



Σχολή Επιστημών Υγείας και Πρόνοιας

Τμήμα Βιοϊατρικών Επιστημών

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία



Παιδαγωγικό τμήμα

Διδρυματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Παιδαγωγική μέσω Καινοτόμων Τεχνολογιών και Βιοϊατρικών

Προσεγγίσεων



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Διαχείριση έργου στη Δημόσια Εκπαίδευση και Υγεία σε
καιρό διαχείρισης κρίσεων στην Ελλάδα**

POST GRADUATE THESIS

**Project administration in public education and health in times of crisis
management in Greece**



ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ/NAME OF STUDENT

Μύρκος Επαμεινώνδας

Myrkos Erameinondas

ΟΝΟΜΑ ΕΙΣΗΓΗΤΗ/NAME OF THE SUPERVISOR

Μιχαλόπουλος Ευστάθιος

Michalopoulos Efstathios

ΑΙΓΑΛΕΩ/ΑΙΓΑΛΕΟ 2022



Faculty of Health and Caring Professions
Department of Biomedical Sciences
Faculty of Administrative, Financial and Social Sciences
Department of Early Childhood Education and Care

Department of Pedagogy



Inter-Institutional Post Graduate Program
Pedagogy through innovative Technologies and Biomedical approaches

POST GRADUATE THESIS

Project administration in public education and health in times of crisis management in Greece

Myrkos Epameinondas
A. M. 20076
nwntasmyrkos@gmail.com

FIRST SUPERVISOR
Michalopoulos Efstathios

SECOND SUPERVISOR
Kriebardis Anastasios

AIGALEO 2022

Δήλωση περί λογοκλοπής

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Μύρκος Επαμεινώνδας του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου 20076 φοιτητής του Διϊδρυματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Παιδαγωγική μέσω Καινοτόμων Τεχνολογιών και Βιοϊατρικών Προσεγγίσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών

Μύρκος Επαμεινώνδας

Ευχαριστίες

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Διδρυματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Παιδαγωγική μέσω Καινοτόμων Τεχνολογιών και Βιοϊατρικών Προσεγγίσεων» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τους επιβλέποντες καθηγητές μου κ. Μιχαλόπουλο Ευστάθιο ως Α' επιβλέποντα και κ. Κριεμπάρδη Αναστάσιο ως Β' επιβλέποντα, οι οποίοι συνέβαλαν τα μέγιστα στην ολοκλήρωση του στόχου μου.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές και τις καθηγήτριες που μας καθοδήγησαν και μας στήριξαν με όλες τους τις γνώσεις στο εν λόγω Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών και τη γραμματεία για την άψογη συνεργασία μας καθ' όλη τη διάρκεια αυτού του δύσκολου λόγω συνθηκών εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω, επίσης, γνωστούς, φίλους και συμφοιτητές που βοήθησαν σε κάθε δύσκολη στιγμή, όταν χρειάστηκε.

Πάνω απ' όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους μου τους δασκάλους και καθηγητές, αφού σε εκείνους οφείλω το «ευ ζην».

Τέλος, ένα μεγάλο «ευχαριστώ» οφείλω στους γονείς μου για το «ζην» που είναι πάντα δίπλα μου και με στηρίζουν σε ό, τι κάνω.

Αφιερώσεις

«Πάντα στὸν νοῦ σου ν᾿αἶχες τὴν Ἰθάκη.
Τὸ φθάσιμον ἐκεῖ εἶν' ὁ προορισμός σου.
Ἄλλὰ μὴ βιάζεις τὸ ταξεῖδι διόλου.
Καλλίτερα χρόνια πολλὰ νὰ διαρκέσει·
καὶ γέρος πιά ν' ἀράξεις στὸ νησί,
πλούσιος μὲ ὅσα κέρδισες στὸν δρόμο,
μὴ προσδοκῶντας πλούτη νὰ σὲ δώσει ἡ Ἰθάκη.

Ἡ Ἰθάκη σ' ἔδωσε τ' ὠραῖο ταξεῖδι.
Χωρὶς αὐτὴν δὲν θᾶβγαινες στὸν δρόμο.
Ἄλλα δὲν ἔχει νὰ σὲ δώσει πιά.»

Κ. Π. Καβάφης

Περίληψη

Εισαγωγή: Το θέμα της παρούσας εμπειρικής έρευνας πραγματεύεται το πώς την περίοδο της κρίσης στην Ελλάδα κατορθώνουν δύο από τους θεμέλιους λίθους της Δημόσιας Διοίκησης (Παιδεία, Υγεία) να φέρνουν σε πέρας το έργο τους και πως η Δημόσια Διοίκηση καταφέρνει να διαχειρίζεται τις καταστάσεις αυτές. Πρόκειται για μια συγκριτική ανάλυση μελετών περιπτώσεων, ώστε να αναδειχθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων στην υγεία και την εκπαίδευση σχετικά με την διαχείριση κρίσεων στον εργασιακό τους χώρο.

