αξιολόγηση Επίδοσης Target Agreement = Συμφωνημένοι Στόχοι Balanced Scorecard = Εξισορροπημένη Αξιολόγηση Συνέντευξη με τον υπάλληλο Περιγραφή θέσης
Κριτήρια	Επικοινωνιακές Δεξιότητες Συνεργασία, Καινοτομία Απαιτήσεις που συνδέονται με τη θέση Αποτελεσματικότητα, Γνώση, Εξειδίκευση Εργασιακή Συμπεριφορά, Ηγετικότητα,

	Προσωπικότητα Απαιτήσεις για αποτελέσματα
Κλίμακα Βαθμολογίας	Βαθμοί Ποσοστάσεις Καμμία
Συχνότητα αξιολόγησης	Μια φορά το χρόνο Κάθε εξάμηνο Κάθε δύο χρόνια Συχνότερα από ετήσια

Πίνακας 9. **Βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης της απόδοσης και εναλλακτικές επιλογές.** Πηγή: Dr Christoph Demmke, European Institute of Public Administration Maastricht (NL), Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States, Study of the 48<sup>th</sup> meeting of the Directors- General of the Public Service of the Member States of the European Union, Maastricht, June, 2007. Προσαρμοσμένο από Μπλιάμπτη (2016).

Σύμφωνα με την έκθεση του ΔΕΕ, δεν πρέπει να διενεργείται οριζόντια σύγκριση των υπαλλήλων χωρίς να λαμβάνονται υπόψη ποσοτικά ή ποιοτικά κριτήρια και χωρίς να συνυπολογίζεται η διαφορετική φύση των καθηκόντων των εργαζομένων (για παράδειγμα, δεν μπορεί να συγκρίνεται ένας υπάλληλος που εργάζεται στο πρωτόκολλο με έναν υπάλληλο που εργάζεται στον έλεγχο μεγάλων οφειλετών).

Με κάθε τρόπο πρέπει να αποφευχθεί ο στείρος ανταγωνισμός και ο ατομικισμός και να προωθηθεί η ομαδικότητα και το συμφέρον της υπηρεσίας.

### 3.9.1 Προτάσεις

Λαμβάνοντας υπόψη της η κυβέρνηση, όσα προαναφέρθηκαν, πρέπει να θέσει τις εξής προτεραιότητες, σύμφωνα με τον κ. Κώστα Παπαδημητρίου (πρόεδρο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης):

1. Καταρχάς πρέπει να τίθενται στόχοι στρατηγικοί, βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι για κάθε θέση εργασίας, κάθε τμήμα και κάθε διεύθυνση.
2. Να χρησιμοποιούνται διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης, όπως το να συσχετιστούν μετρήσιμα και αντικειμενικά κριτήρια, ποσοτικά και ποιοτικά, π.χ. με εξετάσεις γραπτές για θέματα της Υπηρεσίας. Κάθε υπηρεσία θα έχει βάσει των ιδιαιτεροτήτων της, την τελική άποψη για την αξιολόγηση.
3. Προτείνεται να εφαρμοστεί ο συναινετικός καθορισμός στόχων στο εσωτερικό κάθε υπηρεσίας («σύστημα διοίκησης μέσω στόχων).

4. Θα μπορούσε ο ιδιωτικός τομέας να συνεισφέρει, π.χ. στην συνέντευξη, για να αποφευχθεί η μεροληψία.
5. Προτείνεται πριμοδότηση των επιτυχημένων τμημάτων με bonus αποδοτικότητας, αφού γίνει ανάλυση των αιτιών που οδήγησαν σε αποτυχία τα τμήματα που είχαν τα λιγότερο επιθυμητά αποτελέσματα και παρθούν συμβουλευτικά μέτρα ή και κυρώσεις.

Με τα παραπάνω μέτρα θα ενισχυθεί η ομαδικότητα και ο κάθε υπάλληλος θα επικεντρωθεί στη διεκδίκηση ομαδικών στόχων, με έμφαση στη συνεργασία και την επικοινωνία για το καλύτερο αποτέλεσμα .

Για να εξασφαλιστεί η επιτυχία στις μεταρρυθμίσεις, πρέπει να υπάρξει αποδοχή από τους εργαζόμενους και συναίνεση. Με δυναμική διάθεση οι εργαζόμενοι να προωθούν την απόδοση του τμήματος. Να συνδεθεί η αξιολόγηση με τον προϋπολογισμό των υπηρεσιών και κυρίως να συνδεθεί με την βελτίωση της απόδοσης και όχι με την τιμωρία (Ραμματά, 2011).

Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ θα μπορούσε να προκαλεί στους εργαζόμενους, αντί για ανασφάλεια, αύξηση της εργασιακής συνοχής. Η αμοιβή, η εξέλιξη και η διατήρηση της θέσης θα μπορούσαν να εξαρτώνται από την αποδοτικότητα, χωρίς όμως, να τίθεται ο κάθε υπάλληλος απέναντι από τον συνάδελφό του. Ίσως απέναντι από άλλη ομάδα εργαζομένων, άλλου Υπουργείου (Μπλιάμπτη, 2016).

## ΜΕΡΟΣ Β΄

### 4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

## ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΙΟΝΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΘΡΑΚΗ

### 4.1 Η ΜΕΙΟΝΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΘΡΑΚΗ

Τι εννοούμε με τον όρο μειονότητα:

Οι θεωρητικοί συγκλίνουν στα παρακάτω κοινά, όσον αφορά τις διαστάσεις του όρου μειονότητα:

- Αφορά σύνολο ατόμων που ζούν σε μια συγκεκριμένη εδαφική περιοχή
- Δε συμμετέχουν με ίσους όρους στα αγαθά με την κυρίαρχη ομάδα
- Ορισμένοι παράγοντες, όπως γλώσσα, νοοτροπία, πολιτισμός, προέλευση, θρησκεία τους ξεχωρίζουν από την υπόλοιπη κοινωνία
- Θεωρούν ότι λόγω της ταυτότητάς τους, τυχαίνουν άνισης μεταχείρισης (Βουλγαρίδου, 2011).

Η Μουσουλμανική μειονότητα της Θράκης είναι η μόνη αναγνωρισμένη μειονότητα στην Ελλάδα (Ασκούνη, 2006). Σύμφωνα με την Ανδρούσου (2005), «η μειονοτική εκπαίδευση αποτελεί μια ιδιαίτερη συνθήκη της ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας, αφορά τη μουσουλμανική μειονότητα της Θράκης και εμπεριέχει τόσο κοινωνικές όσο και πολιτικές διαστάσεις» (Σιάκκα, 2017).

Παρατηρείται ποικιλομορφία στις φυλές και τη γλώσσα τους. Αυτό που αποτέλεσε τον συνδετικό κρίκο μεταξύ τους, ήταν η θρησκεία. Σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Εξωτερικών, (1999), το 1922 η Μουσουλμανική Μειονότητα της Θράκης ήταν 86.000 άτομα. Στην απογραφή του 1991 καταγράφηκαν 98.000 περίπου άτομα σε πληθυσμό 338.000 κατοίκων της Θράκης, δηλ ποσοστό 29 % του συνολικού πληθυσμού της περιοχής. Την μειονότητα απαρτίζουν τρεις εθνοτικές ομάδες : 50 % είναι τουρκικής καταγωγής, 35% Πομάκοι και 15% Αθίγγανοι. Κάθε μία από τις ομάδες αυτές διατηρεί την δική της γλώσσα και τις παραδόσεις της και για τον λόγο αυτό, στη Συνθήκης της Λωζάννης προσδιορίστηκε η μειονότητα ως θρησκευτική. Σύμφωνα με τον Μαυρομάτη (2005), το 1951 αριθμούν 98.834 άτομα και σύμφωνα με την Κανακίδου (1994), το 1994 είναι 96.073. Στους Τουρκόφωνους περιλαμβάνονται Κιρκάσιοι, μαύροι Σουδανοί (στο Ν. Ξάνθης), τουρκόγυφτοι, ορεινοί Τσιτάκηδες, Κιρτζαλήδες και άλλα

ασιατικά φύλα, που εποίκισαν τη Θράκη κατά τις αρχές της κατάκτησης από την Οθωμανική Αυτοκρατορία (Κόκκας, 2011). Ωστόσο, είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν αριθμητικά, γιατί τα μεταξύ τους όρια είναι δυσδιάκριτα και τα στοιχεία δυστυχώς, αμφισβητούνται (Ξανθοπούλου, 2008).

Τα φύλα αυτά, έχουν διαφορές, ιδιαίτερα έντονες στους Πομάκους, που δεν έχουν συσχέτιση με τους Τουρκογενείς, ούτε φυλετική, ούτε γλωσσική, ούτε πολιτισμική. Μιλούνε την Πομακική γλώσσα, ένα κράμα σλαβικών κυρίως, αλλά και αρχαίων ελληνικών και τουρκικών, που στηρίζεται περισσότερο στην προφορική παράδοση (Μαγκριώτης, 1994). Έχουν τα δικά τους έθιμα, που έχουν πολλά κοινά με τα αρχαιοελληνικά. Θεωρούνται κατά το πλείστον αρχαία, θρακική φυλή (Κουϊδης, 2009).

Οι Αθίγγανοι (Ρομά), μιλούν τη Ρομανί και αποτελούν περίπου το 1/5 της Μουσουλμανικής Μειονότητας. Η επικρατέστερη άποψη για την καταγωγή τους παραπέμπει στην Ινδία, λόγω των πολλών κοινών στην γλώσσα τους με τη σανσκριτική και τις ινδικές διαλέκτους. Οι Αθίγγανοι είναι διαδεδομένοι στον Ευρωπαϊκό χώρο.

Η μειονότητα απαντάται κυρίως στους Νομούς Ξάνθης και Ροδόπης, σε ποσοστό 40 με 50%, ενώ στο Νομό Έβρου, μόνο 5% (Ασκούνη, 2006).

#### **Αριθμός μειονοτικών σχολείων που λειτουργούν στη Θράκη και αριθμός μουσουλμάνων μαθητών**

Επίσημα, λειτουργούν μειονοτικά σχολεία στους νομούς Ροδόπης, Ξάνθης και Έβρου από το 1930. Σήμερα τα μειονοτικά σχολεία, σύμφωνα με στοιχεία του Γραφείου Μειονοτικής Εκπαίδευσης και οι μουσουλμάνοι μαθητές που φοιτούν σ' αυτά, έχουν ως εξής:

<b>Σχολική χρονιά</b> <b>2017-2018</b> <b>Στοιχεία</b> <b>Νοεμβρίου</b>	<b>Σύνολο</b> <b>μειονοτικών</b> <b>δημοτικών</b> <b>σχολείων</b>	<b>Σύνολο</b> <b>εγγεγραμμένων</b> <b>μαθητών</b> <b>μειονοτικών</b> <b>δημοτικών</b> <b>σχολείων</b>	<b>Αγόρια</b>	<b>Κορίτσια</b>
N. Ξάνθης	44	2378	1207	1171
N. Ροδόπης	73	2334	1212	1122
N. Έβρου	11	366	184	182
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>128</b>	<b>5078</b>	<b>2603</b>	<b>2475</b>

Πίνακας 10. Στοιχεία φοίτησης μειονοτικών μαθητών στα μειονοτικά σχολεία της Θράκης, το σχολ. έτος 2017-2018. Πηγή: Γραφείο Μειονοτικής Εκπαίδευσης Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης ΑΜΑΘ.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια τάση μείωσης της φοίτησης στα μειονοτικά σχολεία και αύξηση της φοίτησης σε δημόσια σχολεία.

Οι Μάκτρα και Κανάρια (2010), αποδίδουν την αυξανόμενη τάση φοίτησης του μειονοτικού μαθητικού πληθυσμού στα δημόσια σχολεία, στην επιθυμία της μειονότητας για «βελτίωση και αναβάθμιση της εκπαίδευσης των μουσουλμανοπαίδων».

**Στοιχεία φοίτησης μουσουλμάνων σε δημόσια σχολεία, καθώς και νηπιαγωγεία, σε σχέση με το σύνολο των μαθητών των δημοσίων σχολείων, από το 2000-2001 ως το 2017-2018.**

#### **ΝΗΠΙΑ ΜΟΥΣΟΥΛΑΜΑΝΟΙ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΑ**

A/A	ΣΧΟΛΙΚΟ ΕΤΟΣ	ΝΗΠΙΑ	ΜΟΥΣΟΥΛΑΜΑΝΟΙ
1	2000-2001	810	197
2	2001-2002	819	218
3	2002-2003	804	247
4	2003-2004	849	274
5	2004-2005	865	313
6	2005-2006	809	342
7	2006-2007	930	375
8	2007-2008	949	400
9	2008-2009	1150	413
10	2009-2010	1105	433
11	2010-2011	1154	448
12	2011-2012	1067	415
13	2012-2013	1131	535
14	2013-2014	1189	534
15	2014-2015	1036	546
16	2015-2016	1034	453
17	2016-2017	1120	450
18	2017-2018	1098	404

#### **ΜΑΘΗΤΕΣ ΜΟΥΣΟΥΛΑΜΑΝΟΙ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ**

A/A	ΣΧΟΛΙΚΟ ΕΤΟΣ	ΜΑΘΗΤΕΣ ΔΣ	ΜΟΥΣΟΥΛΑΜΑΝΟΙ
1	2000-2001	3016	40
2	2001-2002	3055	46
3	2002-2003	3090	54
4	2003-2004	3152	63
5	2004-2005	3200	72
6	2005-2006	3334	83

7	2006-2007	3353	135
8	2007-2008	3351	77
9	2008-2009	3327	142
10	2009-2010	3391	249
11	2010-2011	3352	238
12	2011-2012	3274	228
13	2012-2013	3493	466
14	2013-2014	3460	576
15	2014-2015	3569	581
16	2015-2016	3564	575
17	2016-2017	3564	573
18	2017-2018	3566	560

Πίνακας 11. Πίνακας φοιτούντων μουσουλμάνων σε νηπιαγωγεία και δημόσια δημοτικά σχολεία στο Ν.

Ροδόπη από το 2000-2001 ως το 2017-2018. Πηγή: Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ροδόπης.

## 4.2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ – ΝΟΜΙΚΑ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΙΟΝΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

### 4.2.1 Οι πρώτες συνθήκες για εκπαίδευση μειονοτήτων στην Ελλάδα

Η αφετηρία για τη μειονοτική εκπαίδευση δεν είναι το 1920, που η Θράκη απόκτησε ελληνική διοίκηση, αλλά, το 1881, με τη Συνθήκη της Κωνσταντινούπολης. Σύμφωνα με τη Συνθήκη αυτή, οι μουσουλμανικές κοινότητες της Θεσσαλίας και της Κρήτης είχαν το δικαίωμα να διατηρούν τουρκόγλωσσα σχολεία, όπου διδασκόταν και η ελληνική γλώσσα.

Παρόμοια και οι μουσουλμανικές κοινότητες της αυτόνομης Κρητικής Πολιτείας (1898-1912). Στους Βαλκανικούς Πολέμους (1912-13), εφαρμόστηκε το ίδιο σύστημα και στους μουσουλμάνους των «Νέων χωρών» (Μακεδονία, Ήπειρος, Κρήτη, νησιά ανατολικού Αιγαίου). Η Συνθήκη των Σεβρών (1920), επαναδιατυπώνει τα εκπαιδευτικά δικαιώματα της μειονότητας. Σημειωτέον, ότι και στη Ρόδο και στην Κω, από το 1947 ως το 1972, λειτούργησαν μουσουλμανικά σχολεία, όπου διδασκόταν η τουρκική γλώσσα και η μουσουλμανική θρησκεία.

### 4.2.2 Η εκπαίδευση της μειονότητας στη Θράκη ιστορικά και πολιτικά

Η Συνθήκη της Λωζάνης (24-07-1923), είναι αυτή που θέτει τα θεμέλια του σημερινού νομικού καθεστώτος της λειτουργίας των μειονοτικών σχολείων. Από τις τελευταίες συνθήκες είναι η



Ελληνοτουρκική Συμφωνία για την Πολιτιστική Συνεργασία του 2000 (Τσιτσελίκης, 2007).<sup>1</sup> Ενδιάμεσα του 1923 και του 2000, υπάρχουν πάρα πολλές συμφωνίες, που δείχνουν πως η λειτουργία της μειονοτικής εκπαίδευσης στη Θράκη είναι μια δύσκολη και προβληματική υπόθεση.

Το 1923, με τη Συνθήκη της Λωζάνης, που προβλέπει την ανταλλαγή πληθυσμών μεταξύ Ελλάδας και Τουρκίας, οι μειονοτικοί πληθυσμοί της Θράκης παραμένουν στην Θράκη, με κριτήριο την θρησκεία τους.

### **Το νομικό πλαίσιο της Συνθήκης της Λωζάνης για την ανταλλαγή**

*« Από 1<sup>ης</sup> Μαΐου 1923 θέλει διενεργηθεί ανταλλαγή των Τούρκων υπηκόων Ελληνικού ορθόδοξου θρησκειώματος, των εγκατεστημένων επί των τουρκικών εδαφών, και των Ελλήνων υπηκόων, μουσουλμανικού θρησκειώματος των εγκατεστημένων επί των ελληνικών εδαφών».*

Κατά το άρ. 2 *«Δεν θα περιληφθούν εις την εν τω πρώτω άρθρω προβλεπομένην ανταλλαγήν: α) Οι Ορθόδοξοι Έλληνες, κάτοικοι της Κωνσταντινουπόλεως, β) Οι μουσουλμάνοι κάτοικοι της Δυτικής Θράκης, θέλουν θεωρηθεί ως Έλληνες κάτοικοι της Κωνσταντινουπόλεως πάντες οι Έλληνες, οι εγκατεστημένοι ήδη από της 30ής Οκτωβρίου 1918 εν τη περιφέρεια της Νομαρχίας Κωνσταντινουπόλεως ως αύτη καθορίζεται υπό του Νόμου του 1912. Θέλουν θεωρηθεί ως Μουσουλμάνοι κάτοικοι της Δυτικής Θράκης πάντες οι Μουσουλμάνοι, οι εγκατεστημένοι εν τη περιοχή ανατολικώς της μεθορίου της καθορισθείσης τω 1913 δια της συνθήκης του Βουκουρεστίου».*

### **Το νομικό πλαίσιο της Συνθήκης της Λωζάνης για την εκπαίδευση**

Τα άρθρα 40 και 41 της Συνθήκης, αναφέρονται στην υποχρέωση της Τουρκίας και της Ελλάδας να διδάσκουν τη θρησκεία και τη μητρική γλώσσα (*εν τη ιδία γλώσση*) των μουσουλμάνων, στην βασική εκπαίδευση για τα παιδιά της μειονότητας, αλλά και στην επίσημη γλώσσα του κράτους.<sup>2</sup>

Με το άρθρο 45 της Συνθήκης, η μειονότητα χαρακτηρίζεται «θρησκευτική», χωρίς να λαμβάνονται υπόψη φυλετικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά (Βουλγαρίδου, 2011).

---

<sup>1</sup> Με την Ελληνοτουρκική Συμφωνία για την Πολιτιστική Συνεργασία του 2000 καταργήθηκε η Μορφωτική Συμφωνία της 20ής Απριλίου 1951.

<sup>2</sup> Άρθρο 40: «Οι τούρκοι υπήκοοι... θα έχουν ιδίως ίσον δικαίωμα να συνιστώσι, διευθύνωσι και εποπτεύωσιν, ιδίαις δαπάναις, παντός είδους, φιλανθρωπικά, θρησκευτικά ή κοινωφελή ιδρύματα, σχολεία και λοιπά εκπαιδευτήρια μετά του δικαιώματος να ποιώνται ελευθέρως εν αυτοίς χρήσιν της γλώσσης των και να τελώσιν ελευθέρως τα της θρησκείας των».