Σκοπός: Κύριος σκοπός της παρούσας εμπειρικής μελέτης είναι: «Η διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων στην υγεία και στην εκπαίδευση στην Κάρπαθο, για τη διοίκηση και τη διαχείριση των εργασιακών τους χώρων κατά την περίοδο της κρίσης».

Μέθοδος: Για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από δομημένο ερωτηματολόγιο έρευνας, που χορηγήθηκε σε εργαζόμενους στον τομέα της υγείας και της εκπαίδευσης στην Κάρπαθο, με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS.

Αποτελέσματα: Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψαν σημεία σύγκλισης των εργαζομένων στην υγεία και την εκπαίδευση σχετικά με τον σημαντικό ρόλο του διευθυντή στη διαχείριση και στη διοίκηση του Νοσοκομείου Καρπάθου και των σχολικών μονάδων Καρπάθου, με την αναγκαιότητα βελτίωσης και ανάπτυξης θετικού εργασιακού κλίματος και την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων και την αύξηση εργασιακής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Ωστόσο, υπήρχαν σημεία απόκλισης για τις δύο ομάδες συμμετεχόντων που αφορούν περισσότερο τον ηγετικό χαρακτήρα του διευθυντή και τη συλλογικότητα στη λήψη αποφάσεων σε περιόδους κρίσεων.

Συμπεράσματα: Ένας σημαντικός περιορισμός της έρευνας, αυτός του μικρού δείγματος, οδηγεί σε αδυναμία γενίκευσης των αποτελεσμάτων της παρούσας μελέτης, ωστόσο είναι σημαντική η τάση που φαίνεται να υπάρχει στον εργασιακό χώρο της υγείας και της εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα συνάδουν με τις αναλύσεις SWOT που πραγματοποιήθηκαν σε κάθε περίπτωση και προσφέρονται για περαιτέρω μελέτη σε μελλοντικούς ερευνητές.

Λέξεις κλειδιά: διαχείριση, διοίκηση, εργασιακό κλίμα, λήψη αποφάσεων, ηγέτης, υγεία, εκπαίδευση, μάνατζμεντ, διοίκηση ολικής ποιότητας, διαχείριση έργου, swot ανάλυση.

Abstract

Introduction: The present empirical research describes how, during the crisis in Greece, two of the cornerstones of Public Administration (Education and Health) managed to carry out their work and how the Public Administration handled the situations that arose. It is a comparative analysis of case studies, in order to highlight the perceptions of people working in health and education sectors about crisis management in their workplace.

Purpose: The main objective of this empirical study is: "to investigate the perception of people working in health and education sectors in Karpathos, regarding the administration and management of their workplaces during the crisis."

Method: To investigate the research questions, a statistical analysis was performed of the data obtained from a structured research questionnaire, which was provided to health and education professionals in Karpathos, using the SPSS statistical package.

Results: The analysis of the data revealed points of convergence between employees in health and education sectors as to the important role of the director in the management and administration of Karpathos Hospital and Karpathos schools, with the need to improve and develop a positive working climate and cultivate a spirit of cooperation and participation in decision-making with the ultimate goal to achieve objectives and increase work efficiency and effectiveness. However, there were divergences for the two groups as participants were more concerned with the manager's leadership and collective decision-making in times of crisis.

Discussion: A significant limitation of the research, that of the small sample, leads to the inability to generalize the outcomes of the present study, however the trend that seems to exist in the workplace of health and education is important. The outcomes are consistent with the SWOT analyzes performed in each case and are offered for further study to future researchers.

Key words: management, administration, work climate, decision making, leader, health, education, management, total quality management, project management, swot analysis.

Περιεχόμενα	
Δήλωση περί λογοκλοπής.....	iv
Ευχαριστίες	v
Αφιερώσεις	vi
Περίληψη	vii
Abstract.....	ix
Συνοτομογραφίες	xiii
Ευρετήριο Πινάκων και Σχεδιαγραμμάτων.....	xvi
Ευρετήριο Πινάκων.....	xvi
Ευρετήριο Εικόνων	xviii
Πρόλογος	1
ΜΕΡΟΣ Ι: Οργάνωση και Λειτουργία της Δημόσιας Εκπαίδευσης στην ΕΛΛΑΔΑ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Εισαγωγή στη Δημόσια Εκπαιδευτική Διοίκηση	3
1. Ορισμός της Εκπαιδευτικής Διοίκησης	3
2. Ορισμός κατά τον Fayol	3
3. Ορισμός κατά τους Montana και Charnov	4
4. Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	4
5. Τι είναι Management. Ποια η διαφορά του από τη Διοίκηση.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Η Οργάνωση και η Λειτουργία της Δημόσιας Εκπαίδευσης σε Συνθήκες Διαχείρισης Κρίσεων στην ΕΛΛΑΔΑ	7
1. Ορισμός της «Οργάνωσης»	7
2. Οργάνωση και Λειτουργία στην Προσχολική Εκπαίδευση	8
3. Οργάνωση και Λειτουργία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.....	8
4. Οργάνωση και Λειτουργία στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	9
5. Οργάνωση και Λειτουργία στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Βασικά σημεία καλής Διαχείρισης της Εκπαιδευτικής Διοίκησης	11
1. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Συμπεριφορά στην Εκπαίδευση.....	11
2. Το σχολικό κλίμα	12
3. Ο Διευθυντής – Ηγέτης	12
4. Λήψη αποφάσεων στην Εκπαίδευση	13
5. Νομοθεσία	14
6. Άντληση οικονομικών πόρων	14
7. Συνεργασία.....	15
8. Φορείς	15

9. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην Εκπαίδευση.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Διαχείριση Έργου σε Συνθήκες Διαχείρισης Κρίσεων στην Εκπαιδευτική Διοίκηση	17
1. Έργο – Κύκλος Ζωής του Έργου	17
2. Συντελεστές Έργου – Συνεργασία	17
3. Διαχειριστής Έργου - Διευθυντής.....	18
4. Χρόνος	19
5. Κόστος	20
6. Ποιότητα.....	20
7. Κίνδυνοι.....	22
8. Νομοθεσία	22
ΜΕΡΟΣ II: Οργάνωση και Λειτουργία της Δημόσιας Υγείας στην Ελλάδα	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Η Οργάνωση και η Λειτουργία της Δημόσιας Υγείας σε Συνθήκες Διαχείρισης Κρίσεων στην ΕΛΛΑΔΑ.....	32
1. Ιστορική Εξέλιξη	32
2. Οργάνωση και Λειτουργία στην Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας (Π.Φ.Υ.)	32
3. Οργάνωση και Λειτουργία στη Δευτεροβάθμια Νοσοκομειακή Περίθαλψη (Δ. Ν. Π.).....	33
4. Οργάνωση και Λειτουργία στην Τριτοβάθμια Νοσοκομειακή Περίθαλψη (Τ. Ν. Π.)	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Βασικά σημεία καλής Διαχείρισης του Υγειονομικού Συστήματος	34
1. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Συμπεριφορά στο Εθνικό Σύστημα Υγείας (Ε.Σ.Υ.)	34
2. Το συνεργατικό ενδονοσοκομειακό κλίμα	35
3. Ο Διοικητής Νοσοκομειακής Μονάδας – Ηγέτης.....	35
4. Λήψη Αποφάσεων στην Υγεία.....	36
5. Η παροχή νοσοκομειακής περίθαλψης.....	37
6. Νομοθεσία	38
7. Άντληση οικονομικών πόρων	38
8. Συνεργασία	38
9. Φορείς	39
10. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Υπηρεσίες Υγείας (Δ.Ο.Π.).....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: Διαχείριση Έργου σε Συνθήκες Διαχείρισης Κρίσεων σε Νοσοκομειακή Μονάδα.....	40
1. Κύκλος Ζωής του Έργου.....	40

2. Συντελεστές Έργου – Συνεργασία	40
3. Διαχειριστής Έργου – Διευθυντής Μονάδας.....	41
4. Χρόνος	41
5. Κόστος	41
6. Ποιότητα.....	42
7. Κίνδυνοι.....	42
8. Νομοθεσία	42
9. Case Study – SWOT (Μελέτη Περίπτωσης – Αξιολόγηση Νοσοκομειακής Μονάδας Καρπάθου)	42
ΜΕΡΟΣ III:	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο : Αποτελέσματα Έρευνας - Μελετών Περιπτώσεων (Case Studies)	47
1. Μεθοδολογία	47
2. Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα	48
3. Εργαλεία συλλογής δεδομένων	48
4. Δειγματοληψία – διαδικασία έρευνας.....	48
5. Δυσκολίες – εμπόδια	49
6. Αποτελέσματα	49
Ανάλυση του ερωτηματολογίου έρευνας για τους συμμετέχοντες του προσωπικού της Υγείας και της Εκπαίδευσης.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο: Συζήτηση Αποτελεσμάτων Έρευνας.....	67
1. Σύγκριση των Μελετών Περιπτώσεων	67
2. Συμπεράσματα.....	70
3. Προτάσεις.....	71
Αναφορές.....	72
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	72
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	75
ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ.....	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ	82
Πηγές Εικόνων	87

Συντομογραφίες

Αγγλική ορολογία	Ελληνική ορολογία
S.P.S.S. (Statistical Package for the Social Sciences)	S.P.S.S. (Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες)
S.W.O.T. (Strengths – Weakness – Opportunities - Threats)	S.W.O.T. (Δυνατά Σημεία – Αδύνατα Σημεία – Ευκαιρίες - Απειλές)
TQM (Total Quality Management)	ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)
ISO (International Organization for Standardization)	Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης
Government Gazette Leaflet	Φ.Ε.Κ. (Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως)
Institute of Educational Policy	ΙΕΠ (Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής)
Educational Institute	ΠΙ (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο)
ICTP (Institute of Computer Technology and Publishing - Diofantos)	ΙΤΥΕ (Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων - Διόφαντος)
ICT (Information and Communication Technology)	ΤΠΕ (Τεχνολογία της Πληροφορικής και Επικοινωνίας)
NSRF (National Strategic Reference Framework)	ΕΣΠΑ (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης)
Public Investment Program	Π.Δ.Ε. (Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων)