Αξιοσημείωτο είναι ακόμη, ότι η Ελληνική μειονότητα στην Τουρκία, είναι εθνική, (*οι Ορθόδοξοι Έλληνες της Κωνσταντινούπολης*), ενώ η μειονότητα στην Θράκη, είναι θρησκευτική, (*οι μουσουλμάνοι κάτοικοι της Δυτικής Θράκης*), (Κόκκας, 2011).

Τα μειονοτικά σχολεία έγιναν σημείο πολιτικών αντεκδικήσεων και είναι χαρακτηριστική η διαφοροποίηση της ονομασίας τους στο πέρασμα των χρόνων, από το 1881 μέχρι σήμερα. Τα σχολεία ονομάζονται τουρκικά ( Ν. ΑΠ΄/1882, Ν.Δ. 3065/1954), οθωμανικά (Ν. 568/1915), μουσουλμανικά (Ν. 1618/1919, Ν. 2781/1922, Ν.Δ. 4242/1962) και, τέλος, μειονοτικά (Υπ. Απ. 57658/1972, 159503/1971) (Τσιτσελίκης, 2007).

### **Τα πρώτα χρόνια μετά τη Συνθήκη**

Στα πρώτα χρόνια μετά τη Συνθήκη της Λωζάνης, τα μειονοτικά σχολεία λειτουργούν δίπλα σε τεμένη, καθώς η παιδεία που παρέχεται, είναι αποκλειστικά θρησκευτική. Διδάσκεται η ισλαμική θρησκεία και η γλώσσα του Κορανίου (ιερό βιβλίο του Ισλάμ), η αραβική. Η κοινωνική καθημερινότητα, η εκπαίδευση, η διοίκηση και οι θεσμοί είναι έντονα επηρεασμένα από τη θρησκεία (Μπαλτσιώτης & Τσιτσελίκης 2001).

Το **1922**, με τον ν. 2781 το ελληνικό κράτος ενισχύει την εκπαίδευση των μειονοτήτων της Θράκης.<sup>3</sup>

Το **1924** υπογράφεται ο ν. 3179,<sup>4</sup> που προβλέπει σχολή, τύπου διδασκαλείου, τριετούς φοίτησης για μουσουλμάνους δασκάλους.

Γενικά, όμως, στη μειονοτική εκπαίδευση εκείνη την περίοδο, δεν υπάρχει ουσιαστικός έλεγχος από την πολιτεία, γιατί διδάσκουν οι θρησκευτικοί ηγέτες (χοτζάδες), ό,τι εκείνοι θεωρούν σωστό. Δεν υπάρχουν τα κατάλληλα βιβλία, η ελληνική γλώσσα δεν χρησιμοποιείται και οι επιθεωρητές των μουσουλμανικών σχολείων είναι υποβαθμισμένοι (λίγοι στον αριθμό και δεν υπήρχε διάθεση κονδυλίων).

### **Πολιτικές διαφοροποιήσεις μέσα στη μειονότητα**

Στον κόσμο της μειονότητας, όσον αφορά τις στάσεις και αντιλήψεις τους, παρατηρείται ένας διχασμός ανάμεσα σε δύο ομάδες: στους «παλαιομουσουλμάνους» και τους «νεωτεριστές». Οι πρώτοι ήταν συντηρητικοί, έντονα επηρεασμένοι από την θρησκεία τους, αντίθετοι με τους νεωτεριστές κεμαλικούς.

<sup>3</sup> Νόμος 2781 της 4.6.1922 (Ε.τ.Κ., τ. Α΄, φ. 184), «Περί ενισχύσεως της εκπαιδεύσεως των εν Θράκη Μουσουλμανικών, Ισραηλιτικών και Αρμενικών κοινοτήτων».

<sup>4</sup> Ν. 3179 της 7.8.1924 (Ε.τ.Κ., τ. Α΄, φ. 186, άρθρο 2), «Περί του προσωπικού των σχολείων Θράκης»

Η ελληνική κυβέρνηση τα πρώτα χρόνια, έβαζε σε κατώτερη μοίρα τους νεωτεριστές και ενίσχυε τους παλαιομουσουλμάνους (Κουϊδης, 2009).

### **Η εκπαίδευση γίνεται πολιτική διελκυστίδα**

Οι συντηρητικοί, την περίοδο αυτή, δέχτηκαν ενισχύσεις από Τούρκους, τους «150» Κιρκάσιους φυγάδες, που είχαν βοηθήσει τους Έλληνες στον ελληνοτουρκικό πόλεμο και είχαν έρθει στην Ελλάδα για να αποφύγουν τα αντίποινα. Οι «νεωτεριστές» ήθελαν την εθnicoποίηση της μειονότητας και την προώθηση της πολιτικής της Νέας Τουρκίας, ώστε να είναι εξαρτημένοι οι μουσουλμάνοι της Θράκης από την Τουρκία. Επιδίωκαν την εκκοσμίκευση της εκπαίδευσης και όχι τον θρησκευτικό της χαρακτήρα. Έτσι, φάνηκε από νωρίς, ότι η μειονοτική εκπαίδευση γινόταν πολιτικό διακύβευμα και ξέφευγε από τον παιδαγωγικό και κοινωνικό της ρόλο (Κουϊδης, 2009).

### **Τα πρώτα σχολεία**

Όταν το **1930**, υπογράφεται το ελληνοτουρκικό σύμφωνο φιλίας μεταξύ Βενιζέλου και Κεμάλ, η Ελλάδα αλλάζει πολιτική στάση και ενισχύει τους νεωτεριστές. Μάλιστα, δέχεται να απελάσει από την Θράκη, κατά απαίτηση του Ισμέτ Ινονού, που διαδέχτηκε τον Κεμάλ, την ομάδα των Κιρκάσιων φυγάδων και των αντικεμαλικών. Από την Τουρκία, έρχονται δάσκαλοι που τοποθετούνται στα μειονοτικά σχολεία για να προωθήσουν τις μεταρρυθμίσεις στη μειονότητα. Σ' αυτό το καλό κλίμα μεταξύ των δύο χωρών, γίνονται τα πρώτα σχολεία στη Θράκη, σύμφωνα με τα κεμαλικά πρότυπα. Σύμφωνα με τον Διβάνη (1997), έτσι ξεκίνησε ο σταδιακός εκτουρκισμός, και ολοκληρώθηκε μεταπολεμικά.

Αρχές του 20ου αιώνα λειτουργούν στη Θράκη 86 πρωτοβάθμια «ιδιωτικά κοινοτικά σχολεία». (Μπαλτσιώτης & Τσιτσελίκης 2001).

### **Αυστηρά μέτρα επί Μεταξά**

Με το καθεστώς της 4<sup>ης</sup> Αυγούστου του **1936**, ο Μεταξάς αλλάζει το πολιτικό σκηνικό, λαμβάνονται αυστηρά μέτρα πίεσης και ελέγχου της μειονότητας. Εξαιτίας της ανυπαρξίας της ελληνικής γλώσσας, ο νομοθέτης επαναλαμβάνει με τον ν. 132 της 7/25.9.1936 την «υποχρεωτική διδασκαλία της ελληνικής γλώσσας» στα μουσουλμανικά σχολεία (Καλλιγά, 2016).

Το **1937** γίνεται υποχρεωτική η γνώση της ελληνικής γλώσσας από τους μουσουλμάνους δασκάλους που διορίζονται στα μουσουλμανικά σχολεία και οι ήδη διορισμένοι, θα έδιναν εξετάσεις σε δύο χρόνια για τη γνώση της ελληνικής. Με τον Α.Ν.1216/1937, για την ίδρυση ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, υποχρεώνει

τα μειονοτικά σχολεία, που ανήκουν σ'αυτήν την κατηγορία, να συμβαδίζουν με το αναλυτικό πρόγραμμα των άλλων σχολείων και τους απαγορεύει την ξένη ονομασία (Τσιούμης, 1998).

Το **1938** έπαψε πλέον δια νόμου η εισαγωγή βιβλίων από την Τουρκία, καθώς το κράτος ήταν τώρα πια υπεύθυνο για την έκδοσή τους.

### **Το Ελληνοτουρκικό μορφωτικό πρωτόκολλο του 1951**

Το **1951** υπογράφεται ελληνοτουρκικό μορφωτικό πρωτόκολλο, μετά από σύσταση του Συμβουλίου της Ευρώπης, για διασφάλιση συνεργασίας στα πνευματικά, καλλιτεχνικά, επιστημονικά πράγματα, και στη δυνατότητα εγκατάστασης μορφωτικών ιδρυμάτων και από τις δυο πλευρές (Βουλγαρίδου, 2011). Περιέχονται διατάξεις που είναι πιθανόν να επηρεάσουν το επαγγελματικό μέλλον των νέων και την ανταλλαγή εκπαιδευτικών και βιβλίων ανάμεσα στις δύο χώρες. Σε μια προσπάθεια γενικής διευθέτησης των εκπαιδευτικών ζητημάτων της μειονότητας, δίνεται μεγάλη σημασία στη συμμόρφωση στις νομικές διατάξεις και το όλο κλίμα είναι στα πλαίσια της αμοιβαιότητας με την Τουρκία (Τσιούμης, 2006).

Το ότι επιθυμούσαν και οι δυο χώρες να ανήκουν στη Βορειοατλαντική συμμαχία είχε δημιουργήσει καλό κλίμα μεταξύ τους, και γενικά η ελληνική κυβέρνηση ακολουθεί την περίοδο αυτή, θετική πολιτική για τη μειονότητα. Το άρθρο 41 της Λωζάνης αναφέρεται μόνο στο δημοτικό σχολείο, ενώ η Ελληνοτουρκική Συμφωνία του 1951 και το Μορφωτικό Πρωτόκολλο του 1968 επέκτειναν το καθεστώς της μειονοτικής εκπαίδευσης και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Το **1952** ιδρύεται το εξατάξιο γυμνάσιο Τζελάλ Μπαγιάρ, στην Κομοτηνή, με το Ν.Δ. 2202/15-8-1952. Παρατηρείται οι Πομάκοι, παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν, να προτιμούν στη μέση εκπαίδευση τα δημόσια σχολεία και όχι τα μειονοτικά, σε αντίθεση με τους τουρκογενείς. Το ίδιο συμβαίνει και στην ανώτατη εκπαίδευση, ενώ οι τουρκογενείς προτιμούν τα ανώτατα ιδρύματα της Τουρκίας.

Το **1953**, γίνεται διμερής συμφωνία με την Τουρκία, και διδάσκει ένας αριθμός μετακλητών Τούρκων δασκάλων στα μειονοτικά σχολεία κατ' αντιστοιχία με Έλληνες, που διδάσκουν στην Κωνσταντινούπολη. Σήμερα, ο αριθμός αυτός στην Κομοτηνή, είναι δεκαέξι, (16), οκτώ μετακλητοί για την πρωτοβάθμια και οκτώ για την δευτεροβάθμια (8).

Με το ν. 3065/1954, «Περί του τρόπου λειτουργίας Τουρκικών σχολείων στοιχειώδους εκπαιδευσεως Δυτικής Θράκης», τα ιδρύματα της μειονότητας, συμπεριλαμβανομένων των σχολείων, μετονομάζονται από μουσουλμανικά σε τουρκικά<sup>5</sup> (Τσιούμης, 2010). Η Τουρκία ήταν χώρα του NATO και στα πλαίσια

<sup>5</sup> Νομοθετικό Διάταγμα 3065/1954 (ΦΕΚ Α' 239/9.10.1954).

του «ψυχρού πολέμου», κρίθηκε ασφαλέστερο να θεωρούνται όλοι οι μουσουλμάνοι Τούρκοι, γιατί υπήρχε ο φόβος, μήπως οι σλαβόφωνοι Πομάκοι, γίνουν πόλος έλξης και προπαγάνδας από τους βόρειους κομμουνιστές γείτονες (Κουΐδης, 2009).

Στο ν.3065/54, αναφερόταν ότι αναλυτικό πρόγραμμα καθορίζεται με πράξη του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων «μετά γνώμην Επιτροπής, αποτελουμένην εκ Διευθυντών Τουρκικών μειονοτικών σχολείων, οριζομένην υπό του Γενικού Διοικητού Δυτικής Θράκης και μετά γνωμοδότησιν» του Συμβουλίου της Εκπαίδευσης, στη βάση του αναλυτικού προγράμματος που ίσχυε για τα δημόσια σχολεία.

Μετά το **1955** οξύνονται οι σχέσεις Ελλάδας-Τουρκίας, λόγω του «κυπριακού» που αναδύεται και των «Σεπτεμβριανών» στην Κωνσταντινούπολη.

Το **1957** εκδόθηκε Υπουργική Απόφαση (149251/28.11.1957) με οδηγίες για τη χρήση της τουρκικής γλώσσας,<sup>6</sup> καθώς και αναλυτικό ωρολόγιο πρόγραμμα.

Η διαμάχη παλαιομουσουλμάνων – νεωτεριστών συνεχίζεται. Στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι περισσότερο αισθητό, γιατί οι νεωτεριστές φοιτούν στο Γυμνάσιο Τζελάλ Μπαγιάρ (Ν. Ροδόπης) και οι συντηρητικοί στα ιεροσπουδαστήρια. Το **1956** ιδρύεται το ιεροσπουδαστήριο του Εχίνου, στο Ν. Ξάνθης και βλέπουμε την πολιτεία να παίρνει θέση υπέρ των συντηρητικών (Παναγιωτίδης, 1996).

Το **1964** το Γυμνάσιο – Λύκειο Τζελάλ Μπαγιάρ μετονομάζεται σε μειονοτικό Γυμνάσιο – Λύκειο Κομοτηνής και το **1965** ιδρύεται το μειονοτικό γυμνάσιο στην Ξάνθη (με πίεση των μουσουλμάνων βουλευτών).<sup>7</sup>

### **Σκληρή στάση της Ελλάδας την περίοδο της δικτατορίας**

Μετά το **1965**, τα γεγονότα στην Τουρκία εναντίον της ομογένειας και την συρρίκνωση του ελληνισμού, η Ελλάδα αντικαθιστά την πολιτική της αμοιβαιότητας με την λογική των «αντιποίνων». Ασκεί σκληρή πολιτική, όσον αφορά την Θράκη και για θέματα μειονοτικής εκπαίδευσης. Ευνοϊκότερα αντιμετωπίζονται οι Πομάκοι και οι Αθίγγανοι και πιο σκληρά αυτοί που αποδέχτηκαν τον τουρκικό εθνικισμό (Κουΐδης, 2009).

---

<sup>6</sup> Υ.Α.149251/28.11.1957 (ΦΕΚ Β΄ 162, 1958) Περί του Αναλυτικού και Ωρολογίου Προγράμματος των Μουσουλμανικών Σχολείων

<sup>7</sup> Υπουργική Απόφαση 28767/5.4.1965

Η Τουρκία συνεχίζει να προσπαθεί να περιορίσει τους συντηρητικούς και η Ελλάδα έμμεσα να τους ενισχύει. Το **1967**, έχει τερματίσει η κρίση και έχουν ξεκινήσει νέο γύρο συνομιλιών Ελλάδα – Τουρκία.

Η ελληνική κυβέρνηση απογοητευμένη από τα Σεπτεμβριανά, συνειδητοποιώντας ότι δεν μπορεί να περιμένει τίποτα από την αρχή της αμοιβαιότητας, αλλάζει πλέον πολιτική. Προσπαθεί να αποτουρκοποιήσει την εκπαίδευση να περιορίσει τους νεωτεριστές και να αυξήσει τον έλεγχο των σχολείων (Κουϊδης, 2009).

### **Το ελληνοτουρκικό μορφωτικό πρωτόκολλο του 1968**

Το **1968** υπογράφεται το Μορφωτικό Πρωτόκολλο. Το πρωτόκολλο αυτό, αναφέρεται στη μειονοτική γλώσσα, την εθνική συνείδηση, τον σεβασμό, τα βιβλία, το εποπτικό υλικό. **Η μειονοτική γλώσσα αναφέρεται ως μία και μοναδική και η δικτατορική κυβέρνηση της Ελλάδας θεώρησε ως μειονοτική, την τουρκική γλώσσα.** Είναι μία υπαναχώρηση που κάνει η δικτατορία, παρά τη γενική σκληρή στάση της, σε όφελος της Τουρκίας (Συμεωνίδης, 2014). Από τότε, τα μειονοτικά σχολεία είναι δίγλωσσα και υπάρχει ίσος αριθμός μαθημάτων στις δύο γλώσσες (Τσιούμης, 2005). Για τους Πομάκους και τους Ρομά, που είναι καταδικασμένοι σε τριγλωσσία, δεν διορθώθηκαν τα πράγματα, ούτε αργότερα, αν και έγινε προσπάθεια.

Με το μορφωτικό πρωτόκολλο του 1968 τα βιβλία του τουρκόγλωσσου προγράμματος έρχονται από την Τουρκία. Επίσης, για τα ελληνορθόδοξα μειονοτικά σχολεία της Κωνσταντινούπολης, τα ελληνικά βιβλία έρχονται από το ελληνικό κράτος (Ασκούνη, 2006).

Τα ελληνοτουρκικά μορφωτικά πρωτόκολλα που υπέγραψαν οι δύο χώρες το 1951 και 1968 είναι η βάση του σημερινού νομικού πλαισίου, που ισχύει για τα μειονοτικά σχολεία.

### **Ε.Π.Α.Θ.**

Το **1968** ιδρύεται με το Βασιλικό Διάταγμα Β.Δ.31/1968 «Περί ιδρύσεως Ειδικής Παιδαγωγικής Ακαδημίας ενός τμήματος εν τη πόλει της Θεσσαλονίκης», η Ειδική Παιδαγωγική Ακαδημία Θεσσαλονίκης (Ε.Π.Α.Θ.), κάτι που αποτελεί μεγάλη καινοτομία. Λειτουργήσε πρώτη φορά το **1969**, ήταν διετούς φοίτησης, αργότερα έγινε τριετούς και είχε τον μεγαλύτερο αριθμό μαθημάτων στα ελληνικά, κάτι για το οποίο αντέδρασε η Τουρκία. Ως το τέλος της δεκαετίας του '80 υπήρχαν περιπτώσεις σχολείων κλειστών για μεγάλο χρονικό διάστημα, επειδή οι γονείς αρνούσαν να δεχτούν το δάσκαλο, απόφοιτο της ΕΠΑΘ που διορίζε το κράτος και προτιμούσαν απόφοιτους τουρκικών διδασκαλείων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των σπουδαστών ήταν πομάκοι.

Η ελληνική κυβέρνηση απέβλεπε στο να αντικαταστήσει σταδιακά, τους διαφόρους τύπους δασκάλων στα μειονοτικά σχολεία (απόφοιτους τουρκικών Παιδαγωγικών Σχολών, συντηρητικοί απόφοιτοι ιεροσπουδαστηρίων) με δασκάλους πιο καταρτισμένους, που δεν θα ήταν φορείς τουρκικής ιδεολογίας, ώστε να περιοριστεί ο έλεγχος της Τουρκίας.

Σύμφωνα με τον Δερντιμάν Μεχμέτ, σημερινό σχολικό σύμβουλο του μειονοτικού προγράμματος των μειονοτικών δημοτικών σχολείων στη Ροδόπη, «το αίτημα για την ίδρυση της ΕΠΑΘ που εκκρεμούσε ως αίτημα, ουσιαστικά από το 1924, σηματοδότησε μια νέα εποχή για το μειονοτικό εκπαιδευτικό σύστημα καθώς η Ελληνική Πολιτεία αποφάσισε να υποστηρίξει θεσμικά, οικονομικά και υλικοτεχνικά τη λειτουργία εκπαιδευτικής δομής ειδικά για την μόρφωση των εκπαιδευτικών του μειονοτικού εκπαιδευτικού προγράμματος των μειονοτικών σχολείων» (Εφημερίδα «Χρόνος»13-11-2014)

Η ΕΠΑΘ καταργήθηκε με το άρ. 59, παρ. 10 του Ν.3966/2011, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 35 του Ν.4186/2013. Με το άρθρο 15 του Ν.4283/2014 (ΦΕΚ Α' 189/10-9-2014) και την σχετική Υ.Α. ρυθμίστηκε ο τρόπος εξομοίωσης των αποφοίτων της Ε.Π.Α.Θ. με τους πτυχιούχους Παιδαγωγικών Τμημάτων Δημοτικής Εκπαίδευσης των Α.Ε.Ι.(βλ. σελ. 129 και 130).