Renewable Energy Obligations	Α.Π.Ε. (Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας)
National Health System	Ε.Σ.Υ. (Εθνικό Σύστημα Υγείας)
World Health Organization	Π.Ο.Υ. (Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας)
Primary Healthcare	Π.Φ.Υ. (Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας)
Secondary Care	Δ.Ν.Π. (Δευτεροβάθμια Νοσοκομειακή Περίθαλψη)
Tertiary Care	Τ.Ν.Π. (Τριτοβάθμια Νοσοκομειακή Περίθαλψη)
O.E.C.D. (Organization for Economic Co – operation and Development)	Ο.Ο.Σ.Α. (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης)
Greek National Health Service Organization	Ε.Ο.Π.Υ.Υ. (Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας)
National Network of Technology and Research Infrastructures	ΕΔΥΤΕ (Εθνικό Δίκτυο Υποδομών Τεχνολογίας και Έρευνας)
Technological Educational Institute	ΤΕΙ (Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα)
PMI (Project Management Institute)	ΙΔΕ (Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων)

Ευρετήριο Πινάκων και Σχεδιαγραμμάτων

Πίνακας 1. Έργο με 9 δραστηριότητες – Χρόνοι εκτέλεσης δραστηριοτήτων – Μεταξύ τους αλληλεξαρτήσεις.....	23
Σχεδιάγραμμα 1. Διάγραμμα Δικτύου AOA (Activity – On - Arrow).....	24
Πίνακας 2. Ελάχιστη συνολική διάρκεια του Έργου – Κρίσιμη Διαδρομή.....	24
Πίνακας 3. Ανάλυση Μοντέλου Δυνάμεων Σχολικής Μονάδας Καρπάθου.....	31
Πίνακας 4. Ανάλυση Μοντέλου Δυνάμεων Νοσοκομειακής Μονάδας Καρπάθου.....	49

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1. Φύλο δείγματος	50
Πίνακας 2. Ηλικιακές ομάδες δείγματος	50
Πίνακας 3. Έτη υπηρεσίας δείγματος.....	51
Πίνακας 4. Η οργάνωση των νοσοκομειακών/εκπαιδευτικών μονάδων και η λειτουργία τους στη διάρκεια της κρίσης έχει διατηρηθεί στο ίδιο επίπεδο με πριν από αυτήν.	52
Πίνακας 5. Η οργάνωση των νοσοκομειακών/εκπαιδευτικών μονάδων και η λειτουργία τους στη διάρκεια της κρίσης έχει χειροτερεύσει.	52
Πίνακας 6. Ο Διευθυντής αποτελεί το κυριότερο μέρος μιας καλής οργάνωσης και διοίκησης νοσοκομειακής/ σχολικής μονάδας και ειδικά στην εποχή που διανύουμε. ...	53
Πίνακας 7. Μια καλή οργάνωση και διοίκηση απαιτεί την αγαστή και αρμονική συνεργασία όλων των μερών.	53
Πίνακας 8. Η διαχείριση μιας κρίσης στη νοσοκομειακή/σχολική μονάδα είναι έργο του Διευθυντή.	54
Πίνακας 9. Η λήψη των αποφάσεων σε μια κρίση θα πρέπει να είναι έργο συλλογικό. ..	54
Πίνακας 10. Η διαχείριση και η επίλυση συγκρούσεων θα πρέπει να γίνεται από το Διευθυντή και μόνο.	55
Πίνακας 11. Ο τρόπος με τον οποίο θα επιλυθεί μια κρίση ή σύγκρουση κρίνει πολλά για τη συνέχεια του εργασιακού/ σχολικού κλίματος.	55
Πίνακας 12. Η κάθε νοσοκομειακή/σχολική μονάδα αποκτά το εργασιακό/σχολικό κλίμα που της δίνει ο Διευθυντής της.....	56

Πίνακας 13. Το καλό εργασιακό/σχολικό κλίμα είναι σημαντικό για την καλύτερη εργασιακή απόδοση.....	56
Πίνακας 14. Την περίοδο αυτή το νοσοκομειακό περιβάλλον/σχολικό κλίμα επηρεάζεται προς το χειρότερο λόγω της γενικότερης κακής κατάστασης.....	57
Πίνακας 15. Ο ρόλος του Διευθυντή, όσον αφορά τη διαχείριση του έργου του, την περίοδο αυτή έχει γίνει πιο σύνθετος και έχει επιβαρυνθεί.....	57
Πίνακας 16. Θα πρέπει να λειτουργεί περισσότερο ως Manager και λιγότερο ως Διευθυντής για να διαχειριστεί την τωρινή κατάσταση.....	58
Πίνακας 17. Για να διατηρήσει την ποιότητα του παρεχόμενου έργου, στο κόστος και στον απαιτούμενο χρόνο στα ίδια τουλάχιστον επίπεδα με πριν θα πρέπει να συνεργάζεται με όλους τους φορείς.....	58
Πίνακας 18. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Υγεία/Εκπαίδευση θα μπορούσε να βοηθήσει στο ρόλο του σημερινού Διευθυντή.....	59
Πίνακας 19. Ο τωρινός Διευθυντής εκτός του ακαδημαϊκού του υποβάθρου θα πρέπει να διαθέτει και κάποια soft και hard skills για να φέρει σε πέρας το έργο του.	59
Πίνακας 20. Η οργάνωση και η διοίκηση στη νοσοκομειακή μου μονάδα/στο σχολείο μου λειτουργεί πολύ καλά αυτή την περίοδο.....	60
Πίνακας 21. Οι λήψεις των αποφάσεων μας κινούνται σε συλλογικό επίπεδο.	60
Πίνακας 22. Το εργασιακό/σχολικό κλίμα που επικρατεί είναι πολύ καλό.....	60
Πίνακας 23. Οι όποιες συγκρούσεις προκύπτουν και κρίσεις στη νοσοκομειακή/σχολική μου μονάδα επιλύονται μέσα σε αυτή.....	61
Πίνακας 24. Καθοριστικό ρόλο στην επίλυση των συγκρούσεων και των κρίσεων στη μονάδα μου παίζει ο Διευθυντής.....	62
Πίνακας 25. Ο Διευθυντής μου έχει διατηρήσει σε καλό επίπεδο τη νοσοκομειακή/σχολική μονάδα, όσον αφορά την ποιότητα του παρεχόμενου έργου για τα δεδομένα της περιόδου που διανύουμε εν συγκρίσει με πριν από αυτή.....	62
Πίνακας 26. Ο Διευθυντής μου γνωρίζει τα αδύνατα σημεία και μπορεί να προβλέπει τους κινδύνους που προκύπτουν για τη νοσοκομειακή/σχολική μονάδα και να παρεμβαίνει σε αυτούς με σκοπό τη βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου.....	63
Πίνακας 27. Ο Διευθυντής μου γνωρίζει τα δυνατά σημεία και ξέρει να βρίσκει τις ευκαιρίες που προκύπτουν για τη σχολική μονάδα με σκοπό τη βελτιστοποίηση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου.....	63

Πίνακας 28. Είμαι απόλυτα ικανοποιημένος/η από τη συνολική διαχείριση του έργου της νοσοκομειακής/σχολικής μου μονάδας.	64
Πίνακας 29. Πιστεύω πως θα μπορούσε να υπάρξει μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τη διαχείριση του έργου της νοσοκομειακής/εκπαιδευτικής μου μονάδας.	64
Πίνακας 30. Θεωρώ πως δεν μπορεί να δοθεί στη μονάδα μου μεγαλύτερη ευελιξία λόγω της γενικότερης ιδιαίτερης κατάστασης που επικρατεί.	65
Πίνακας 31. Η διαχείριση και η επίλυση συγκρούσεων θα πρέπει να γίνεται από το Διευθυντή και μόνο.	66
Πίνακας 32. Ο Διευθυντής μου γνωρίζει τα αδύνατα σημεία και μπορεί να προβλέπει τους κινδύνους που προκύπτουν για τη νοσοκομειακή/σχολική μονάδα και να παρεμβαίνει σε αυτούς με σκοπό τη βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου.	67

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1. Η διαχείριση και η επίλυση συγκρούσεων θα πρέπει να γίνεται από το Διευθυντή και μόνο.	66
Εικόνα 2. Ο Διευθυντής μου γνωρίζει τα αδύνατα σημεία και μπορεί να προβλέπει τους κινδύνους που προκύπτουν για τη νοσοκομειακή/σχολική μονάδα και να παρεμβαίνει σε αυτούς με σκοπό τη βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου.	67

Πρόλογος

Το θέμα της Διπλωματικής Εργασίας πραγματεύεται το πώς την περίοδο της κρίσης στην Ελλάδα (οικονομικής, πανδημίας) κατορθώνουν δύο από τους βασικότερους τομείς και θεμέλιους λίθους της Δημόσιας Διοίκησης (Παιδεία, Υγεία) να φέρνουν σε πέρας το έργο τους και πως η Δημόσια Διοίκηση καταφέρνει να διαχειρίζεται τις καταστάσεις αυτές.