### **Δεκαετία του 1960: Μέσω της εκπαίδευσης προσπάθεια αντιμετώπισης της τουρκικής επιρροής**

Τη δεκαετία του **1960** διαφαίνεται η προσπάθεια πολιτικού ελέγχου της μειονότητας μέσα από τη μειονοτική εκπαίδευση. Το περιεχόμενο των βιβλίων του ελληνόγλωσσου προγράμματος ήταν πλήρως ακατάλληλο για αλλόγλωσσους. Οι δάσκαλοι ήταν απροετοίμαστοι απέναντι στις ιδιαιτερότητες των σχολείων αυτών, με αποτέλεσμα την αμάθεια. Σύμφωνα με την Ασκούνη (2006), για να αντιμετωπιστεί η τουρκική επιρροή «αξιοποιήθηκαν δάσκαλοι, και από την χωροφυλακή και από την ΚΥΠ».

Υπήρχαν σοβαρά θέματα που έφερναν τις δύο χώρες σε αντιπαράθεση: Το κυπριακό ζήτημα που προέκυψε μετά την ανεξαρτησία της κυπριακής δημοκρατίας, η μείωση του ελληνικού πληθυσμού στην Τουρκία, που σήμαινε ανατροπή της αμοιβαιότητας, όπως την προέβλεπε η συνθήκη της Λωζάννης και η δυσμενής μεταχείριση της μειονότητας από τη δικτατορία (Τσιούμης, 2010).

Το **1972** υπογράφεται το Νομοθετικό Διάταγμα 1109/25.01.1972,<sup>8</sup> που αναθεωρεί την εκπαιδευτική πολιτική, με στόχο την αποδέσμευση από την Τουρκία. Ρύθμιζε θέματα σχετικά με τα σχολεία (ίδρυση, λειτουργία), σχολικές εφορείες και τους εκπαιδευτικούς. **Τα σχολεία από «Τουρκικά» μετονομάζονται**

<sup>8</sup> Νομοθετικόν Διάταγμα υπ' αριθ. 1109 της 25.1.1972 (ΦΕΚ Α' 17, 1972), «Περί τροποποίησης, συμπλήρωσης και αντικατάστασης διατάξεων του Ν.Α. 3065/1954 και ρυθμίσεως ζητημάτων τινών αφορώντων γενικώς εις την Εκπαίδευσιν της εν Δυτική Θράκη Μειονότητας».

σε «Μειονοτικά». Στα πλαίσια του ελέγχου της μειονοτικής εκπαίδευσης, οι νομάρχες έχουν λόγο στον διορισμό του διευθυντή του σχολείου, στο αναλυτικό πρόγραμμα, ακόμη και στο διορισμό των δασκάλων (εκπαιδευτικών, μη δημοσίων υπαλλήλων) (Τρουμπέτα, 2001).

### **Αντίθετα αποτελέσματα**

Τελικά, το αποτέλεσμα ήταν, κάτω από την καταπίεση της αυστηρής διοίκησης, να ενοποιηθεί η μειονότητα (Νοταράς, 1995β).

### **1974-1981: Σύνολο νομοθετικών ρυθμίσεων**

Η μειονότητα αντιμετωπίζεται «περισσότερο ως πολιτικό διακύβευμα και λιγότερο ως κοινωνικό ζήτημα», επειδή είναι σπουδαίος ο ρόλος της στη διατήρηση της συλλογικής ταυτότητας της μειονότητας και στη διασύνδεση αυτής με την Τουρκία (Ασκούνη, 2006). Για τους λόγους αυτούς, σχετικά με την εκπαίδευση της μειονότητας στη Θράκη, υπάρχει πλήθος μυστικών αποφάσεων και εγκυκλίων και ένα ανίσχυρο θεσμικό πλαίσιο (Κουϊδής, 2009). Ψηφίζονται λοιπόν, πάρα πολλά διατάγματα αυτή την περίοδο (1974-1981): τρεις νόμοι (682/1977, 694/1977, 695/1977), δύο προεδρικά διατάγματα (904/1978, 1024/1979), δεκατέσσερις υπουργικές αποφάσεις (Φ.247.8/124895/1976, 16287/1978, 52447/1978, 55367/1978, 55368/1978, 55369/1978, 61318/1978, 61319/1978, 61320/1978, 61321/1978, 70464/1978, Ζ/3301/1979, Ζ/3291/1979, Ζ/1125/1980) (Μπαλτσιώτης, Τσιτσελίκης, 2001).

### **Η αποστολή του Εθνικού δασκάλου**

Με το άρθρο 4 παρ. 4 (του ν.695/1977) ορίζεται ότι για διορισμό στις θέσεις του ελληνόγλωσσου προγράμματος των μειονοτικών σχολείων, προτιμούνται αυτοί που κατάγονται από τη Δυτική Θράκη ή ομογενείς που έρχονται από το εξωτερικό. Ο λόγος είναι, ότι θεωρήθηκαν σε εθνικό επίπεδο πιο αρμόδιοι για θέματα μειονότητας. Τους αφορούσε ο τουρκικός κίνδυνος. Αναλάμβαναν έτσι, εθνική αποστολή, έχοντας μάλιστα την υποχρέωση τακτικής αναφοράς δραστηριοτήτων στον χώρο του σχολείου (Κουϊδής, 2009).

Ακόμη, ο Υποδιευθυντής που είναι χριστιανός, αναφέρει<sup>9</sup> στον Επιθεωρητή Μειονοτικών Σχολείων «σχετικά με το προσωπικό που δεν εκτελεί όπως πρέπει το έργο του».

<sup>9</sup> Υπ. Απόφαση 4261/27.4.1977 (ΦΕΚ Β' 417), «Περί καθορισμού αρμοδιοτήτων και καθηκόντων Υποδιευθυντών Μειονοτικών Σχολείων» παρ. 12, 13, 16, 17 και Υπουργική Απόφαση 16287 της 18.2.1978 (ΦΕΚ Β' 139, 1978), «Περί τρόπου διορισμού Διευθυντών και Υποδιευθυντών των Μειονοτικών Δημοτικών Σχολείων και αρμοδιοτήτων και καθηκόντων Υποδιευθυντών των Σχολείων αυτών».



Στη θέση του Διευθυντή, στα μειονοτικά σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας ορίζεται μουσουλμάνος, ενώ στη θέση του Υποδιευθυντή, χριστιανός (Υπουργική Απόφαση 55367/1978). Οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες του υποδιευθυντή είναι περισσότερες από του διευθυντή.

Με τον ν. 309/1976, γίνεται μια προσπάθεια να στραφεί η μειονότητα στα δημόσια γυμνάσια. Ενώ καταργούνται με τον παραπάνω νόμο οι εισαγωγικές εξετάσεις για τα γυμνάσια, αφού έχει θεσμοθετηθεί η εννιάχρονη υποχρεωτική εκπαίδευση, για τα μειονοτικά γυμνάσια οι εξετάσεις παραμένουν ως το 1992-1993.

Το 1977 με το Διάταγμα 483/25.5.1977 (ΦΕΚ 149), δεν επιτρέπεται να φοιτούν στα μειονοτικά σχολεία μαθητές «Ελλήνων το γένος». Η μετεγγραφή από μειονοτικά σε δημόσια επιτρεπόταν.

### **Νομοθεσία για την ίδρυση Μειονοτικού σχολείου**

Σε έναν από τους βασικότερους νόμους που αφορούν στη μειονοτική εκπαίδευση, άρθρο 1, παρ. 1 και 4 του Ν. 694/1977, και το ΝΔ 1109/1972, σε συνδυασμό με το άρθρο 4 του Ν. 682/1977 «Περί ιδιωτικής εκπαιδευσεως», αναφέρονται οι όροι ίδρυσης σχολείου, που παραπέμπουν στην ιδιωτική εκπαίδευση με ένα περίπλοκο νομικό πλαίσιο να συνδυάζει ιδιωτική και δημόσια εκπαίδευση.

Ο νόμος του 1977 έλεγε, ότι αρχικά, κατατίθεται αίτηση των γονέων ή κηδεμόνων στον Επιθεωρητή Μουσουλμανικών Σχολείων, που ζητούν την ίδρυσή του. Ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας με την έγκριση του Υπ. Παιδείας ορίζει έναν από τους αιτούντες για το διάστημα που έχει την ιδιότητα του γονέα ή κηδεμόνα μαθητή του εν λόγω σχολείου ως «ιδρυτή» και εκδίδει την ιδρυτική πράξη.

Σύμφωνα με το άρθρο 14 της Υπουργικής Απόφασης 55369/1978, ορίζονται τα δίδακτρα που καταβάλλουν οι μαθητές σε ετήσια βάση. Αυτό, ενώ παραπέμπει σε ιδιωτική εκπαίδευση, στην ουσία δεν εφαρμόζεται. Ο νομάρχης εγκρίνει το ύψος των διδασκτρων, που καθόριζε ο ιδρυτής του σχολείου αρχικά και αργότερα ο μουφτής και είναι ανάλογα με την οικονομική δυνατότητα του γονέα και τον αριθμό των μαθητών του σχολείου. Στην πράξη, όμως, εισπράττονται από πόρους της τοπικής κοινότητας, ή από την πολιτεία (Μαυρομάτης, 2005). Σήμερα, στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, στο νομό Ροδόπης, μόνο σε τέσσερα (4) μειονοτικά σχολεία, στην πόλη της Κομοτηνής δίνουν δίδακτρα τα παιδιά, ένα ελάχιστο ποσό, για όλο το έτος, στη Μουφτεία, που τα διαχειρίζεται για τις λειτουργικές τους ανάγκες. Μάλιστα, μόνο το ένα τρίτο των παιδιών δίνει, χωρίς να είναι υποχρεωτικό. Κυρίως, επιχορηγούνται από την πολιτεία (Πηγή: Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ροδόπης, 2017).

Οι υποθέσεις του σχολείου διαχειρίζονται από Τριμελή Σχολική Εφορία,<sup>10</sup> που την αποτελούν γονείς ή κηδεμόνες των μαθητών και διορίζονται από τον Νομάρχη για τρία χρόνια, μετά από αρχαιρεσίες (Σχετικές Υπ. Αποφάσεις: 62092/10.6.2002 και 62094/10.6.2002).

### **Διαχειριστική Επιτροπή Βακουφιών**

Ακόμη, όλα τα μειονοτικά σχολεία βρίσκονται υπό την εποπτεία της Διαχειριστικής Επιτροπής Βακουφιών. Σύμφωνα με το ΦΕΚ Α', 37/2008, (Ν. 3647/28-2-2008), «βακούφιο είναι, αφιέρωμα κατά τον Ιερό Ισλαμικό Νόμο, που περιλαμβάνει ακίνητα ή/και κινητά περιουσιακά στοιχεία...». «Η διαχείριση της Βακουφικής περιουσίας γίνεται σύμφωνα με τα οριζόμενα στη νομοθεσία περί κληροδοτημάτων και κοινωφελών ιδρυμάτων».

### **Γυναίκες δασκάλες**

Γυναίκες δασκάλες μουσουλμάνες υπάρχουν μόνο από τα τουρκικά διδασκαλεία της δεκαετίας του '60. Στην ΕΠΑΘ γυναίκα εισάγεται πρώτη φορά το 1992.

Το **1978**, με την Υπουργική Απόφαση 55367, τοποθετούνται γυναίκες χριστιανές δασκάλες σε μειονοτικά σχολεία, μόνο όμως, σε πενταθέσια και άνω. Ο λόγος, ίσως είναι, ότι δεν θα μπορούσαν να ανταπεξέλθουν στην «αποτουρκοποίηση» της μειονότητας, μιας και το πολιτικό περιβάλλον και οι συγκρούσεις, κατά μια παραδοσιακή άποψη, δεν είναι για τις γυναίκες. Εκτός αν, περιστοιχίζονταν από άντρες, συναδέλφους (Κουϊδής, 2009).

### **Απαγόρευση της επωνυμίας τουρκικός**

**Στα τέλη της δεκαετίας του 80** η επωνυμία τουρκικός για τους συλλόγους των μειονοτήτων της Θράκης απαγορεύεται και η μειονότητα εγείρει αντιδράσεις (Τσιούμης, 2010).

### **Προβληματική κατάσταση στα σχολεία**

Με την Υπ. Απόφαση Ζ2/15 της 9.1.1985 εισάγεται ένα νέο μάθημα στο αναλυτικό πρόγραμμα, η Μελέτη Περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα να ανατραπεί η ισορροπία ανάμεσα στις δύο γλώσσες, σε βάρος της τουρκικής, (σε αντίθεση με το μορφωτικό πρωτόκολλο του 1968).

---

<sup>10</sup> Με το άρθρο 6 του Νόμου 694/1977

Τα προβλήματα παραμένουν σταθερά: έλλειψη κατάλληλων βιβλίων και κατάλληλων διδακτικών μεθόδων. Δάσκαλοι χωρίς επιμόρφωση και προετοιμασία, δεν βοηθούν στο να βρεθούν λύσεις. Ακόμη, η διγλωσσία διχοτομούσε την γλώσσα, με τα παιδιά ανίκανα να μάθουν. Η προσχολική αγωγή ανύπαρκτη στις ορεινές περιοχές Ξάνθης και Ροδόπης.

Σχετικά με τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, με την Υπ. Απόφαση Ζ2/277 της 2.5.1984, προβλεπόταν, ότι τα μαθήματα που διδάσκονταν στα τουρκικά θα εξετάζονταν στα ελληνικά. Λόγω όμως έλλειψης καλής γνώσης των ελληνικών γινόταν πολύ δύσκολη η συνέχιση και η αποφοίτηση. Ως το τέλος της δεκαετίας του 1980, μειώθηκε ο πληθυσμός των μειονοτικών γυμνασίων και λυκείων ενώ αυξήθηκαν αυτοί που σπούδαζαν στην Τουρκία (Ασκούνη, 2006).

### **Ίδρυση Γραφείων Εκπαίδευσης υπεύθυνων για τα μειονοτικά σχολεία**

Το **1986** με το ΦΕΚ 949 Β', 31-12-1986, καθορίζονται οι περιοχές αρμοδιότητας των Δ/νσεων και Γραφείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, ανά την Ελλάδα και ιδρύονται τα δύο γραφεία στον Ν. Ροδόπης και τα δύο γραφεία στον Ν. Ξάνθης που είναι υπεύθυνα για τα μειονοτικά σχολεία. Πιο μπροστά ανήκαν στην Επιθεώρηση του αντίστοιχου νομού. Τα μειονοτικά σχολεία του Ν. Έβρου ανήκαν στο Γραφείο της Ροδόπης. Τα Γραφεία των Μειονοτικών σχολείων καταργήθηκαν με τον Ν. 4027/2011 «Ελληνόγλωσση εκπαίδευση στο εξωτερικό και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ Α' 233/4-11-2011) και συγχωνεύθηκαν στις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπ/σης αντίστοιχα των νομών Ξάνθης και Ροδόπης. Στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπ/σης του νομού Έβρου πέρασαν τα μειονοτικά σχολεία, μετά τον ν. 4310/2014.

### **Αλλαγή πολιτικού κλίματος**

**Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 και αρχές του 1990** διαφαίνεται μια αξιόλογη μεταβολή στην αντιμετώπιση του εκπαιδευτικού ζητήματος.

Η Θράκη, λόγω της καίριας θέσης της, (σύνορα της Ελλάδας με Τουρκία και Βουλγαρία), κρίνεται σκόπιμο να αναπτυχθεί με πληθυσμιακή και οικονομική αναπτυξιακή πολιτική, ώστε να ενισχυθεί η εθνική της συμβολή. Βλ. «το θέμα της Θράκης» (Παπανδρέου, 1976).

Στην ανάπτυξη της Θράκης, η υπανάπτυκτη μειονότητα δεν βοηθούσε. Ακόμη, αποδείχθηκε ότι τα μέτρα εναντίον της μειονότητας δεν απέδωσαν, ενώ αντίθετα ενέτειναν στη δημιουργία τουρκικής συνείδησης και ενοποίησης των επιμέρους ομάδων, με συνέπεια να παρεμβαίνει συνέχεια η Τουρκία.

Η μεγάλη αλλαγή στον ορίζοντα έρχεται το **1991**, με την διακήρυξη της τότε κυβέρνησης για «**ισονομία**» και «**ισοπολιτεία**» στους μουσουλμάνους. Επρόκειτο να έρθουν κοινωνικές και εκπαιδευτικές μεταβολές, ώστε να βοηθηθεί να ενσωματωθεί η μειονότητα. Η εκπαιδευτική πολιτική συνέτεινε προς την κατεύθυνση της κοινωνικοποίησης της μειονότητας και στην παροχή περισσότερων εκπαιδευτικών ευκαιριών, με σεβασμό στις πολιτιστικές τους αξίες (Κουϊδης, 2009).

Με την αλλαγή που κάνει το κράτος από τη δεκαετία του 90, εκσυγχρονίζεται και συμβαδίζει πλέον με τα ευρωπαϊκά κράτη (Ηρακλείδης, 2002).

Με το Προεδρικό Διάταγμα 39/1992, αυξάνονται οι θέσεις διορισμού των δασκάλων της ΕΠΑΘ, από 150 σε 250. Ακόμη, προβλέπει τον διορισμό δασκάλων και καθηγητών, από την επετηρίδα, σε ορεινά δυσπρόσιτα μειονοτικά σχολεία, με την υποχρέωση να παραμείνουν μια πενταετία, με ειδικό επίδομα. Αυτό, αργότερα καταργήθηκε.

Το **1995** διορίζονται στα μειονοτικά σχολεία εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων, Αγγλικών και Φυσικής Αγωγής.

Επίσης, το **1995**, καταργείται η μπάρα στα ορεινά πομακοχώρια της Ξάνθης, που είχε τεθεί από το 1953, στα πλαίσια της ψυχροπολεμικής περιόδου, για την προστασία της χώρας από τον κίνδυνο «από βορρά» και είχε παραμείνει.<sup>11</sup> Μια νέα εποχή σήμαινε για τη μειονότητα.

### **Συντονιστικό Γραφείο Α/θμιας και Β/θμιας Μειονοτικής Εκπ/σης**

Το Συντονιστικό Γραφείο ιδρύθηκε με την υπ' αριθμ. Ζ2/365 Υπουργική Απόφαση της 11/8/1992(ΦΕΚ Β' 544, 1992), «Ρύθμιση Θεμάτων Συντονιστικού Γραφείου Μειονοτικών Σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης». Σύμφωνα μ' αυτήν την απόφαση ο Συντονιστής είχε χρέη Προϊσταμένου Διεύθυνσης για όλα τα μειονοτικά σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και για τα ιεροσπουδαστήρια, υπό τις οδηγίες της Διεύθυνσης Ξένων και Μειονοτικών Σχολείων του Υπουργείου Παιδείας. Αυτός ενέκρινε τις αποφάσεις των Προϊσταμένων των Γραφείων Μειονοτικών Σχολείων.

Για την οργάνωση του Συντονιστικού Γραφείου, υπήρχαν τέσσερις οργανικές θέσεις, μία για έναν εκπαιδευτικό Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας, ως Προϊστάμενο του τμήματος Εκπαιδευτικών και Διοικητικών Θεμάτων, και τρεις για διοικητικούς υπαλλήλους. Στην πραγματικότητα όμως, δεν τοποθετήθηκε ποτέ Προϊστάμενος Εκπαιδευτικών και Διοικητικών Θεμάτων και ένας ήταν μόνο ο διοικητικός υπάλληλος, ο οποίος, σύντομα μετατάχθηκε αλλού και το γραφείο λειτουργούσε μόνο με

---

<sup>11</sup> Είχε τεθεί στην είσοδο του χωριού Εχίνος στην Ξάνθη, και η «επιτηρούμενη ζώνη» ελεγχόταν από τον στρατό.

εκπαιδευτικούς, των οποίων ο αριθμός διαφοροποιούνταν. (Στοιχεία Γραφείου Μειονοτικής Εκπαίδευσης, 2017).

Ο Συντονιστής ήταν εκπαιδευτικός της Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, με βαθμό Α΄ ή Β΄ και με προϋπηρεσία τουλάχιστον πέντε έτη σε μειονοτικά σχολεία της Θράκης. Στα θέματα της μειονοτικής εκπαίδευσης ήταν ανώτερος από τον Υπουργό Παιδείας, γιατί έπρεπε αυτός να εγκρίνει όλες τις ενέργειες που αφορούσαν τα μειονοτικά σχολεία. Η έδρα του Συντονιστικού Γραφείου ήταν αρχικά στην Καβάλα, μια και με την Υπ. απόφαση Φ. 247.8/124895/1976 (ΦΕΚ Β΄ 1371/ 1976), «Περί ορισμού της έδρας της Εκπαιδευτικής περιφέρειας Μειονοτικών Σχολείων», είχε οριστεί η Καβάλα ως έδρα της εκπαιδευτικής περιφέρειας των μειονοτικών σχολείων. Το **2002** η έδρα του Συντονιστικού Γραφείου μεταφέρθηκε στην Κομοτηνή (Στοιχεία Γραφείου Μειονοτικής Εκπ/σης. 2017)..

## **ΥΣΜΕ**

Με την Υπ. Απόφαση Ζ2/411 στις 8-11-1995<sup>12</sup>, άρθρο 1 παρ. 12 ιδρύεται το Υπηρεσιακό Συμβούλιο Μειονοτικής Εκπαίδευσης (**ΥΣΜΕ**). Η τοποθέτηση εκπαιδευτικών, κατόπιν επιλογής, στα μειονοτικά σχολεία, ο έλεγχός τους, υπηρεσιακός και πειθαρχικός, η βαθμολογική και μισθολογική τους κατάταξη, αποσπάσεις και μεταθέσεις, ήταν ευθύνη του ΥΣΜΕ. Ήταν εννεαμελές, με πρόεδρο καθηγητή ΑΕΙ Παιδαγωγικού Τμήματος, ένα ακόμη καθηγητή ΑΕΙ ως τακτικό μέλος, τον Συντονιστή, τους Διευθυντές Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας, αναλόγως, Εκπ/σης Ροδόπης, Ξάνθης, Έβρου, εκπροσώπους των εκπαιδευτικών (αιρετούς) ένα χριστιανό κι ένα μουσουλμάνο, πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπ/σης αντίστοιχα, και τον διευθυντή της ΕΠΑΘ. Οι αιτούντες μετάθεσης έδιναν συνέντευξη στο ΥΣΜΕ, που συνέτασσε έκθεση για τον Υπ. Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, που επικύρωνε τις μεταθέσεις.

Το 2014 με τον Ν. 4310/2014 καταργήθηκε το Συντονιστικό Γραφείο καθώς και το ΥΣΜΕ (Υπηρεσιακό Συμβούλιο Μειονοτικής Εκπαίδευσης).

Με την Ζ2/152 Υπ. Απόφαση της 22-5-**1996** καταργούνται οι εισαγωγικές εξετάσεις για τα μειονοτικά γυμνάσια και τα παιδιά μπαίνουν με κλήρωση. Είχε αποτύχει η προσπάθεια της πολιτείας να τα σπρώξει στα δημόσια γυμνάσια, αντίθετα, είχαν στραφεί στην Τουρκία. Επειδή, όμως, με την κλήρωση πολλά παιδιά δεν μπορούσαν να φοιτήσουν, τελικά, τα κατοπινά χρόνια δέχονταν όλους, όσους έκαναν αίτηση.

---

<sup>12</sup> Υπουργική Απόφαση Ζ2/411 στις 8/11/1995, (ΦΕΚ Β΄ 945/1995), «Αρμοδιότητες και Λειτουργία του Υπηρεσιακού και Πειθαρχικού Συμβουλίου του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού της μειονοτικής εκπαίδευσης»

Όσον αφορά την προσχολική αγωγή, που ήταν ανύπαρκτη στα ορεινά, την περίοδο αυτή **γίνονται νηπιαγωγεία**. Τα πρώτα γίνονται το **1987** στην Αγριάνη και το **1990** στη Σιδηρώ, και τα δύο του Ν. Έβρου. Το **1994** στο Δροσερό και στη Σμίνθη Ξάνθης.

### **Το πιο θετικό βήμα: Η ψήφιση της ποσόστωσης για την εισαγωγή των μουσουλμάνων της Θράκης στα Πανεπιστήμια**

Η πιο μεγάλη όμως, αλλαγή ήταν η ψήφιση του Νόμου **2341/6.10.95**, που καθόριζε ποσοστό 0,5 % επιτυχίας στα Πανεπιστήμια. Έτσι ανοίγει ο δρόμος για βελτίωση της κοινωνικής τους θέσης, αφού δεν νιώθουν πια οι μουσουλμάνοι να απειλούνται από αλλοτρίωση της ταυτότητάς τους. Και η συμμετοχή στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση διευρύνθηκε. Η δημιουργία μιας μορφωμένης τάξης υψηλά ιστάμενης, που δεν την παρήγαγε η Τουρκία, αλλά η Ελλάδα και από αυτήν έβγαινε και η ηγεσία της, είχε σπουδαία σημασία (Κουϊδης, 2009). Το **1996**, που εφαρμόστηκε πρώτη φορά το μέτρο αυτό, 98 υποψήφιοι κατάφεραν να περάσουν σε ΑΕΙ και ΤΕΙ. Το 2011, δεκαπέντε χρόνια μετά, ο αριθμός αυτός ανέρχεται σε 482 άτομα (βλ. Ασκούνη).

### **Λόγοι ψήφισης των Υπουργικών Αποφάσεων της ποσόστωσης**

Ο Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Παιδείας, κ. Γιώργος Καλαντζής, σε επιστολή του, που έστειλε στο esos (δικτυακός τόπος για την εκπαίδευση-[www.esos.gr](http://www.esos.gr)), στις 2-9-2015, απαντάει σε επικριτές του μέτρου, για τους συγκεκριμένους λόγους, που ανάγκασαν το ελληνικό κράτος να προβεί στην εφαρμογή αυτού του μέτρου:

«Το ότι στα μειονοτικά σχολεία τα μισά μαθήματα διδάσκονται στην τουρκική γλώσσα και τα άλλα μισά στην ελληνική γλώσσα, δυσκολεύει πολύ τους μουσουλμάνους μαθητές να μάθουν την ελληνική γλώσσα. Για παράδειγμα, στην Α΄ Γυμνασίου καλούνται να συμμετάσχουν στο μάθημα των Μαθηματικών, ενώ δεν έχουν διδαχθεί την ορολογία στην ελληνική γλώσσα. Αυτό, τους έκανε να στραφούν σε Πανεπιστήμια άλλων χωρών. Με τον ν.2341/1995, τον ν.2525/1997, τον ν.2909/2001 και εν συνεχεία την Υπουργική Απόφαση Φ.151/20049/Β6/2007 (ΦΕΚ 272/Β΄/1.3.2007) συμπεριλήφθηκαν και οι Έλληνες πολίτες μέλη της μουσουλμανικής μειονότητας της Θράκης στις «ειδικές κατηγορίες» για τους προαναφερθέντες λόγους, ώστε, να έχουν τη δυνατότητα να σπουδάσουν στην πατρίδα τους, ακόμη κι αν δεν γνωρίζουν καλά την ελληνική γλώσσα.

Με τον νόμο αυτό, που αποτελεί συνταγματικό, δημοκρατικό, πολιτισμικό, αλλά και πατριωτικό καθήκον, αποδίδεται σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα και υποστηρίζεται ουσιαστικά η μειονότητα για κοινωνική ένταξη με όρους ισοτιμίας. Δίνεται ακόμη, ένα ισχυρό κίνητρο για τη φοίτηση

μουσουλμανοπαίδων στα δημόσια σχολεία, γεγονός που οδήγησε στην εντυπωσιακή μείωση της μαθητικής διαρροής. Είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι **οι θέσεις που καταλαμβάνουν τα μέλη της μειονότητας της Θράκης, είναι επιπλέον του αριθμού των εισακτέων** (όπως αυτός ορίζεται κάθε φορά), δηλαδή κανένας άλλος Έλληνας πολίτης, δεν χάνει το δικαίωμα εισαγωγής που έχει κερδίσει με την επίδοσή του σε κάποιο ίδρυμα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Ο λόγος, για τον οποίο ο νόμος αναφέρεται στο θρήσκευμα (μουσουλμάνοι), έγκειται ακριβώς στο ότι, η μειονότητα της Θράκης είναι θρησκευτική. Κάθε άλλη πολιτική περιθωριοποίησης και απομονωτισμού, μόνο δεινά θα επιφέρει».

### **Ο πλασματικός χρόνος για τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούσαν σε μειονοτικά σχολεία**

Με το ν. 2341/6.10.95, δινόταν μόνους σε όσους εκπαιδευτικούς υπηρετούσαν σε μειονοτικά σχολεία, έξτρα χρόνος, ο λεγόμενος πλασματικός, που ξεκινούσε από την συμπλήρωση πενταετίας. Έτσι, στα πέντε χρόνια υπηρετήσης σε μειονοτικό σχολείο, κέρδιζαν ένα χρόνο. Από τα έξι ως τα δέκα χρόνια υπηρετήσης, κέρδιζαν κάθε χρόνο από τρεις μήνες και δεκαοχτώ ημέρες. Και από τα δέκα χρόνια και άνω, κέρδιζαν έξι μήνες κάθε χρόνο. Έτσι υπερτερούσαν σε συνολικό χρόνο υπηρεσίας, από συναδέλφους τους που δεν υπηρετούσαν σε μειονοτικό σχολείο. Ο πλασματικός χρόνος καταργήθηκε με τον ν. 4310/8-12-2014. Αποτέλεσε ένα ακόμη κίνητρο για μετάθεση και υπηρετήση σε μειονοτικό σχολείο.

Ένα άλλο πλεονέκτημα που έδινε ο νόμος αυτός, ήταν το δικαίωμα στους απόφοιτους της ΕΠΑΘ, να εισαχθούν σε τμήματα ανώτατης εκπαίδευσης (Τρουμπέτα, 2001).

Γενικά, παρατηρείται μια αισθητή αλλαγή στην διοίκηση της μειονότητας, μετά το 1991.

### **Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Μουσουλμανοπαίδων (Π.Ε.Μ.)**

Σ' αυτά τα πλαίσια μεταρρυθμίσεων ξεκίνησε το Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Μουσουλμανοπαίδων (Π.Ε.Μ.), τον Ιούνιο του 1997. Την ευθύνη υλοποίησης είχε αναλάβει το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών - Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας με συνεργαζόμενο φορέα το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Η αποστολή του ήταν: «η μείωση των εκπαιδευτικών και κοινωνικών ανισοτήτων... η αύξηση του ενδιαφέροντος των μαθητών για την εκμάθηση της ελληνικής γλώσσας ... η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών... η κοινωνική ενσωμάτωση των νέων γενεών της μειονότητας... η ευαισθητοποίηση της εκπαιδευτικής κοινότητας και της κοινωνίας για την αναγνώριση και αποδοχή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των μουσουλμάνων» (Δραγώνα & Φραγκουδάκη, 2007).

Εκπονήθηκαν έρευνες σχετικά με τη μειονότητα και παράχθηκε πλούσιο εκπαιδευτικό υλικό, για την εκμάθηση της ελληνικής γλώσσας από αλλόγλωσσους. Πολύ σημαντική ήταν και είναι, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, που εργάζονται στα μειονοτικά σχολεία, αφού οποιαδήποτε εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, δεν μπορεί να πετύχει, αν δεν την αποδεχτούν οι εκπαιδευτικοί (Δραγώνα, Φραγκουδάκη, 2007). Ειδικά στην περιοχή αυτή, όπου ο δάσκαλος είχε επί χρόνια εθνικό ρόλο και η εκπαίδευση έντονη πολιτική διάσταση.

Μια καινοτομία του Π.Ε.Μ. ήταν η ίδρυση των Κέντρων Στήριξης του Προγράμματος Εκπαίδευσης Μουσουλμανοπαίδων, (ΚΕΣΠΕΜ), με πλούσια δράση, όσον αφορά την ενισχυτική διδασκαλία σε μαθητές δημοτικού και γυμνασίου, δανειστική βιβλιοθήκη, επιμόρφωση-ενημέρωση γονιών και άλλα πολλά (Δραγώνα & Φραγκουδάκη, 2007).

Το **2013**, μετά από 15 χρόνια εφαρμογής του προγράμματος, (που απασχόλησε πάνω από 1000 άτομα και για το οποίο ξοδεύτηκαν 27 εκατομμύρια ευρώ -κατά 80% από ευρωπαϊκούς πόρους-) οι καθηγήτριες Δραγώνα και Φραγκουδάκη τοποθετήθηκαν, όσον αφορά τον απολογισμό του προγράμματος και δεδομένων των σοβαρών προβλημάτων στη μειονοτική εκπαίδευση, ότι το κέρδος ήταν, ότι μειώθηκε δραματικά η σχολική διαρροή από το Γυμνάσιο, που στην αρχή της εφαρμογής του προγράμματος έφτανε το 65% («Η Καθημερινή», 15-08-2014).

Η αποτυχία του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος να μάθει καλά την ελληνική γλώσσα στη μειονότητα, στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, οφείλεται, σύμφωνα με άλλους ερευνητές, που δεν συμμετείχαν στο πρόγραμμα (Δημάση, Παπασταμάτης, Στόγιος): α) στα ακατάλληλα βιβλία, που είναι τα ίδια που χρησιμοποιούνται και από τους ημεδαπούς σε όλη την χώρα, β) στην έλλειψη προσχολικής αγωγής – νηπιαγωγείων, γ) και στο οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον («Η Καθημερινή», 15-08-2014).

### **Τα σχολικά βιβλία της μειονότητας**

Στα μειονοτικά σχολεία διδάσκονται στα ελληνικά, η ελληνική Γλώσσα, η Ιστορία, η Γεωγραφία, η Μελέτη Περιβάλλοντος και η Πολιτική και Κοινωνική Αγωγή, ενώ στα τουρκικά διδάσκονται η τουρκική Γλώσσα, τα Μαθηματικά, η Φυσική τα Θρησκευτικά και η Μουσική, ενώ για κάθε κομμάτι προβλέπονται διαφορετικά εγχειρίδια και εκπαιδευτικοί. «Οι δάσκαλοι του ελληνόγλωσσου προγράμματος βρίσκονταν εξαρχής αντιμέτωποι με αξεπέραστα προβλήματα όσον αφορά την ελληνική γλώσσα, ακόμα και στοιχειώδεις ανάγκες επικοινωνίας ήταν δύσκολες» αναφέρεται από την Ανδρούσου, (2005).



Από το **2000** τα βιβλία αλλάζουν, με το Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Μουσουλμανοπαίδων και χρησιμοποιούνται νέα, περισσότερο προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες (θρησκευτικές, γλωσσικές) των παιδιών της μειονότητας. Έχουν το περιεχόμενο των βιβλίων που χρησιμοποιούνται στην Τουρκία, αλλά δεν υπάρχουν τα τουρκικά εθνικά σύμβολα (Κελεσίδης, 2003).

Με τα καινούρια βιβλία ο μαθητής αναπτύσσει την κριτική του σκέψη και τις μεταγνωστικές του ικανότητες, μαθαίνει δηλαδή, πώς να μαθαίνει (Κελεσίδης, 2002). Το εκπαιδευτικό υλικό βασίστηκε στη διαθεματικότητα της γνώσης και στην επικοινωνιακή διάσταση της διδασκαλίας της γλώσσας. Σέβεται την πολιτισμική ιδιαιτερότητα των μειονοτικών μαθητών και την αλλογλωσσία τους (Ασκούνη, 2006).

### **Φοίτηση των μουσουλμανοπαίδων στα νηπιαγωγεία**

Το **2006** με το άρθρο 73 του Ν. 3518/2006, θεσπίστηκε η υποχρεωτική προσχολική εκπαίδευση, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η φοίτηση των παιδιών της μειονότητας στο νηπιαγωγείο (Καλιγά, 2016).

Μειονοτικά Νηπιαγωγεία δεν υπάρχουν. Έχουν αυξηθεί όμως, μέχρι σήμερα, τα Νηπιαγωγεία στα ορεινά, όπου ο πληθυσμός είναι αμιγώς μειονοτικός.

### **Θέσπιση της αργίας της Κυριακής για τα μειονοτικά σχολεία**

Τα μειονοτικά σχολεία αργούν κατά τις μουσουλμανικές θρησκευτικές εορτές και κατά τις γιορτές και αργίες των χριστιανών, που είναι κλειστά τα δημόσια σχολεία.

Με την υπ' αριθμ.Φ.8.2/2.4/8503/12-10-**2015** παύει η αργία της Παρασκευής για τα εναπομείναντα σχολεία της μειονότητας που το τηρούσαν και γίνεται πλέον η Κυριακή ημέρα αργίας, ώστε να συμβαδίζουν με τα δημόσια σχολεία. Τα σχολεία που μέχρι τότε λειτουργούσαν Κυριακή ήταν στην ορεινή περιοχή: Άνω Βυρσίνης, Δαρμένης, Δροσιάς, Εσοχής, Ηπίου, Κερασιάς, Κέχρου, Μυρτίσκης, Ραγάδας, Χλόης, στην Περιφερειακή Ενότητα Ροδόπης. Από την Δευτεροβάθμια λειτουργούν Κυριακή μόνο τα Ιεροδιδασκαλεία. (Στοιχεία Γραφείου Μειονοτικής Εκπαίδευσης Περιφερειακής Διεύθυνσης Α.Μ.Α.Θ., 2017).

### **Κατάργηση του Συντονιστικού Γραφείου και του ΥΣΜΕ - Ίδρυση του Γραφείου Μειονοτικής Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης**

Το **2014** με τον Ν. 4310/2014 (ΦΕΚ 258/τ.Α'/**8-12-2014**), που μεταξύ άλλων ρυθμίζει «Θέματα διοικητικής οργάνωσης μειονοτικής εκπαίδευσης» καταργήθηκε το Συντονιστικό Γραφείο καθώς και το ΥΣΜΕ (Υπηρεσιακό Συμβούλιο Μειονοτικής Εκπαίδευσης). Στη θέση τους ιδρύεται, με τον ίδιο νόμο,

άρθρο 63<sup>13</sup>, το Γραφείο Μειονοτικής Εκπαίδευσης στην Περιφερειακή Διεύθυνση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.

**Αρμοδιότητές του είναι:** «ο συντονισμός των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπ/σης των Περιφερειακών Ενοτήτων Ροδόπης, Ξάνθης και Έβρου για τα ειδικότερα ζητήματα της μειονοτικής εκπαίδευσης, ιδίως: α) τα θέματα που αφορούν στην οργάνωση και λειτουργία των Μειονοτικών Σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, β) τα θέματα που αφορούν στην οργάνωση και λειτουργία των Μουσουλμανικών Ιεροσπουδαστηρίων και γ) τα θέματα που αφορούν στην οργάνωση και διοικητική υποστήριξη για τη διδασκαλία του Κορανίου από τους Ιεροδιδασκάλους Ισλαμικής Θρησκείας του άρθρου 53 του ν. 4115/2013 (Α΄24) στα δημόσια σχολεία της Θράκης.»