Η εργασία χωρίζεται σε τρία βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος, το οποίο αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια και στο οποίο γίνεται λόγος για την «Οργάνωση και τη Λειτουργία της Δημόσιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα». Το πρώτο του κεφάλαιο μας εισάγει σε βασικές έννοιές της, όπως είναι αυτή της Διοίκησης (ΣΑΪΤΗΣ, 2005), της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση (Κατσαρός, 2008) και το management (Μπουραντάς, 2002), ενώ στο δεύτερο κεφάλαιό του δίνεται ο ορισμός της «Οργάνωσης» (LAURIE J. MULLINS, 2015) με μια ταυτόχρονη ιστορική αναδρομή στην οργάνωση και στη λειτουργία της Δημόσιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα (Ευαγγελία Χρ. Λόζγκα, 2018). Στη συνέχεια, δίνονται αναλυτικές πληροφορίες για την οργάνωση και λειτουργία της Δημόσιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα σήμερα ανά βαθμίδα ξεχωριστά (Θωμαΐδου Φωτεινή, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2013). Το τρίτο κεφάλαιο του πρώτου μέρους αναφέρει ποια είναι τα κύρια στοιχεία που απαιτούνται για μια καλή Διαχείριση στην Εκπαιδευτική Διοίκηση (Πολυζοπούλου, 2018). Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή (θεωρία) της πρώτης από τις δύο μελέτες περίπτωσης που αφορά τη σχολική μονάδα της Καρπάθου. Θα γίνει μία εισαγωγή ως προς την αξιολόγηση και τη διαχείριση του έργου σε γενικότερα πλαίσια για αρχή (σε θεωρητικό επίπεδο) (Επισκόπηση Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων PM2, 2018), ώστε να υπάρξει μέτρο σύγκρισης με τη συγκεκριμένη μονάδα (Case Study - SWOT).

Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην «Οργάνωση και τη Λειτουργία της Δημόσιας Υγείας στην Ελλάδα» και είναι τμηματοποιημένο σε τρία κεφάλαια. Το πρώτο από αυτά ξεκινά με μια ιστορική αναδρομή στην οργάνωση και λειτουργία της Δημόσιας Υγείας στην Ελλάδα και στη συνέχεια αναπτύσσει και αναλύει ξεχωριστά την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Φροντίδα Υγείας (Αθηνά Καλοκαιρινού - Αναγνωστοπούλου, 2015). Το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει τα κυριότερα σημεία μιας καλής διαχείρισης του Συστήματος Υγείας (Κ. Δημουλάς) και εξηγεί για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Υγεία (Ι. Κουκουφλίππου, 2017). Στο τελευταίο κεφάλαιο αυτού του μέρους θα γίνει μια εισαγωγή ως προς την έννοια της διαχείρισης έργου σε Νοσοκομειακές Μονάδες γενικότερα (σε

θεωρητικό πλαίσιο) (State of Health in the EU - Ελλάδα, Προφίλ Υγείας 2017, 2017), ώστε να υπάρξει μέτρο σύγκρισης με τη δεύτερη μελέτη περίπτωσης που θα είναι το Νοσοκομείο της Καρπάθου (Case Study - SWOT).

Για τον κάθε τομέα (Εκπαίδευση, Υγεία) θα εκπονηθεί μία μελέτη περίπτωσης – SWOT, από σχολείο και νοσοκομείο αντίστοιχα, κατά την οποία θα εξαχθούν συμπεράσματα και θα αποτελέσουν κομμάτι του τρίτου μέρους της Διπλωματικής Εργασίας στα δύο τελευταία κεφάλαια.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος συμπεριλαμβάνονται τα δύο κεφάλαια, το πρώτο με τα αποτελέσματα της έρευνας των μελετών περιπτώσεων και το δεύτερο με τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Η δειγματοληψία από τις μελέτες περίπτωσης (σχολείο, νοσοκομείο), και τα δημογραφικά ή όποια άλλα στοιχεία θα συμπεριληφθούν στο πρώτο κεφάλαιο, ενώ η συγκριτική μελέτη των αποτελεσμάτων, η εξαγωγή συμπερασμάτων και οι όποιες παρατηρήσεις και προτάσεις προκύψουν από αυτή θα συμπεριληφθούν στο δεύτερο.

Από τη συγκεκριμένη συγκριτική μελέτη, ευελπιστούμε στην εξαγωγή ουσιωδών και χρήσιμων στοιχείων σχετικά με το πως και ποιος από τους δύο τομείς τα καταφέρνει καλύτερα στη διαχείριση έργου σε περίοδο διαχείρισης κρίσεων στην Ελλάδα.