#### **Προϊστάμενός του ορίζεται ως εξής:**

«Προϊστάμενος του Γραφείου Μειονοτικής Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης τοποθετείται εν ενεργεία εκπαιδευτικός της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι υποψήφιοι πρέπει να έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα επί, τουλάχιστον, οκτώ (8) έτη στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση εκ των οποίων, τουλάχιστον, έξι (6) έτη σε μειονοτικά σχολεία της Θράκης..Η επιλογή γίνεται σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις για την επιλογή Διευθυντών Σχολικών Μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, ύστερα από εισήγηση του Α.Π.Υ.Σ.Π.Ε. της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης και απόφαση του Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης. Η θητεία του Προϊσταμένου του Γραφείου Μειονοτικής Εκπαίδευσης είναι τετραετής.» Τα Μειονοτικά σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπ/σης, σε αντίθεση με ό,τι ίσχυε παλιά και ανήκαν στο Συντονιστικό γραφείο, τώρα περνούν στη δικαιοδοσία των αντίστοιχων Διευθύνσεων Εκπ/σης.

#### **Το ισχύον σύστημα μόρφωσης των δασκάλων του μειονοτικού προγράμματος των μειονοτικών σχολείων της Θράκης**

Σύμφωνα με το άρθρο 66 του Ν.4310/2014: Στο άρθρο 8 του ν. 2327/1995 (Α΄ 156) προστίθεται παράγραφος 4 ως εξής «**από το ακαδημαϊκό έτος 2015-2016 ιδρύεται Διδασκαλείο Εκπαιδευτικών Μειονοτικού Προγράμματος (Δ.Ε.Μ.Π.) της Μειονοτικής Εκπαίδευσης στην Αλεξανδρούπολη**, που εντάσσεται στο Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης

<sup>13</sup> Άρθρο 63: Στην παρ. 1 του άρθρου 2 του ν. 2986/2002 (Α΄24), όπως αντικαταστάθηκε με την παρ. 5 του άρθρου 16 του ν. 3467/2006 (Α΄128), προστίθεται νέο εδάφιο ως εξής: «Η Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης περιλαμβάνει, επιπλέον των ανωτέρω, το Γραφείο Μειονοτικής Εκπαίδευσης.»

(Δ.Π.Θ.). Δικαίωμα φοίτησης σε αυτό έχουν αποκλειστικά μέλη της μουσουλμανικής μειονότητας της Θράκης που είναι απόφοιτοι Παιδαγωγικών Τμημάτων Δημοτικής Εκπαίδευσης της ημεδαπής...<sup>14</sup>

Επίσης, με τον ν. 4310/2014, άρθρο 67 συστήνεται ειδικός κλάδος εκπαιδευτικών του μειονοτικού προγράμματος των μειονοτικών σχολείων ως εξής: «Μετά το άρθρο 7 του ν. 3848/2010 (Α΄ 71) προστίθεται νέο άρθρο 7Α ως εξής: **Συστήνεται Κλάδος ΠΕ 73 «Εκπαιδευτικοί Μειονοτικού Προγράμματος Μειονοτικών Σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Θράκης»** αποκλειστικά για την κάλυψη των οργανικών θέσεων του εκπαιδευτικού προσωπικού και των λειτουργικών αναγκών του μειονοτικού εκπαιδευτικού προγράμματος των μειονοτικών σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Θράκης, στον οποίο εγγράφονται: α) οι απόφοιτοι της Ειδικής Παιδαγωγικής Ακαδημίας Θεσσαλονίκης (Ε.Π.Α.Θ.), β) οι απόφοιτοι του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, μέλη της μουσουλμανικής μειονότητας της Θράκης, που έχουν εισαχθεί από το ακαδημαϊκό έτος 2011-2012 έως το ακαδημαϊκό έτος 2014-2015...<sup>15</sup> και οι απόφοιτοι των Παιδαγωγικών Τμημάτων Δημοτικής Εκπαίδευσης που είναι μέλη της μουσουλμανικής μειονότητας και διαθέτουν Δίπλωμα Μετεκπαίδευσης από το Διδασκαλείο Εκπαιδευτικών Μειονοτικού Προγράμματος (Δ.Ε.Μ.Π.) του Π.Τ.Δ.Ε. του Δ.Π.Θ..»

Αυτό αποδεικνύει την μέριμνα της πολιτείας, στα πλαίσια της ισονομίας και ισοπολιτείας, οι εκπαιδευτικοί του μειονοτικού προγράμματος των μειονοτικών σχολείων, να είναι απόφοιτοι των Παιδαγωγικών Τμημάτων Δημοτικής Εκπαίδευσης και ταυτόχρονα να κατέχουν και τις απαιτούμενες

---

<sup>14</sup> Το Διδασκαλείο Εκπαιδευτικών Μειονοτικού Προγράμματος (Δ.Ε.Μ.Π.) απονέμει Δίπλωμα Μετεκπαίδευσης και έχει την ευθύνη για τη διαρκή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών του μειονοτικού προγράμματος των μειονοτικών σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Θράκης. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται μετά από πρόταση των Υπουργών Παιδείας και Θρησκευμάτων και Οικονομικών κατόπιν σχετικής εισήγησης της Συγκλήτου του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης, ρυθμίζονται όλες οι αναγκαίες λεπτομέρειες για τη λειτουργία του Διδασκαλείου Εκπαιδευτικών Μειονοτικού Προγράμματος και ιδίως η στελέχωση, το εκπαιδευτικό προσωπικό, η διάρκεια και το πρόγραμμα σπουδών το οποίο πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη γλώσσα διδασκαλίας των μαθημάτων του μειονοτικού προγράμματος των μειονοτικών σχολείων και τη μουσουλμανική θρησκεία, η δυνατότητα συνεργασίας με άλλα Διδασκαλεία και Τμήματα του ιδίου ή άλλων Πανεπιστημίων της ημεδαπής ή της αλλοδαπής και ιδίως με το Τμήμα Γλώσσας, Φιλολογίας και Πολιτισμού των Παρευξείνιων Χωρών του Δ.Π.Θ., ώστε να εξυπηρετηθούν με το βέλτιστο τρόπο οι προαναφερόμενες ανάγκες για τη γλώσσα διδασκαλίας των μαθημάτων του μειονοτικού προγράμματος και τη μουσουλμανική θρησκεία αλλά και της διαρκούς επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών του μειονοτικού προγράμματος, η οργάνωση και η διοίκησή του.»

<sup>15</sup> ... και εφόσον κατά τη διάρκεια των σπουδών τους έχουν αξιολογηθεί επιτυχώς σε επτά (7) τουλάχιστον διδακτικά αντικείμενα – μαθήματα που εμπίπτουν στις ακόλουθες γνωστικές περιοχές «Τουρκική γλώσσα και η Διδακτική της», «Μειονοτική Εκπαίδευση» και «Θέματα πολυγλωσσίας και πολυπολιτισμικότητας» ..

γνώσεις για την διδασκαλία στο μειονοτικό πρόγραμμα, όντας επισημονικά, παιδαγωγικά και επαγγελματικά, απολύτως ισότιμοι με τους ημεδαπούς αποφοίτους των Παιδαγωγικών Τμημάτων Δημοτικής Εκπαίδευσης.

## 5. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

Η μειονοτική εκπαίδευση ήταν ξεχωρισμένη από το υπόλοιπο εκπαιδευτικό σύστημα και έμεινε καθηλωμένη στις αρχές της εκπαίδευσης των αρχών του 20ου αιώνα. Μέσω της ενδιάμεσης κατάστασης μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού χαρακτήρα των σχολείων, η κυβέρνηση μπορούσε να ασκεί αυστηρό έλεγχο. Κλίμα καχυποψίας, με αρνητικά στερεότυπα, υπήρχε εκατέρωθεν των δύο κρατών. Έτσι, η εκπαίδευση χρησιμοποιήθηκε όχι για διαπαιδαγώγηση, αλλά για αποτροπή επικράτησης της τουρκικής ταυτότητας.

Η κατάσταση που χαρακτηρίζει τη μάθηση των μουσουλμάνων είναι «παρεχόμενος αναλφαβητισμός», σύμφωνα με τον εκπαιδευτικό Ανταμπούφη, και τη σύμφωνη άποψη και άλλων μελετητών (Ονσουνόγλου, 1997). Η πολιτεία δεν κατάφερε να προστατέψει την μητρική γλώσσα των μειονοτήτων και επέτρεψε την κοινωνική περιθωριοποίησή τους. Αυτό αποδεικνύεται από το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των μουσουλμάνων, σε σχέση με τον γενικό μέσο όρο. Ένα ποσοστό, ιδίως ρομά μαθητών εγκαταλείπει το σχολείο στο τέλος του δημοτικού. Δεν έχουν συνδέσει την εκπαίδευση με την προοπτική καλύτερου επαγγέλματος ή καλύτερων συνθηκών ζωής και την απαξιώνουν ως τρόπο κοινωνικής ένταξης και ανάπτυξης (Τρέσσου, 1997).

Στους εξωσχολικούς παράγοντες, πρέπει να ληφθούν υπόψη: το κοινωνικομορφωτικό πλαίσιο της οικογένειας, η προσκόλληση στις παραδόσεις, ο φόβος αλλοτρίωσης της ταυτότητάς τους, (Καλλιγά, 2016), κυρίως, όμως, οι επιρροές πολιτικών χώρων.

Στα πλαίσια του σχολείου παίζουν σημαντικό ρόλο τα παρακάτω:

- Η έλλειψη συνεργασίας ανάμεσα στο ελληνόφωνο και το τουρκόφωνο πρόγραμμα, δημιουργούν σύγχυση στους μαθητές (Βακαλιός, 1997). Ακόμη, η έλλειψη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ μουσουλμάνων και χριστιανών δασκάλων (Κουϊδής, 2009).
- Η ανακολουθία που έχει η διδασκαλία των δύο γλωσσών, όσον αφορά τη μεθοδολογία και την φιλοσοφία (Δημάση κ.α. 2014).
- Η έλλειψη προσανατολισμού των εκπαιδευτικών στη διαπολιτισμική εκπαίδευση (Κελεσιδής, 2002).

- Επίσης, η ελλιπής κατάρτιση των εκπαιδευτικών. Δεν έχουν εφοδιαστεί με γνώσεις για τη διδασκαλία της ελληνικής ως δεύτερης γλώσσας (Μάκτρα & Κανάρια, 2010).

Και στην επιμόρφωση όμως, των εκπαιδευτικών που πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα εκπαίδευσης μουσουλμανοπαίδων, δεν υπήρξαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, γιατί έγινε αποσπασματικά και υπήρχε άγνοια του γενικού πλαισίου (Ανδρούσου, 2011).

### **Προβλήματα από τη διγλωσσία-τριγλωσσία**

Στην περίπτωση των Πομάκων και των Τσιγγάνων μαθητών, που θεωρούνται τουρκόγλωσσοι, με το ξεκίνημα του σχολείου, έχουν να αντιμετωπίσουν δύο ξένες γλώσσες: την τουρκική, που δεν τη μιλούν στο σπίτι τους και την ελληνική. Κάτι βέβαια, που φέρει βαριές ανησυχητικές επιπτώσεις για δύο λόγους: Σύμφωνα με τη Lado (1957), για να κατακτηθεί η ξένη γλώσσα, πρέπει να συνδεθεί με τη μητρική (Σαραφίδου & Ζερδέλη 2005). Και όπως αναφέρει ο Παναγιωτίδης (1996), το να μη μαθαίνει το παιδί στη μητρική του γλώσσα, έχει «σοβαρότατες αρνητικές επιπτώσεις σε όλους τους τομείς της αγωγής των παιδιών, γιατί η διδασκαλία της μητρικής γλώσσας έχει κεφαλαιώδη σημασία για την ψυχοσωματική και διανοητική ανάπτυξη του παιδιού» (Καλλιγά, 2016).

Σύμφωνα με τον Μουσταφά (2002), η διδασκαλία της γλώσσας πρέπει να αντιμετωπιστεί όχι με ακαδημαϊκές προσεγγίσεις μόνο, αλλά, στην διάσταση της κοινωνικής καθημερινότητας, στην πολιτική της διάσταση και σε όλες τις τις διαστάσεις.

### **Άλλα σοβαρά προβλήματα**

Η χωροταξική κατανομή των σχολείων λειτουργεί επίσης αποτρεπτικά, καθώς και η κακή συγκοινωνία. Ακόμη, ο φτωχός υλικοτεχνικός εξοπλισμός των σχολείων (Βακαλιός, 1997).

Η Δραγώνα (2007), επισημαίνει, ότι η επικοινωνία γονιών και εκπαιδευτικών, ακόμη και σε περιοχές υποβαθμισμένες κοινωνικά και οικονομικά, βοηθάει πάρα πολύ.

Αλλά το πιο σημαντικό πρόβλημα είναι η πολιτική αρνητική επιρροή του τουρκικού προξενείου στην Κομοτηνή, που με κάθε ευκαιρία δυναμιτίζει τις σχέσεις.

## **6. ΘΕΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΗΣ ΜΕΙΟΝΟΤΗΤΑΣ**

Η αξιολόγηση της πράξης «Εκπαίδευση των παιδιών της Μουσουλμανικής Μειονότητας στη Θράκη», που αναφέρεται στην περίοδο 2010-2014, εκθειάζει ως θετικούς τους παρακάτω παράγοντες:

- Η ενίσχυση της κοινωνικής ένταξης, που προωθεί η πολιτεία με την ισονομία και ισοπολιτεία, ιδιαίτερα μετά το 1991. Η αύξηση των ευκαιριών μάθησης. Παράδειγμα ενίσχυσης της φοίτησης των μουσουλμανοπαίδων από την πολιτεία, αποτελούν οι δωρεάν μετακινήσεις σε σχολεία, που προσφέρει η πολιτεία στα παιδιά, που δεν έχουν σχολείο στον τόπο διαμονής τους και ιδίως οι μετακινήσεις των νηπίων στις ορεινές περιοχές, μετά το 2006, που η φοίτηση στο νηπιαγωγείο, έγινε υποχρεωτική (Στοιχεία Δ/σης Πρωτοβάθμιας Εκπ/σης Ροδόπης. 2017).
- Η γενική αντιμετώπιση της μόρφωσης ως τρόπος κοινωνικής ένταξης και ανόδου, μετά τη βελτίωση ιδίως των συνθηκών διαβίωσης από το 1990 και μετά.
- Ο μεγάλος αριθμός πτυχιούχων Πανεπιστημίου, που ανήκουν στη μειονότητα και δρουν ανάμεσά τους, αποτελούν πρότυπα για τη νεολαία.
- Η ανάπτυξη της τεχνολογίας με τις πολλές δυνατότητες που προσφέρει και στον εκπαιδευτικό, όσον αφορά τη διδασκαλία της γλώσσας στην τάξη, και στον μαθητή, που έχει, μέσα από το πλούσιο οπτικοακουστικό περιβάλλον, πολλές ευκαιρίες εκμάθησης της ελληνικής.
- Τα ευρωπαϊκά προγράμματα που υλοποιούνται, βοηθούν στη μείωση της σχολική διαρροής και δίνουν ευκαιρίες για μορφωτική και κοινωνική άνοδο (Καλλιγά, 2016).

## 7. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### Η πρόταση για Πειραματικά Δημοτικά Σχολεία για την Μειονότητα

Μια προσπάθεια για αναμόρφωση των μειονοτικών σε τύπο διαπολιτισμικών σχολείων, έγινε με την πρόταση της Συγκλήτου του ΔΠΘ, το 2009, (έγγραφο με αρ.πρ. 28/632/ 9-4-2009) για την ίδρυση Πειραματικών Δημοτικών Σχολείων στην περιοχή της Ξάνθης. Η πρόθεση ήταν να διαμορφωθεί ένα νέο σχολείο με παιδαγωγική αντιμετώπιση των γλωσσικών και πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων της Μειονότητας, χωρίς να χρησιμοποιείται αποκλειστικά η τουρκική γλώσσα ως μόνη μητρική. Η Σύγκλητος του ΔΠΘ βασίστηκε: στα έγγραφα: της Δ/σης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Ξάνθης, με αριθμό πρωτ. 6037/12-12-2008 (Α3359/17-12-2008) και του Τμήματος Γλώσσας, Φιλολογίας και Πολιτισμού Παρευξείνιων Χωρών με αριθμό πρωτ. 1096/31-3-2009 (Α6427/1-4-2009). Η αλλαγή όμως, του πολιτικού κλίματος, μετά τις εκλογές (2009), δεν επέτρεψε να εφαρμοστούν τα παραπάνω (Δημάση κ.α., 2014).

Το αίτημα λοιπόν, για διαπολιτισμική εκπαίδευση, παραμένει.

Ο Βακαλιός (1997), πρότεινε πριν δέκα χρόνια για τη βελτίωση των μειονοτικών σχολείων τα παρακάτω: προσαρμογή των αναλυτικών προγραμμάτων, νέα βιβλία, συνεχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και

υποχρεωτική διδασκαλία της διαπολιτισμικής αγωγής σε όλες τις παιδαγωγικές σχολές. Διάδοση της διαπολιτισμικής αγωγής, μέσω προγραμμάτων που θα καλλιεργούν την ανεκτικότητα και τον σεβασμό μεταξύ όλων των μαθητών, πλειονοτικών και μειονοτικών. Κάποια από τα παραπάνω έχουν γίνει, όπως νέα βιβλία, προγράμματα διαπολιτισμικής αγωγής.

Ένα πρόβλημα είναι ακόμη, τα πολλά διθέσια μειονοτικά σχολεία. Αποτελούν το 79%. Οι μαθητές των διθέσιων σχολείων δεν έχουν τις ίδιες ευκαιρίες μάθησης με τα παιδιά των πολυθέσιων σχολείων, που κάνουν μαθήματα ειδικοτήτων, Αγγλικά και Φυσική Αγωγή. Οι Δερντιμάν και Γκιουνέρ (2004), προτείνουν ως καλό μέτρο, να γίνουν συγχωνεύσεις σχολείων.

Δεδομένου ότι, σήμερα, (2017), τα υπόλοιπα δημόσια σχολεία κάνουν μαθήματα Πληροφορικής, Θεατρολογίας, Εικαστικών, Μουσικής, (με αναπληρωτές καθηγητές κυρίως) τα μειονοτικά σχολεία στο σύνολό τους, όχι μόνο, τα διθέσια, στερούνται αυτές τις ειδικότητες, λόγω διαφωνίας των εκπροσώπων τους να ισχύσουν τα νομοθετικά διατάγματα που αφορούν το Ενιαίο ολοήμερο σχολείο και στα Μειονοτικά. Κι αυτό γίνεται, για να μη μειωθούν οι ώρες του τουρκόγλωσσου προγράμματος.

Η λύση θα ήταν **αναμόρφωση του ωρολογίου προγράμματος** των μειονοτικών δημοτικών σχολείων με μικρή αύξηση των ωρών, για να γίνεται και ικανοποιητική διδασκαλία της τουρκικής και εκσυγχρονισμός με τα δημόσια σχολεία (συμμετοχή σε πολιτιστικές δράσεις, διδασκαλία μαθημάτων ειδικότητας).

### **Συνειδητοποίηση λανθάνοντων μηνυμάτων απόρριψης ταυτότητας που περνούν στους μειονοτικούς μαθητές**

Ο Bodycott (2006), υποστηρίζει, ότι πολλοί μελετητές συμφωνούν, ότι χρειάζεται προσοχή στα υπολανθάνοντα μηνύματα που περνούν οι εκπαιδευτικοί στα παιδιά, εκφράζοντας τις δικές τους πολιτισμικές αξίες (Καλλιγιά, 2016). Ο Ogbu (1991) θεωρεί, ότι οι μαθητές της μειονότητας νιώθουν αισθήματα απόρριψης, γιατί η κυρίαρχη γλώσσα και ο πολιτισμός της κυρίαρχης ομάδας, απορρίπτει τον πολιτισμό των μειονοτήτων ως κατώτερο (Magos & Simopoulos, 2009).

Η Δραγώνα (2007), παρατηρεί, ότι πολύ συχνά οι εκπαιδευτικοί στα μειονοτικά σχολεία, έχουν την εσφαλμένη εντύπωση ότι η χαμηλή απόδοση των μαθητών οφείλεται στην έλλειψη κινήτρων ή ακόμη, στην έλλειψη ευφυΐας, και δεν καταλαβαίνουν ότι η προκατάληψή τους, λόγω περιφρόνησης της ταυτότητάς τους, απέναντι στους μουσουλμανόπαιδες, είναι η αιτία. Για να εξαλείψει ο μαθητής κάθε του άμυνα και εσωστρέφεια και να δεχτεί να μάθει μια δεύτερη γλώσσα, πρέπει το σχολείο να αποδεχτεί την ταυτότητά του.

Άλλωστε, μερικοί μαθητές αποστρέφονται την ελληνική γλώσσα, λόγω «ασυνείδητων προκαταλήψεων, που έχουν εσωτερικεύσει» από την ατμόσφαιρα του περιβάλλοντός τους και την κοινωνία (Κελεσιδής, 2002).

## **Μέτρα για την εξάλειψη χρόνιων ζητημάτων**

Είναι σημαντικό για την επίλυση των χρόνιων προβλημάτων, σύμφωνα με τους Δημάση κ. ά. (2014), να γίνουν κατανοητά τα εξής:

- να αναγνωριστούν μέσα στους κόλπους της μειονότητας, και άλλες πολυπολιτισμικές ομάδες, και άλλες γλώσσες, θρήσκευμα ή συμπεριφορά (Λεμοντζέλης, 2010: 86-87)
- να δίνονται ευκαιρίες και δυνατότητες αλληλεπίδρασης μεταξύ μειονοτικών και πλειονοτικών στη Θράκη
- να λειτουργούν παράλληλα Μειονοτικά και Δημόσια Σχολεία και να είναι σεβαστές οι προτιμήσεις σχολείου των μουσουλμανικών οικογενειών
- να γίνουν παραδεκτές οι επιρροές που δέχονται οι γλωσσικές κοινότητες από εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες.

Σύμφωνα με τον Τσαρεκτσή Τζενάν (2013), τα μειονοτικά σχολεία πρέπει να ανοιχτά σε περισσότερες δραστηριότητες και ενδοσχολικά και εξωσχολικά. Να συμμετέχουν από κοινού δημόσια και μειονοτικά σχολεία σε προγράμματα. Περισσότερο μάλιστα, σε προγράμματα που έχουν σχέση με τοπικά ήθη και έθιμα, με δίγλωσση εφημερίδα, περιβάλλον. Έτσι θα αναπτυχθούν διαπολιτισμικές δεξιότητες, που θα συμβάλλουν στην αρμονική συμβίωση όλων και στην πρόοδο της τοπικής κοινωνίας.

## **Επικοινωνία γονιών – εκπαιδευτικών**

Σύμφωνα με τους Δημάση κ.α. (2014), είναι απαραίτητη η στήριξη των γονιών στις ορεινές περιοχές, όπου οι κάτοικοι, μη γνωρίζοντας καλά την ελληνική γλώσσα, δεν ενημερώνονται σωστά, ώστε να στηρίξουν τα παιδιά τους. Είναι πολύ σημαντικό να γίνουν μαθήματα ελληνικής γλώσσας στους ενηλίκους, γιατί πολλοί μουσουλμάνοι, ανάμεσά τους γονείς, δεν έχουν τελειώσει το δημοτικό. Ακόμη και στις αστικές και ημιαστικές περιοχές, είναι αυτό αναγκαίο. Η έλλειψη καλής γνώσης της ελληνικής γλώσσας, προκαλεί μείωση της αυτοεκτίμησής τους, και κοινωνικό αποκλεισμό. Δεν μπορούν να επικοινωνήσουν ούτε με τους εκπαιδευτικούς, ούτε με τις αρχές, υπηρεσίες και τους συμπολίτες τους χριστιανούς. Χωρίς ενημέρωση και επικοινωνία δεν μπορούν να συμβουλέψουν τα παιδιά τους για οποιοδήποτε ζήτημα, που είτε αφορά διαπροσωπικές σχέσεις, είτε θέματα, όπως, αξία της γνώσης, είτε επαγγελματικό προσανατολισμό, χρήση εξαρτησιογόνων ουσιών – που το πρόβλημα είναι οξύ, κ. α.



Δεν μπορούν να διαγνώσουν μαθησιακά προβλήματα, ειδικές ανάγκες, προβλήματα συμπεριφοράς των παιδιών τους και στη συνέχεια, να συνεργαστούν με ειδικούς και να βοηθηθούν να αποδεχθούν την ιδιαιτερότητα του παιδιού τους, οι ίδιοι.

Η συνεργασία σχολείου και οικογένειας, στη Μειονοτική Εκπαίδευση, είναι επιβεβλημένη για να αντιμετωπιστούν διαχρονικά προβλήματα.

Εναπόκειται στην πολιτεία να εφαρμόσει εκπαιδευτικά προγράμματα, στη συνεργασία της μειονότητας και στην ανταπόκριση των εκπαιδευτικών για συνεργασία και ενημέρωση των γονιών.

## 5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΣΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΜΕΙΝΟΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ

#### 5.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Διενεργήθηκε έρευνα στο Ν. Ροδόπης, σε 33 διευθυντές μειονοτικών δημοτικών σχολείων, για το πρότυπο ηγεσίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και την αντίληψη των διευθυντών για την αποτελεσματικότητα των αρχών της ΔΟΠ. Τα 10 από τα 33 σχολεία ήταν από τριθέσια και πάνω. Το σύνολο των μειονοτικών δημοτικών σχολείων στην Περιφερειακή Ενότητα Ροδόπης είναι 73. Η έρευνα κάλυπτε ποσοστό σχεδόν 45,20% επί του συνόλου. Ήταν πρωτογενής και ποσοτική. Περιλάμβανε 10 ερωτήσεις κλειστού τύπου, με εύκολη στατιστική ανάλυση. Οι επιλογές στις απαντήσεις ήταν μεταξύ : «Πάρα πολύ», «πολύ», «αρκετά», «λίγο».

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας survey monkey της google με e-mail. Ήταν ανώνυμα. Το δείγμα αποτελούσαν άτομα ηλικίας 40-55 ετών με προϋπηρεσία στη διευθυντική θέση τουλάχιστον 6 χρόνια.

Το ερωτηματολόγιο αφορούσε τις απόψεις των διευθυντών σχετικά με το ρόλο τους ως ηγεσία του σχολείου και κατά πόσο αποδέχονται ότι οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βοηθούν στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.

#### 5.2 Παρουσίαση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας

Η πρώτη ερώτηση είχε θέμα: **«Πόσο νομίζετε ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου η προσωπικότητα του διευθυντή»**. Στο σύνολο των 33 ερωτηματολογίων, απάντησαν «πάρα πολύ» σε συντριπτικό ποσοστό 81,81% (27 άτομα), «πολύ» απάντησε το 12,12% (4 άτομα) και «αρκετά» το 6,06% (2 άτομα). Πράγμα που σημαίνει, ότι οι διευθυντές είναι συνειδητοποιημένοι για το ρόλο τους και την επιρροή που ασκούν.

Στη δεύτερη ερώτηση με θέμα: **«Ποιο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του διευθυντή θεωρείτε ότι επηρεάζει περισσότερο τη λειτουργία του σχολείου; Παρακαλώ αξιολογήστε τα παρακάτω χαρακτηριστικά»**, ως «εξαιρετικά σημαντικό» απάντησαν: το 66,66% (22 άτομα), με ισοβαθμία:

«αντικειμενική κρίση και δικαιοσύνη», και «ομαδικό πνεύμα και συνεργατικότητα». Το 57,57% (19 άτομα) απάντησαν «αξιοπιστία και συνέπεια», το 48,48% (16 άτομα) το «αίσθημα ευθύνης» και το 45,45% «ανοιχτή διάθεση και προσαρμοστικότητα».

Οι απαντήσεις ήταν περισσότερο προς το «εξαιρετικά σημαντικό», αρκετές επίσης προς το «πολύ σημαντικό», ελάχιστες στο «αρκετά σημαντικό» και καθόλου στο «λίγο σημαντικό». Πράγμα που σημαίνει πόσο μεγάλη σημασία έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά του διευθυντή και πόσο είναι αυτό αναγνωρισμένο από τους ίδιους<sup>16</sup>. Επίσης, αξίζει να επισημανθεί η πρώτη θέση που έδωσαν στο «ομαδικό πνεύμα και συνεργατικότητα».

Στην τρίτη ερώτηση με θέμα: **«Πόσο σημαντικό θεωρείτε το να δημιουργεί ο διευθυντής θετικό κλίμα συνεργασίας τόσο με τους μαθητές, όσο και με τους συναδέλφους»**, το 45,45% (15 άτομα) απάντησε «πάρα πολύ» και το ίδιο ποσοστό (45,45%, 15 άτομα) «πολύ». Μόλις 9,09% (3 άτομα) απάντησαν «αρκετά». Αυτό σημαίνει ότι η συναδελφικότητα και το θετικό κλίμα είναι επιθυμητά από όλους και κατά κοινή παραδοχή προάγουν τη λειτουργία του σχολείου.

Στην τέταρτη ερώτηση το θέμα ήταν: **«Τι σημασία έχει για εσάς το να επιμορφώνεται ο διευθυντής και να ενημερώνεται για τις νέες εξελίξεις στη σχολική εκπαίδευση»**. Το 60,60% (20 άτομα) απάντησε «πολύ μεγάλη», το 27,27% (9 άτομα) απάντησε «μεγάλη», και το 12,12% (4 άτομα) «αρκετά μεγάλη». Επιβεβαιώθηκε η ανάγκη για επιμόρφωση και η αξία της.

Στην πέμπτη ερώτηση με θέμα: **«Θεωρείτε ότι ο διευθυντής πρέπει να ενδιαφέρεται για την προσωπική του βελτίωση;»** το 63,63% (21 άτομα) απάντησε «ναι, πάρα πολύ», το 27,27% (9 άτομα) απάντησε «ναι πολύ», το 6,06% (2 άτομα) «ναι, αρκετά» και μόλις 1 άτομο (3,03%) «ναι, λίγο». Παρατηρείται να υπάρχει συμφωνία και ότι η βελτίωση είναι επιθυμητή.

Στην έκτη ερώτηση με θέμα: **«Πιστεύετε ότι θα έπρεπε ο διευθυντής να έχει όραμα που να το μεταδίδει σε όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου και τους μαθητές ακόμη;»**, με το ίδιο ποσοστό 45,45% (15 άτομα) απάντησαν «πάρα πολύ» και (15 άτομα) «πολύ» και το 9,09% (3 άτομα) απάντησε «αρκετά». Κανείς δεν απάντησε «λίγο». Παρατηρείται ότι η καλή διάθεση υπάρχει.

Στην έβδομη ερώτηση με θέμα: **«Συμφωνείτε ότι ο διευθυντής πρέπει να παρακινεί για συμμετοχή στο σύλλογο διδασκόντων όλους τους εκπαιδευτικούς και να είναι ανοικτός στην επικοινωνία;»**, το

---

<sup>16</sup> Περαιτέρω ανάλυση αποτελεσμάτων σχετικά με την δεύτερη ερώτηση : ως «πολύ σημαντικό» ψήφισαν: το 39,39% (13 άτομα) απάντησαν «αξιοπιστία και συνέπεια», το 33,33% (11 άτομα) απάντησαν «ανοιχτή διάθεση και προσαρμοστικότητα», το 30,30% (10 άτομα) απάντησαν «αίσθημα ευθύνης», το 24,24% (8 άτομα) απάντησαν «ομαδικό πνεύμα και συνεργατικότητα» και το 21,21% ( 7 άτομα) απάντησαν «αντικειμενική κρίση και δικαιοσύνη». Ως «αρκετά σημαντικό» ψήφισαν με το ίδιο ποσοστό 9,09% (3 άτομα) «ομαδικό πνεύμα και συνεργατικότητα» και «ανοιχτή διάθεση και προσαρμοστικότητα» και από 3,03% (1 άτομο) στις τρεις περιπτώσεις: «αξιοπιστία και συνέπεια», «αντικειμενική κρίση και δικαιοσύνη» και «αίσθημα ευθύνης». Την επιλογή «λίγο σημαντικό» δεν ψήφισε κανείς.

93,93% (31 άτομα) απάντησε «ναι, συμφωνώ» και το 6,06% (2 άτομα) απάντησε «όχι, διαφωνώ». Εκτός ελαχίστων περιπτώσεων που προτιμούν την αυταρχικότητα, οι περισσότεροι συμφωνούν με την παρακίνηση και την επικοινωνία.

Στην όγδοη ερώτηση με θέμα: **«Νομίζετε πως είναι σωστό ο διευθυντής να προτείνει και να προωθεί προγράμματα επιμόρφωσης για τους συναδέλφους του»**, το 45,45% (15 άτομα) απάντησε «αρκετά», το 27,27% (9 άτομα) απάντησε «πολύ», το 18,18% (6 άτομα) απάντησε «λίγο» και το 9,09% (3 άτομα) απάντησε «πάρα πολύ».

Ενώ σε προηγούμενη ερώτηση για την ανάγκη της επιμόρφωσης από τον διευθυντή, οι απαντήσεις ήταν θετικές, στην ερώτηση για τους άλλους εκπαιδευτικούς του σχολείου, οι απαντήσεις δείχνουν ότι δεν θεωρούν δεδομένη οι διευθυντές την προθυμία των συναδέλφων τους, ίσως επειδή δεν κατανοούν την αξία της επιμόρφωσης, δίνουν προτεραιότητα αλλού, δεν υπάρχει το κίνητρο, ούτε η πίεση από πουθενά.

Στην ένατη ερώτηση με θέμα: **«Βοηθάει τη σχολική μονάδα, όταν ο διευθυντής κάνει προγραμματισμό δράσεων;»** το 42,42% (14 άτομα) απάντησε «πάρα πολύ», το 36,36% (12 άτομα) απάντησε «πολύ», το 15,15% (5 άτομα) απάντησε «αρκετά» και το 6,07% (2 άτομα) απάντησε «λίγο».

Η πλειοψηφία συμφωνεί, μολονότι θεωρητικά, γιατί στα μειονοτικά σχολεία δεν υπάρχει αξιόσηβαστη συμμετοχή σε δράσεις.

Η δέκατη ερώτηση τέλος είχε το θέμα: **«Πιστεύεται ότι πρέπει ο διευθυντής να προωθεί τη συνεργασία σχολείου - οικογένειας μαθητή;»**

Το 45,45% (15 άτομα) απάντησε «πάρα πολύ», το 30,30% (10 άτομα) απάντησε «πολύ», το 24,24% (8 άτομα) απάντησε «αρκετά».

Παρατηρείται συμφωνία, μολονότι στην εφαρμογή δεν υπάρχει ουσιαστική προώθηση των σχέσεων σχολείου – οικογένειας μαθητή.

### 5.3 Συμπεράσματα

Το αποτέλεσμα της έρευνας δικαιώνει την αρχική πρόβλεψη, ότι οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε θέματα ηγεσίας έχουν μεγάλη απήχηση. Γίνονται αποδεκτές, αλλά το ερώτημα είναι κατά πόσο εφαρμόζονται με τις υπάρχουσες δομές. Μια επόμενη έρευνα σε εκπαιδευτικούς δημοσίων και μειονοτικών δημοτικών σχολείων, θα μπορούσε να εξετάσει τις διαφορές των δύο ομάδων στην εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, πέρα από το ότι γίνονται αποδεκτές και που αποδίδονται οι διαφορές.

Συμπέρασμα: η καλή διάθεση του διευθυντή των μειονοτικών δημοτικών σχολείων, που θέλει να εφαρμόσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, χρειάζεται υποστήριξη από την πολιτεία.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

Αλεξιάδη, Α. και Περιστερά, Β. (2000). Η αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση, στο *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 18, σελ 25-38.

Αλεξόπουλος, Α., Παπαδημητρίου, Κ. (2006). Εκπαιδευτικό υλικό για το μάθημα «Κράτος και Δημόσια Διοίκηση», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.

Αμπελογιάννη Βάσω μέλος της διοίκησης ΑΔΕΔΥ Άρτας.  
<http://ergasianet.gr/2017/09/24/%CE%B1%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%BF%CE%B9-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%B6%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B9-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C/> ανακτήθηκε στις 1-11-2017.

Ανδρούσου, Α. (2005). «Πώς σε λένε;». διεργασίες μιας Επιμορφωτικής Παρέμβασης στη Μειονοτική Εκπαίδευση. Αθήνα: Gutenberg.

Ασκούνη, Ν. (2006). *Η εκπαίδευση της μειονότητας της Θράκης*. Αθήνα: Αλεξάνδρεια.

Βακαλιός, Θ. (1997). Το πρόβλημα της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης στη Δυτική Θράκη. Αθήνα: Gutenberg.

Βουλγαρίδου, Ο. 2011. Η Εκπαίδευση των Αλλόγλωσσων/Μειονοτικών Μαθητών στη Δυτική Θράκη. Ξάνθη:Σπανίδης.

Ο Γενικός Γραμματέας του Υπ. Παιδείας Γιώργος Καλαντζής, σε συνέντευξή του στο esos <https://www.esos.gr/arthra/39577/gg-thriskeymaton-giati-yparhei-i-eidiki-kategoria-moysoylmanon-yropsifion-gia-ta-aei> Ανακτήθηκε στις 17-11-2017.

Γιαννακοπούλου, Σ. (2011). *Η εφαρμογή εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα: Η περίπτωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διεκυβέρνησης*. Διπλωματική εργασία. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα.

Γρηγορούδης Ευάγγελος Παρουσίαση μαθημάτων *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (Χανιά 2001) ανάκτηση από [http://eclass.teiion.gr/modules/document/file.php/DE-DTE158/3European\\_Foundation\\_Quality\\_Management.ppt](http://eclass.teiion.gr/modules/document/file.php/DE-DTE158/3European_Foundation_Quality_Management.ppt) στις 16-09-2017.

Δημάση, Μ., Παπασταμάτης, Α., Στόγιος, Ι. (2014). Μουσουλμανική μειονότητα στη Θράκη: Εκπαιδευτικοί προβληματισμοί. *Mare Ponticum*, (Εξαμηνιαίο Ηλεκτρονικό Περιοδικό Παρευξινίων Σπουδών), Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο, 2014, Τεύχος 4.

Δεναξάς, Ν.(2008). *Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε περιφερειακό επίπεδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση*, Διπλωματική εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

Δενιόζος, Ν.. (2014) Άρθρο στο διαδίκτυο «Η ΑΝΑΓΚΗ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΚΡΑΤΟΣ ΩΣ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ» Ανακτήθηκε από [http://www.logiastarata.gr/2014/01/blog-post\\_7689.html](http://www.logiastarata.gr/2014/01/blog-post_7689.html) στις 30-9-2017.

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Νομική Βιβλιοθήκη, 2005.

Δερτιμάν Μεχμέτ, συνέντευξή του στον Χρόνο, εφημερίδα της Κομοτηνής στις 13-11-2014. Ανακτήθηκε από <http://www.xronos.gr/epikairotiita/mehmet-nterntiman-irthe-i-riziki-allagi-sti-meionotiki-ekpaideysi> στις 19-11-2017.

Δερτιμάν, Μ. & Γκιουνέρ, Α. (2004). Εκπαιδευτική διαπολιτισμική στήριξη μουσουλμανόπαιδων ως παράγοντας συμβολής στην εκμάθηση της ελληνικής γλώσσας και παράγοντας ένταξης στο δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα. Στα πρακτικά του 6<sup>ου</sup> Διεθνούς Συνεδρίου, *Διαπολιτισμική Εκπαίδευση, Ελληνικά Ως Δεύτερη ή Ξένη Γλώσσα*. Τόμος IV.ΠΤΔΕ Πατρών. Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης.

Διβάνη, Α. (1997). Οι επιπτώσεις του συστήματος μειονοτικής προστασίας της ΚτΕ στην Ελλάδα: Η οπτική του υπουργείου εξωτερικών, στο: Κ., Τσιτσελίκης, Δ., Χριστόπουλος (Επιμ.), *Το μειονοτικό φαινόμενο στην Ελλάδα. Μια συμβολή των κοινωνικών επιστημών*, Αθήνα: Κριτική.

Δραγώνα, Θ., & Φραγκουδάκη, Α. (2007). Εισαγωγή. Στο: Θ. Δραγώνα, & Α. Φραγκουδάκη (επιμ.), *Πρόσθεση όχι αφαίρεση. Πολλαπλασιασμός όχι διαίρεση. Η μεταρρυθμιστική παρέμβαση στην εκπαίδευση της μειονότητας της Θράκης*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Δρούλια, Θ., Πολίτης, Φ. (2008). *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

ΕΕΔΕ Διαδικτυακό περιοδικό της ΕΕΔΕ (Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων) Managerm. Τεύχος 41 Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2016, ([http://www.eede.gr/uploads/files/MANAGER\\_T41.pdf](http://www.eede.gr/uploads/files/MANAGER_T41.pdf)) Ανακτήθηκε 10-9-2017.

Επιτροπή Διοικητικού Επιμελητηρίου Ελλάδος. Η Μεταρρύθμιση του Κράτους , Διοίκηση και Διακυβέρνηση για τον 21ο αιώνα. Πρόταση που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο με θέμα *Η Μεταρρύθμιση του Κράτους*, Δελφοί 2003, σ.43.  
[http://www.dee.gr/mediaupload/publications/metarithmisi\\_delfon.pdf](http://www.dee.gr/mediaupload/publications/metarithmisi_delfon.pdf) Ανακτήθηκε στις 16-9-2017.

Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας 2016, που διοργάνωσε ο Κυπριακός Σύνδεσμος Ποιότητας. Παρουσίαση Νικολαΐδης Άκης, Νικολαΐδου Ζωή.

Ζαβλιανός, Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 27.

Ζαβλιανός, Μ. (2006). *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*. Αθήνα: Σταμούλη ΑΕ.

Ζαμπετάκης, Λ. (2007). *Μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα*. Πολυτεχνείο Κρήτης. Διδακτορική Διατριβή.

Ηρακλείδης, Α. (1997). Μειονότητες, εξωτερική πολιτική και Ελλάδα, στο: Τσιτσελίκης, Κ., Χριστόπουλος, Δ., *Το μειονοτικό φαινόμενο στην Ελλάδα: Μια συμβολή των κοινωνικών επιστημών*, Αθήνα: Κριτική ΑΕ & ΚΕΜΟ.

Καλλιώρας, Στ. (2011). *Ποιότητα*. Εργασία στο μάθημα CAD CAM. ΤΕΙ Πειραιά, Τμήμα Αυτοματισμού.

Κανακίδου, Ε., 1994. Η εκπαίδευση στη μουσουλμανική μειονότητα της Δυτικής Θράκης. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού, θεωρία και πράξη*, Αθήνα.

Καρυωτάκης, Κ., & Μουστάκης, Β., (2015). Καινοτομώντας στη Δημόσια Διοίκηση. 12<sup>ο</sup> Φοιτητικό Συνέδριο Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, *Σύγχρονες Τάσεις Διοίκησης και Νέες Προοπτικές Επιχειρηματικότητας*, 14 Μαΐου 2015, Κέντρο ΕΕΔΕ, Αθήνα.

Καρυωτάκης, Κ. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Αλλαγής σε Δημόσιους Οργανισμούς*. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης. Κατεύθυνση σπουδών: Οργάνωση και Διοίκηση. Χανιά, 2014.

Κελεσιδης, Γ. (2003). Από τα μειονοτικά σχολεία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Διαλεκτική σχέση ή το ασύμπτωτο μιας σχέσης, στο: Τρέσσου, Ε. & Μητακίδου, *Εκπαιδευτικοί μιλούν σε εκπαιδευτικούς για τις εμπειρίες τους. Εκπαίδευση γλωσσικών μειονοτήτων*. Συνέδριο από 13 Μαρτίου 2002 ως 30 Ιουλίου 2003, σελ. 582 – 590. Θεσ/νίκη: Παρατηρητής

Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, Πανελλήνιο Εκπαιδευτικό Συνέδριο: *Η Ποιότητα του Εκπαιδευτικού Έργου από την αποτύπωση του Συστήματος στο Σχεδιασμό των Παρεμβάσεων*, Αθήνα 2007, σελ. 18.

Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική.

Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*. Αθήνα: Κριτική.

Κλουκινιώτου, Ε. (2002). *Το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων*, Αθήνα: Εκδόσεις Εθνικό κέντρο δημόσιας διοίκησης.

Κουίδης, Β. (2009). *Οι ελληνοτουρκικές σχέσεις και η εκπαιδευτική πολιτική του ελληνικού κράτους απέναντι στη μουσουλμανική μειονότητα της Δυτικής Θράκης κατά την περίοδο 1974 – 1996*. Διπλωματική εργασία, ΑΠΘ, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, Κατεύθυνση: Εκπαίδευση και Κοινωνικός Αποκλεισμός, Θεσσαλονίκη.

Κόκκας, Ν. άρθρο του για τη μειονότητα της Θράκης. Ανακτήθηκε στις 15-11-2017

<https://ellas2.wordpress.com/2017/06/01/%CE%B8%CF%81%CE%AC%CE%BA%CE%B7-%CF%84%CE%B1-%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CE%BF%CE%BD%CE%B5%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CF%83%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CE%BF/>

Λογοθέτης, Ν. (1992). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*. Εκδόσεις Interbooks, Κεφ. 5ο, σελ. 141.

Λογοθέτης, Ν. (1993). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks, σελ 20, 23, 26.

Μαγκριώτης Γ. Δ., (1994). Πομάκοι ή Ροδοπαίοι. Οι Έλληνες Μουσουλμάνοι, Αθήνα, Πελασγός.

Μάκρα, Ρ. & Κανάρια, Χ. (2010). Πώς μαθαίνω στη μειονοτική εκπαίδευση: προβλήματα διγλωσσίας και διδακτικές εφαρμογές, Πρακτικά του Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης (ΕΛΛ.Ι.Ε.Π.ΕΚ.), 5ο Πανελλήνιο Συνέδριο με θέμα *Μαθαίνω πώς να μαθαίνω*, Αθήνα.



- Μακρυδημήτρης, Α. (1996). *Η Διοίκηση σε Κρίση*. «Νέα Σύνορα» εκδοτικός οργανισμός Λιβάνη.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2006). *Κράτος των Πολιτών, προβλήματα μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού*, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2010). *Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*. Σάκκουλας ΑΕ. Αθήνα-Θεσσαλονίκη.
- Μακρυδημήτρης, Α. - Μιχαλόπουλος, Ν. (2000). *Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μαλαμίδης, Μ. (2008). Η γλωσσική εκπαίδευση της Μουσουλμανικής Μειονότητας στην Ελλάδα για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Νομοθετικό πλαίσιο, Σχολικά εγχειρίδια, Αναλυτικά και Ωρολόγια προγράμματα). Μεταπτυχιακή Διατριβή. Τμήμα Γλώσσας, Φιλολογίας και Πολιτισμού Παρευξείνιων Χωρών, ΔΠΘ.
- Μαραμβελάκης, Καινοτομία, Σεμινάρια UNISTEP, ΤΕΙ Λάρισας, Λάρισα, 2014
- Ανακτημένο από  
[http://www.liaison.uoc.gr/documents/unistep/parousiaseis\\_plaisia\\_unistep/01\\_kainotomia\\_maramvelakhs.pdf](http://www.liaison.uoc.gr/documents/unistep/parousiaseis_plaisia_unistep/01_kainotomia_maramvelakhs.pdf)  
στις 25-9-2017.
- Μελέτη του Δ.Ε.Ε. (Ιούλιο του 2014) για την αξιολόγηση των δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων ανακτήθηκε από <http://www.tovima.gr/society/article/?aid=616423> στις 4-11-2017.
- Μιχαλόπουλος, Ν.(2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*. Αθήνα: Παπαζήσης, σ. 99- 147.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2007). *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2001). Μέθοδοι διοίκησης και οργάνωσης των σχέσεων κράτους πολίτη, στο Σπηλιωτόπουλος Ε.Π. και Μακρυδημήτρης Α., *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, εκδόσεις Σάκκουλα, σελ.193.
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μουζέλης, Ν. *Γιατί αποτυγχάνουν οι μεταρρυθμίσεις*, Άρθρο στην εφημερίδα «Το Βήμα», 29/6/2003.  
<http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=152249> Ανακτήθηκε στις 15-9-2017.

Μουσταφά, Μ., (2002). Χαιρετισμός προς το Συνέδριο. Πρακτικά Συνεδρίου: Ομοιότητες και διαφορές: Αναζητώντας νέους δρόμους στην εκπαίδευση, σ. 12.

Μπακογιάννη

Ξανθή

[https://www.academia.edu/12229411/%CE%92%CE%A1%CE%91%CE%92%CE%95%CE%99%CE%91\\_%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%CE%A3-1097-c1-u4-h](https://www.academia.edu/12229411/%CE%92%CE%A1%CE%91%CE%92%CE%95%CE%99%CE%91_%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%CE%A3-1097-c1-u4-h)

ανακτήθηκε στις 18-9-2017.

Μπαλτσιώτης, Λ., Τσιτσελίκης, Κ. (2001). *Η μειονοτική εκπαίδευση της Θράκης. Συλλογή Νομοθεσίας – Σχόλια*. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα.

Μπουλούτα

Κ.

[https://www.academia.edu/6174311/%CE%93%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B5%CE%B9%CE%BF%CE%BA%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%AF%CE%B1\\_%CE%9C%CE%B9%CE%B1\\_%CE%B1%CE%B8%CE%B5%CF%81%CE%AC%CF%80%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B7\\_%CF%80%CE%BB%CE%B7%CE%B3%CE%AE\\_%CF%83%CF%84%CE%B7\\_%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9\\_%CF%84%CE%B7%CE%BD\\_%CE%95%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7](https://www.academia.edu/6174311/%CE%93%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B5%CE%B9%CE%BF%CE%BA%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%AF%CE%B1_%CE%9C%CE%B9%CE%B1_%CE%B1%CE%B8%CE%B5%CF%81%CE%AC%CF%80%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B7_%CF%80%CE%BB%CE%B7%CE%B3%CE%AE_%CF%83%CF%84%CE%B7_%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7) ανακτήθηκε στις 11-9-2017.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μανατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μανατζμεντ-Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*, Αθήνα: Team.

Μυλωνάς, Δ. (2011) Διπλωματική εργασία με θέμα: «Στρατηγική και διοίκηση ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα». Ευρωπαϊκό μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική ποιότητα (MBA-TQM), Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2011.

Νοταράς, Γ. (1995β). Η ανομοιογένεια του πληθυσμού. Ένα χρόνιο πρόβλημα. Στο: *Η ανάπτυξη της Θράκης. Προκλήσεις και προοπτικές* (σσ.39-59). Αθήνα: Ακαδημία Αθηνών.

Ξανθοπούλου, Ε. (2008). *Η γλωσσική εκπαίδευση της Μουσουλμανικής Μειονότητας στην Ελλάδα για την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Νομοθετικό Πλαίσιο, Σχολικά Εγχειρίδια, Αναλυτικά και Ωρολόγια Προγράμματα*. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Τμήμα Γλώσσας, Φιλολογίας και Πολιτισμού Παρευξείνιων Χωρών, ΔΠΘ.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα.

- Ονσουρόγλου, Ι. (1997). *Κριτική στη μειονοτική εκπαίδευση. Η ματιά του μειονοτικού*. Σύγχρονα Θέματα, τ.χ. 63.
- Παπαδημητρίου, Κ. (2010). *Δομές και εργαλεία Δημοσίου Μάνατζμεντ*, Εκπαιδευτικό υλικό Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα.
- Παναγιωτίδης, Ν. (1995). *Μουσουλμανική μειονότητα και εθνική συνείδηση*. Αλεξανδρούπολη: Τοπική ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ν. Έβρου.
- Παπαλεξανδρή, Ν.- Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπανδρέου, Α. (1976). *Η Ελλάδα στους Έλληνες*. Αθήνα: Καρανάση, σ. 403.
- Παπάνης και Ρόντος, (2007). *Οι τεχνικές του καλού ερωτηματολογίου*. Ανακτήθηκε από [http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post\\_1084.html](http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_1084.html) στις 16-10-2017.
- Παπάνης Ευστράτιος, (2007), *Ελληνική Κοινωνική Έρευνα*. Ανακτήθηκε στις 14-10-2017 [http://epapanis.blogspot.gr/2011/08/blog-post\\_24.html](http://epapanis.blogspot.gr/2011/08/blog-post_24.html)
- Παπαστεφανάκη, Σ. (2008). Σημειώσεις μαθήματος: *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Πασσάς, Π. (2010). *Κείμενα εφαρμογής εργαλείων Δημοσίου Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Σημειώσεις Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα, σελ. 19.
- ΠΕΜ, Απολογισμός για τα 15 χρόνια Εφημερίδα «Η Καθημερινή». Ανακτήθηκε από <http://www.kathimerini.gr/779993/article/epikairothta/ellada/enas-apologismos-gia-ta-15-xronia-efarmoghs-toy-pem> στις 11-11-2017.
- Περιοδικό «Πεμπτούσια». Γράφει ο Δρ. Αντώνης Χατζόπουλος, σχολικός σύμβουλος θεολόγων, στις 17-06-2014. Ανακτήθηκε από <http://www.pemptousia.gr/2014/08/i-thriskeftiki-ekpedefsi-sta-mionot/> στις 4-11-2017.
- Πετρόπουλος Γιώργος, μέλος του ΔΣ της ΑΔΕΔΥ, συνέντευξη στην εφημερίδα «η εποχή». Ανακτήθηκε στις 2-11-2017. <http://epohi.gr/%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%AD%CE%BD%CF%84%CE%B5%CF%85%CE%BE%CE%B7-%CE%BC%CE%B5-%CF%84%CE%BF%CE%BD->

[%CE%B3%CE%B9%CF%8E%CF%81%CE%B3%CE%BF-%CF%80%CE%B5%CF%84%CF%81%CF%8C%CF%80%CE%BF%CF%85%CE%BB%CE%BF-%CE%BC/](#)

Πικραμένος, Μ. (2009). *Το νομικό καθεστώς των ανώτατων δημόσιων υπαλλήλων υπό διαρκή μεταρρύθμιση*. Μάρτιος. Διαθέσιμο στο <http://www.epkodi.gr/site/index.php/-----articlestable-83/132-2009-03-27-12-0953> πρόσβαση 1/10/2013

Ράικος, Δ.Γ. (2006). *Δημόσια Διοίκηση και Διαφθορά από τη σκοπιά του Διοικητικού Δικαίου*. Εκδόσεις Σάκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.

Ραμματά, Μ., (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση – Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις: Κριτική. Ανακτήθηκε στις 4-11-2017 από <https://static.eudoxus.gr/books/94/chapter-181894.pdf>

Σαλεσιώτης, Μ. (1999). *Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις στις Τουριστικές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: INTERBOOKS (σελ. 30-31).

Σαραφίδου, Τ. & Ζερδέλη, Σ. (2008). Η εκμάθηση της Ελληνικής ως δεύτερης γλώσσας από μαθητές της μουσουλμανικής μειονότητας της Θράκης, Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου 2008 Ευρωπαϊκό Έτος διαπολιτισμικού διαλόγου: *Συνομιλώντας με τις γλώσσες – πολιτισμούς*, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Σβέρκου, Α. (2007). *Πολιτικές για τη Βελτίωση της Οργάνωσης, Λειτουργίας και Στελέχωσης της Δημόσιας Διοίκησης*. Διπλωματική εργασία, Εθνική Σχολή Διοίκησης, Αθήνα.

Σελλά – Μάζη, Ε. (1997). Διγλωσσία και λιγότερο ομιλούμενες γλώσσες στην Ελλάδα, στο: Τσιτσελίκης, Κ., & Χριστόπουλος, Δ. *Το μειονοτικό φαινόμενο στην Ελλάδα. Μια συμβολή των κοινωνικών επιστημών*. Αθήνα:Κριτική.

Σίτας, (2004). Δημόσια Διοίκηση. Στο *Λέκθος*, τ.17. <http://lekythos.library.ucy.ac.cy/bitstream/handle/10797/123/2817teuxos007.pdf?sequence=1>. Ανακτήθηκε στις 2-9-2017.

Σπανού, Α. (1996), *Το Πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης, μια πρώτη προσέγγιση*, Οικονομικά Θέματα, IOBE.

Στρατηγική της Λισσαβώνας: <http://www.europarl.europa.eu/highlights/el/1002.html> ανακτήθηκε στις 31-10-2017.

Σύλλογος ΠΕ Αμαρουσίου <http://www.alfavita.gr/arhron/anakoynoseis/sylogos-pe-amaroysiou-ohi-stin-axiologisi-syskepsi-dieythnton-2310> Ανακτήθηκε στις 1-11-2017.

Συμεωνίδης, Β. (2014). *Νομοθετικό πλαίσιο της μειονοτικής εκπαίδευσης, ανακολουθίες, προβλήματα και προβληματισμοί, κριτική αντιμετώπιση*. Διπλωματική διατριβή, Τμήμα Γλώσσας Φιλολογίας και Πολιτισμού Παρευξείνιων χωρών του ΑΠΘ.

Συντιγάκη, Χ. (2010). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως εργαλείο ανάπτυξης*. Διπλωματική εργασία, Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Ηράκλειο, 2010.

Τερζίδης, Κ.- Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Rosili.

Τιρλίη, Κ. (2016). *Τα σύγχρονα σχολικά εγχειρίδια της τουρκικής γλώσσας στην πρωτοβάθμια μειονοτική εκπαίδευση της Δυτικής Θράκης*. Διπλωματική εργασία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Σχολής Οικονομικών και Περιφερειακών Σπουδών, Τμήμα Βαλκανικών, Σλαβικών και Ανατολικών Σπουδών, Π.Μ.Σ. Σπουδές στις Γλώσσες και τον Πολιτισμό των Χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Τρουμπέτα, Σ. (2001). *Κατασκευάζοντας Ταυτότητες για τους Μουσουλμάνους της Θράκης. Το παράδειγμα των Πομάκων και των Τσιγγάνων*. Αθήνα: Κριτική.

Τσαρετκτσή, Τζ. (2013). *Η Δευτεροβάθμια Μειονοτική Εκπαίδευση Από Την Οπτική Της Διαπολιτισμικότητας Και Οι Επιμορφωτικές Ανάγκες των Μειονοτικών Εκπαιδευτικών*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Σπουδών, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση». Θεσσαλονίκη.

Τσέκος, Θ. (1998). Τοπική Αυτοδιοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, *Τετράδια Αυτοδιοίκησης*, 2/98, σελ.7-41.

Τσέκος Θ. (2000). Τεχνικές Διασφάλισης Ποιότητας και Δημόσια Δράση. Πρακτικά ημερίδας με θέμα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα: Νέες Προσεγγίσεις Διαχείρισης*, Φεβρουαρίου 2000, Πανεπιστημιακές εκδόσεις Παντείου Πανεπιστημίου: Αθήνα, σελ. 44.

Τσιότρας, Γ. (1995). *Βελτίωση ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Τσιότρας, Γ. (2002), *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Τσιότρας Γ. (2000). *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Τσιούμης, Κ. (1994). *Η μουσουλμανική μειονότητα της Δυτικής Θράκης και οι ελληνοτουρκικές σχέσεις 1923 – 1940*, σ. 163. Μη εκδεδομένη διδακτορική διατριβή, ΑΠΘ – ΠΤΔΕ, Τμήμα Νηπιαγωγών, Θεσσαλονίκη.

Τσιούμης, Κ. (2005). Προσδιοριστικοί παράγοντες της εκπαιδευτικής πολιτικής για τις γλωσσικές μειονότητες 1949 – 1967, Πρακτικά Επιστημονικού Συμποσίου, *Η ελληνική παιδεία από τον 18ο ως τον 20ο αι. Ερευνητικές συνιστώσες*.

Τσιούμης, Κ. (2006). *Η Μουσουλμανική Μειονότητα της Θράκης (1950-1960). Πολιτικοδιπλωματικές Διεργασίες και Εκπαιδευτική Πολιτική*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αντ. Σταμούλη.

Τσιούμης, Κ. (2010). *Λεπτές Ισορροπίες. Μειονοτικά Ζητήματα στην Εκπαίδευση Γλωσσικών Μειονοτήτων στη Μεταπολεμική Ελλάδα*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αντ. Σταμούλη.

Τσιτσελίκης, Κ., Χριστόπουλος, Δ. (1997). (επιμ.), *Το μειονοτικό φαινόμενο στην Ελλάδα: Μια συμβολή των κοινωνικών επιστημών*. Αθήνα: Κριτική ΑΕ & ΚΕΜΟ.

Τσιτσελίκης, Κ. (2007). *Η μειονοτική εκπαίδευση της Θράκης*. Ανδρούσου, Κλειδιά και Αντικλειδιά, Β' έκδοση, ΥΠΕΠΘ, Αθήνα.

Τσόμπου, Θ. (2008). *Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών*. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα.

Τσούκας, Χ. (2005). Η μεταρρύθμιση ως ψυχοθεραπεία, στο *Η Εμπλοκή των Μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα*. Εκδόσεις Παπαζήση, 2005.

ΥΠΕΣΔΔΑ. (2007b). *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης - Βελτιώνοντας μια δημόσια οργάνωση μέσω της αυτοαξιολόγησης*. Αθήνα: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ, ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ, ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Υπ. Εξωτερικών, Υπηρεσία Ενημέρωσης <http://www.hri.org/MFA/foreign/musmingr.htm> Ανακτήθηκε στις 15-11-2017.

Υπουργείο Εσωτερικών, (2007), « Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013», Αθήνα. <http://www.epdm.gr/> Ανακτήθηκε στις 19-10-2017.

Υπουργείο Εσωτερικών, (2008) «Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Εθν 4.3. Ανάλυση κριτηρίων του ΚΠΑ

[http://www.eede.gr/uploads/files/efqm\\_r4e\\_info.pdf](http://www.eede.gr/uploads/files/efqm_r4e_info.pdf) (Ε.Ε.Δ.Ε.) Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ανάκτηση στις 18-10-2017.

Υπουργείο Εσωτερικών, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, (2007). *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Βελτιώνοντας μια δημόσια οργάνωση μέσω της αυτοαξιολόγησης, ΚΠΑ 2006*, Αθήνα, 2007 . Ανακτήθηκε από [https://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Greek\\_2006.pdf](https://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Greek_2006.pdf) στις 16-9-2017.

Υπουργείο Εσωτερικών, (2008). «Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Εθνικό Τυπογραφείο: Αθήνα, σ. 15.

Φαναριώτης, Π. (1990). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Σταμούλης.

Φαναριώτης, Π. (2000). *Δημόσια Γραφειοκρατία*. Αθήνα: Σταμούλης.

ΦΕΚ 583/2006 [http://www.dsnet.gr/Epikairothta/Nomothesia/ya9381\\_06.htm](http://www.dsnet.gr/Epikairothta/Nomothesia/ya9381_06.htm)

Χαραλαμπίδου, Μ. (2012). *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης: Κίνητρα, οφέλη, εμπόδια και βελτιωτικές ενέργειες – Σύγκριση ελληνικού και ευρωπαϊκού δημόσιου χώρου*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Χαραλαμποπούλου, Ν. (2010). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως Εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεδομένα και Προοπτικές για τη Διοικητική Αυτοαξιολόγηση στην Ελλάδα: Το Παράδειγμα της Παιδείας, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις* (εκδ. 3η). Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks, σελ. 257-258.

Ψαρριανού Ιακώβη Ειρήνη, Μεταπτυχιακή εργασία *Η διαπολιτισμική εκπαίδευση στη μουσουλμανική μειονότητα της Δ. Θράκης— Εμπειρία στον Ελληνικό χώρο*, ΕΚΠΑ, Οκτώβριος, 2005. Ανακτήθηκε στις 19-11-2017, από <http://benl.primedu.uoa.gr/ptde/database-ptde/> .

## Ξενόγλωσση

Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 9<sup>th</sup> Edition, Kogan Page: London, p.240, 810.

Atkinson, C. (1994). Continuous improvement: ingredients of change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6 (2) pp. 06-08. Ανακτημένο από <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09596119410052017> στις 3-10-2017.

Bon, A.T. and Mustafa, E. (2013). *Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organisation: Literature Review and New Conceptual Framework*. Proseida Engineering, vol. 53, pp. 516-529.

Bovaird T., Loffler E. (2009). *Public Management and Governance*, 2nd edition , Routledge: London, p. 173- 174 , p. 109.

Brown, K., Waterhouse, J. and Flynn, C. (2003). Change management practices – Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies?, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.16, No 3, pp. 230- 241 <http://www.emeraldinsight.com/toc/ijpsm/16/3> Ανακτήθηκε στις 15-10-2017.

Buelens, M. and Van den Broeck, H. (2007). *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations*», *Public Administration Review*.

Burnes B. (1992). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Development and Renewal*. Pitman, London.

Campbell, D., Stonehouse ,G. & Houston, B., (2004). *Business strategy: an introduction*. (2nd ed.). Butterworth Heinemann, Oxford.

Carson, K.P., Cardy, R., Dobbins, G.H. (1991). Upgrade the employee evaluation process, *Survey of Business*, Vol. 29 No.1, Diamond.

Clayton T. J., Poister H.T. (2009).”Thinking about Stakeholders of Public Agencies: The Georgia Department of Transportation Stakeholder Audit”, *Journal of Public Organization Review*, Vol. 9 (1), pp.67-82 (<http://econpapers.repec.org/article/kapporgrv/default4.htm>).

Commission of the European Communities (2005). i2010- *A European Information Society for growth and employment*. COM (2005) 229, Brussels.



Deming W. E. (1986). *Out of The Crisis*, MIT PRESS 1986, σ. 97-126. (Πρωτοδημοσιεύτηκε το 1982).

Dessler, G.(2000). *Human Resources Management*, Prentice Hall 8<sup>th</sup> Edition, International Inc.

Dewhurst F., Martinez – Lorente A and Dale B. (1999). TQM in public organisations: an examination of the issues. *Managing Service Quality*, Vol. 9, No 4, pp. 265- 273.

Diane, M., A. *How do 360 Degree Performance Reviews affect Employee, Attitudes, Effectiveness, and Performance?* University of Rhode Island, Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series, 2006. Ανακτήθηκε από [http://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=lrc\\_paper\\_series](http://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=lrc_paper_series) στις 3-11-2017.

Drucker, P., (1954). *The practice of Management*. Harper and Row, New York.

Drucker, P.F. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge, Oxford, New York.

Dr Christoph Demmke, European Institute of Public Administration Maastricht (NL), Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States, Study of the 48<sup>th</sup> meeting of the Directors- General of the Public Service of the Member States of the European Union, Maastricht, June, 2007. <https://www.scribd.com/document/74039718/Performance-Assessment> ανακτήθηκε στις 4-11-2017.

EFQM, (1999). The EFQM Excellence Model. European Foundation for Quality Management (EFQM), Brussels. [https://www.researchgate.net/profile/Nicholas\\_Theodorakis/publication/267267640\\_The\\_EFQM\\_Excellence\\_Model\\_An\\_Exploratory\\_Attempt\\_for\\_Assessing\\_the\\_Hellenic\\_National\\_Sport\\_Federations/links/54490a040cf244fe9ea210ae/The-EFQM-Excellence-Model-An-Exploratory-Attempt-for-Assessing-the-Hellenic-National-Sport-Federations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nicholas_Theodorakis/publication/267267640_The_EFQM_Excellence_Model_An_Exploratory_Attempt_for_Assessing_the_Hellenic_National_Sport_Federations/links/54490a040cf244fe9ea210ae/The-EFQM-Excellence-Model-An-Exploratory-Attempt-for-Assessing-the-Hellenic-National-Sport-Federations.pdf) Ανακτήθηκε στις 5-11-2017.

Feigenbaum, Armand V. (1983). *Total quality control*, 3rd ed. New York: Mc Grow-Hill.

Ferreira, M. and Diniz F. (2001). *Total Quality Management and Public Administration: The Case of Vila Real Town Hall*. Ανακτήθηκε στις 10-10-2017, από <https://ideas.repec.org/p/wiw/wiwsa/ersa04p347.html>

Ford, J. D., and Ford, L. W. (2009). Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, Issue 2009, April <https://hbr.org/archive-toc/BR0904> ανακτήθηκε στις 9-10-2017.

Ford, J. D., Ford, L. W. & Mc Namara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 105 – 121.

Freeman, R.E. (1983) *Strategic Management: A stakeholder approach* , Pitman: Boston, p.46

French, S., & Kubo, K., & Marsden, D. (2001). *Does performance pay de-motivate, and does it matter?*

Fuegen, K., & Brehm, J., W. (2004). The intensity of affect and resistance to social influence. In Knowles E. S. & Linn J. A. (Eds.), *Resistance and persuasion*, pp39-64. Mahwah, Lawrence Erlbaum, New Jersey.

Gabris, G.T. & Mitchell, K., (1989), The impact of merit raise scores on employee attitudes; the matthew effect of performance appraisal, *Public Personnel Management*, Vol17, No 4, (Special Issue).

Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality-The Strategic and Competitive Edge*. The free Press. New York. P. 319.

Geigle, S. (1998). Organizational memory and scripts: Resistance to change or lessons from the past. Paper presented to the Annual Conference of the Academy of Human Resource Development, Chicago, March.

Ghorpade, J., Chen, M.M. and Caggiano, J. (1995). Creating quality-driven performance appraisal systems, *The Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 1, pp. 32-40. Greenberg.

Golembiewski, R. (1992). Experts from Organisation as a moral problem. *Public Administration Review*. March/April 1992, pp 95-98

<http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=Experts+from+Organization+as+a+moral+problem>

ανακτήθηκε στις 8-9-2017.

Hersey, P. & Blanchard, K., (1988). *Organizational Behavior*. Prentice Hall, New York.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (1992). *Management* (6th ed.). Addison – Wesley Publishing Company, Reading, M.A.

Hikel Ron, *Real Customer Service In Government: Is it Possible?* KPMG Internet site, in Robert Bacal, “TQM In The Public Eye”.

Hoyle D., ISO 9000 (2006). *Quality Systems Handbook*, 5th edition, Elsevier : Oxford, p.102.

Hradesky, J. (1994). *Total Quality Management Handbook*.Mc Graw-Hill Professional, 1994, p. 2, 3.

Ian Palmer, Richard Dunford, David A. Buchanan, (2017). *Managing Organizational Change, A Multiple Perspectives Approach*. Third edition by Mc Graw Hill Education.

Ανακτήθηκε

στις

8-10-2017

από

[https://studydaddy.com/attachment/33116/20160624101428managing\\_organizational\\_change\\_a\\_multiple\\_perspectives\\_approach.pdf](https://studydaddy.com/attachment/33116/20160624101428managing_organizational_change_a_multiple_perspectives_approach.pdf)

James, P. (1998). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Jantjies, X., (2008). *The Development of a total quality management: Organizational culture for eden district municipality*. Magister in Business Administration. Business School. Nelson Mandela Metropolitan University. Diploma Thesis, NMMU.

Juran, J. M. (1989). *Juran on Leadership for Quality, An executive Handbook*. The Free Press, p. 37.

Kernaghan K., Marson B., Borins S. (2005). *The new Public Organization, The Institute of Public Administration of Canada*, Toronto, p.137.

Knowles E. S. & Linn J. A. (2004). The importance of resistance to persuasion. In Knowles E. S & Linn J. A. (Eds.), *Resistance and persuasion*, 3-9. Mahwah, Lawrence Erlbaum, New Jersey.

[http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/looking\\_ahead\\_as\\_a\\_technique\\_to\\_reduce\\_resistance\\_to\\_persuasive\\_attempts\\_-\\_resistance\\_and\\_persuasion.pdf#page=52](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/looking_ahead_as_a_technique_to_reduce_resistance_to_persuasive_attempts_-_resistance_and_persuasion.pdf#page=52) ανακτήθηκε στις 10-10-2017.

Kotter, J., P., Schlesinger, L., & Sathe, V., (1986). *Organization* (2nd ed.). Irwin, Homewood, IL.

Dent, E., B., & Goldberg, S., G., (1999a). Challenging Resistance to change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.

Kotter, J. P., and Schlesinger, L. A., (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review* 86(7/8):130–39 (first published 1979).

Kreitner, R. (2009). *Management*, Boston: Houghton, Mifflin Harcourt.

Kufidu, S. Petridou, E. and Mihail, D. (1997), Upgrading managerial work in the Greek civil service, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.10, No 4, pp. 244- 253.

Lado, R., (1957). *Linguistics Across Cultures*. Ann Arbor, MIQ University of Michigan Press.

Lavy, V. (2007). Using Performance-Based Pay to Improve the Quality of Teachers, *Future of Children* Vol. 17 No.1 Spring 2007, Princeton/ Brookings.

LSE Research Online Documents on Economics 3637; London School of Economics and Political Science, LSE Library. Ανακτήθηκε από <https://ideas.repec.org/p/cep/cepdps/dp0503.html> στις 16-10-2017.

Magos, K. & Simopoulos, G. (2009). Do you know Naomi? researching the intercultural competence of teachers who teach Greek as a second language in immigrant classes, *Intercultural Education*, 20:3, 255-265.

Marsden, D. (2001). *Teachers and performance management: one year on (Provisional results)* , Centre for Economic Performance, London School of Economics

Maurer, R. (1996). *Using resistance to build support for change*. Journal for Quality & Participation, June, 56-63.

Maurer R. (1997). Transforming resistance. *Human Resource Focus*, 74 (10), 9-15.

Mc Gregor, D. (1985). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Marshden and Belfield, (2006).

<https://pdfs.semanticscholar.org/8a79/5ef775b22d9187dceb152f300db7050276a3.pdf>

Ανακτήθηκε στις 20-10-2017.

Mondy, W., Noe, R., Premeaux, S. (1999). *Human Resource Management*. Prendice Hall.

Mavrommatis G. & Tsitselikis K. (2003). *The Turkish in Greece*. Mercator-Education, 2003.

Oakland, J. S. (2003). TQM: text with cases (3rd ed.). Heinemann. Burlington, Butterworth. Ανακτημένο από <https://kashifoffline.files.wordpress.com/2013/05/tqm-text-with-cases-thirdedition.pdf> στις 3-10-2017.

OECD, 2004. Public sector modernisation: Governing for Performance. *Policy Brief, OECD, Observer*, (October). Ανακτήθηκε από <http://www.oecd.org/site/govgfg/39044817.pdf> στις 16-10-2017.

OECD, Private Pay for Public Work. Performance-related pay for public sector managers, (1993) <http://www.oecd.org/governance/pem/35117916.pdf> ανακτήθηκε στις 20-10-2017.

OECD, (1997). Globalisation and small and medium enterprises. Organization for Economic Co-operation and Development, Paris.

[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD\(97\)133&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(97)133&docLanguage=En)

Ανακτήθηκε στις 29-10-2017.

Osborne, D. E., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA, AddisonWesley.

Pearce, C. (2007). Ten steps to managing change. *Nursing Management*, 13 (10), 25 – 25.

Pollitt C., Bouckaert G. (1995). *Quality Improvement in European Public Services: Concepts, Cases and Commentary*, SAGE: London p.26.

Porter J. L, Tanner J. S.(2004). *Assesing Business Excellence: A Guide to Business Excellence*, 2nd edition, Elsevier: London, p.3- 4.

Recognised for Excellence in Europe Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία, Πληροφοριακό Έντυπο για υποψήφιες επιχειρήσεις και οργανισμούς, Διεθνής Πιστοποίηση Επιχειρήσεων Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας,EFQM.

Robinson, St., (1999). Measuring service quality: current thinking and future requirements. *Marketing Intelligence & Planning*, 17 (1).

Rosenfeld, R. & Wilson, D., (1999). *Managing Organisations: Texts, Readings and Cases*. MGH, London.

Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace*. *Academy of management journal*, vol. 37 (3), pp. 580-607.

Sherman, A. (1998). *Managing Human Resources*, South Western, Ohio, p. 305.

Stacey, R., D. (1996). *Strategic management and organizational dynamics* (2nd ed.). Pitman, London.

Thomas G.P., *The Changing Nature of Accountability* στο Peters B.G., Savoie J.D.(ed.), *Taking Stock: Assessing Public Sector Reforms*, McGill – Queen University Press: Montreal 1998, p.348- 357.

Tribus, M., (1989). The statistician's stake in the managerial revolution. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Series A, Mathematical and Physical Science*, 327 (1596).

Tsutsumi, A., (2005). Psychosocial factors and health: community and workplace study, *Journal of Epidemiology*, Vol. 15 No. 3.

Tushman, M. and Nadler, D. (1986). *Organising for innovation*. California Management Review, vol. 28(3), pp. 74-92.

Valerie Zeithaml, A. Parasuraman and Leonard Berry, (1990). *Delivering Quality Service*. New York: Free Press.

Windrum, P. (2008). *Innovation, and entrepreneurship in public services, in Innovation in public sector services: enterpreneurship, creativity and management*, (Windrum and Coch, editors). Edward Elgar Publishing, Cheltenham and Northampton, pp. 3-22.

Wu, J., Ma, L. and Yang, Y., (2013). *Innovation in the Chinese public sector: Typology and distribution*. Public Administration, vol. 91(2), pp. 347-365.

Wu, J., Ma, L. and Yang, Y. (2013). Innovation in the Chinese public sector Typology and distribution. *Public Administration*, vol. 91 (2), pp. 347-365.

Zairi, M. (1995). Moving from continuous to discontinuous innovation in FMCG: a re-engineering perspective. *World Class Design to Manufacture 2* (5), 32–37.

Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L. (1990). *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expextations*, The Free Press, p 15-17.

## Ιστοσελίδες

<http://coolweb.gr/pistopoihsh-iso> πρόσβαση στις 4-10-2017.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.320.2886&rep=rep1&type=pdf> πρόσβαση στις 9-10-2017.

<http://www.opengov.gr/yfes/?p=2923>) Σχετικά με άρθρο 9 «Στοχοθεσία». Ανακτήθηκε στις 21-10-2017.

<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/PapadimitriouAlkistis/attached-document-1352473963-174923-18082/PapadimitriouAlkistis2012.pdf> Παπαδημητρίου Άλκηστη (2012). Πίνακας προτεραιοτήτων μεταξύ συμβατικού μανάτζμεντ και ΔΟΠ. Ανακτήθηκε στις 2-11-2017.

<https://www.slideshare.net/akargas/qm-38245893> Διάγραμμα : Αξιώματα της ΔΟΠ. Από εργασία με θέμα: TQM: Μέθοδος επιχειρησιακής και τεχνολογικής διοίκησης.(χ.χ.) των Λελίδη, Κάργα, Γιαννικόπουλου. Ανακτήθηκε στις 6-11-2017.

[https://tsioukras.blogspot.gr/2012/12/blog-post\\_2.html](https://tsioukras.blogspot.gr/2012/12/blog-post_2.html) Εικόνα: Ο κύκλος του Deming. Ανακτήθηκε στις 25-11-2017.

<http://www.serviceperformance.com/the-5-service-dimensions-all-customers-care-about/> Σχεδιάγραμμα των 5 διαστάσεων της ικανοποίησης των πελατών σύμφωνα με το μοντέλο SERVQUAL. Ανακτήθηκε στις 1-12-2017.