ΜΕΡΟΣ Ι: Οργάνωση και Λειτουργία της Δημόσιας Εκπαίδευσης στην ΕΛΛΑΔΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Εισαγωγή στη Δημόσια Εκπαιδευτική Διοίκηση

1. Ορισμός της Εκπαιδευτικής Διοίκησης

Ως εκπαιδευτική διοίκηση ορίζεται αφενός το σύνολο των ενεργειών που πραγματοποιούνται με σκοπό την εκπλήρωση των εκπαιδευτικών σκοπών διδασκαλίας και μάθησης και αφετέρου στην αμέριστη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων αυτών. Για να είναι αποτελεσματική η σχολική διοίκηση θα πρέπει να βασίζεται στη συνετή χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων έτσι ώστε: α) να είναι σε θέση να προσδιορίζει επακριβώς τους στόχους της σχολικής μονάδας ως τη συνισταμένη των επιμέρους εκπαιδευτικών στόχων των μελών της, β) να είναι σε θέση να εφαρμόζει τους κανόνες δικαίου οι οποίοι ορίζουν τον τρόπο λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας, γ) να είναι σε θέση να δημιουργεί κατάλληλο περιβάλλον εργασίας έτσι ώστε να συντονίζονται οι ατομικές ενέργειες των μελών της, να συνεργάζονται αρμονικά, συστηματικά και αποτελεσματικά με σκοπό την επίτευξη των στόχων, δ) να είναι σε θέση να αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό και στο βέλτιστο χρόνο το υλικό και ανθρώπινο δυναμικό προς επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων της σχολικής μονάδας, ε) να είναι σε θέση να προσδιορίζει το παραγόμενο έργο και να μετρά τις αποκλίσεις του τελικού έργου από αυτό που είχε προγραμματιστεί στη στοχοθεσία, στ) να είναι σε θέση να επαναπροσδιορίζει τους στόχους κάθε φορά που προκύπτει κάποια αλλαγή ή μεταβολή δεδομένων ή σε περιόδους κρίσεων, και να μπορεί να προσαρμόζεται κατά τον μέγιστο βαθμό στα νέα δεδομένα θέτοντας νέους στόχους (Σαϊτής, 2005), (Σαϊτής Χ. , 2008).

2. Ορισμός κατά τον Fayol

Σύμφωνα με τον Fayol ως διοίκηση ορίζεται «η λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο» (Σαϊτής Χ. , 2008). Ο προγραμματισμός αφορά στον σχεδιασμό των αντικειμενικών στόχων και στη χάραξη στρατηγικής, η οργάνωση αφορά στην κατάρτιση οργανογράμματος και στον καταμερισμό εργασίας σε όλα τα επίπεδα, η διεύθυνση αφορά στην παροχή κατευθυντήριων εντολών με σκοπό την άμεση εκτέλεση καθώς

επίσης και τις διορθωτικές παρεμβάσεις, ο συντονισμός αφορά στην επίτευξη σύγκλισης προς την άμεση εκτέλεση των εντολών της διεύθυνσης καθώς επίσης την ταχεία δράση σε περιπτώσεις διορθωτικών παρεμβάσεων και ο έλεγχος αφορά την εκσφαλμάτωση του σχεδίου δράσης και τον επανακαθορισμό στόχων σε περίπτωση αλλαγής δεδομένων.

Ο Fayol αναφέρει τις βασικές αρχές της διοίκησης: «1) καταμερισμός εργασίας, 2) εξουσία και υπευθυνότητα, 3) πειθαρχία, 4) ενότητα εντολών ή διεύθυνσης, 5) ενότητα διοίκησης ή κατεύθυνσης, 6) υποταγή του ατομικού στο γενικό συμφέρον, 7) ανταμοιβή προσωπικού, 8) επικέντρωση, 9) αλυσίδα κλιμάκωσης, 10) σταθερότητα προσωπικού, 11) τάξη, 12) πρωτοβουλία, 13) ισότητα, 14) συνεργασία και συνοχή οργάνωσης» (Σαϊτίης, 2008, σελ. 44-45). Στην ουσία, με τις παραπάνω αρχές, ο Fayol δίνει κατευθυντήριες γραμμές ώστε μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον να εξασφαλίζεται καλό κλίμα ανάμεσα στα μέλη, ο συντονισμός, η ετοιμότητα, η συνεργασία και οι καλές πρακτικές, η πρωτοβουλία και ισότητα με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

3. Ορισμός κατά τους Montana και Charnov

Οι Montana & Charnov (2000) ορίζουν τη διοίκηση ως το συντονισμό και την εναρμόνιση των δραστηριοτήτων των μελών ενός οργανισμού, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Οι ίδιοι μελετητές αναφέρουν πως ως οργανισμό ορίζουν ένα σύνολο σχέσεων που αναπτύσσονται και αλληλεπιδρούν μέσα σε ένα σύστημα, δηλαδή αφορά σε ένα σύστημα που έχει ειδική δομή και διαμορφώνεται με κάποιους κανόνες (Montana, 2000). Συνεπώς, η έννοια της διοίκησης σύμφωνα με τους Montana και Charnov, εκλαμβάνεται ως ο τρόπος με τον οποίο συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν τα μέλη ενός εξελισσόμενου συστήματος με σκοπό τα εμπλεκόμενα μέλη αυτού του ζωντανού οργανισμού να επιτύχουν τους αντικειμενικούς στόχους που έχουν τεθεί (Charnov, 1993).

4. Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η διοίκηση περιλαμβάνει τον έλεγχο και την ανατροφοδότηση σχετικά με το παραγόμενο προϊόν, εμπεριέχει λοιπόν την έννοια της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες του οργανισμού. Σύμφωνα με το Βρετανικό πρότυπο 4778 (1987) ως ποιότητα ορίζεται «το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που σχετίζονται με την ικανότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας αυτής να ικανοποιεί

καθορισμένες, δηλωμένες ή συνεπαγόμενες ανάγκες», ενώ ο Deming (1986) την ορίζει ως «ο προβλέψιμος βαθμός αξιοπιστίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και συμμόρφωσης αυτών με ορισμένες προδιαγραφές, με όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος» (Deming, 1986), ενώ σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Πιστοποίησης (ISO) η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες» (Αρβανιτογιάννης, 2000).

Σύμφωνα με τον Αρβανιτογιάννη (2000) κάθε οργανισμός που παράγει κάποιο προϊόν ή παρέχει μια υπηρεσία, πρέπει να είναι σε θέση να προβαίνει σε προγραμματισμένες και σαφώς καθορισμένες ενέργειες και διαδικασίες έτσι ώστε να εξασφαλίζεται πως το προϊόν ή η παρεχόμενη υπηρεσία πληροί κάποιες συγκεκριμένες προδιαγραφές.

Το σύνολο όλων αυτών των ενεργειών ή δραστηριοτήτων που υλοποιούνται από τον οργανισμό στο πλαίσιο διασφάλισης ποιότητας του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη/αποδέκτη του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ονομάζεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) / Total Quality Management (TQM) (Τσιότρας, 2002). Οι Hellsten & Klefsjo (2000) ορίζουν την ΔΟΠ σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης που αποτελείται από τρεις αλληλένδετες πτυχές: τις αξίες, τις τεχνικές και τα εργαλεία (Klefsjo, 2000), ενώ ο Oakland (1989) αναφέρει πως πρόκειται για μια προσέγγιση προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της αποδοτικότητας και της ευελιξίας ενός οργανισμού στο σύνολό του, και επιπλέον αναφέρει πως ο όρος της ΔΟΠ αφορά σε μια στρατηγική προσέγγιση για την παραγωγή των καλύτερων κατά το δυνατό προϊόντων και παροχή των βέλτιστων υπηρεσιών, δηλαδή αφορά σε ένα είδος δέσμευσης από πλευράς του οργανισμού πως όλες οι ενέργειες γίνονται με τον σωστό τρόπο (Oakland, 1989).

Οι θεμελιώδεις αρχές της ΔΟΠ είναι: α) ο σχεδιασμός, ο οποίος περιλαμβάνει την καθιέρωση των στόχων και των διεργασιών που είναι απαραίτητες ώστε να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, σύμφωνα πάντα με τα πρότυπα των απαιτήσεων του αποδέκτη του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τις προδιαγραφές του οργανισμού, β) εφαρμογή, η οποία περιλαμβάνει την υλοποίηση των ενεργειών, γ) ο έλεγχος, ο οποίος περιλαμβάνει τη συστηματική παρακολούθηση και καταμέτρηση των κρίσιμων μεταβλητών και χαρακτηριστικών των προϊόντων, βάσει των στόχων και των απαιτήσεων για το προϊόν καθώς επίσης τη λήψη αποφάσεων για εφαρμογή απαιτητών μέτρων με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των εκτελεστικών διεργασιών (Oakland, 1989).

5. Τι είναι Management. Ποια η διαφορά του από τη Διοίκηση.

Η έννοια του management περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία: την διοίκηση, την διαχείριση και την οργάνωση ενός οργανισμού, δηλαδή αποτελεί το βασικό εκείνο συστατικό ώστε να δημιουργηθούν κατάλληλες συνθήκες και παράλληλα να εναρμονιστούν τα εξωγενή και τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, με σκοπό την μέγιστη αποδοτικότητα στον ελάχιστο δυνατό χρόνο. Τα κύρια χαρακτηριστικά του management είναι η οργάνωση, η διοίκηση, η διαχείριση, ο έλεγχος, η διεύθυνση, ο προγραμματισμός, ο σχεδιασμός / στρατηγική και η διαδικασία λήψης και εφαρμογής αποφάσεων, δηλαδή ένα πλαίσιο δράσεων και ενεργειών που περιλαμβάνει αξιοποίηση όλων των δυνατών πόρων (οικονομικών, τεχνολογικών, φυσικών πόρων και ανθρώπινου δυναμικού) με σκοπό την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων του οργανισμού (Κορρές, 2015) .

Management είναι: «ο “ορθολογικός συντονισμός” των πόρων και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης για την επίτευξη ενός σαφούς κοινού αντικειμενικού σκοπού ή στόχου, όπως για παράδειγμα μέσω του καταμερισμού των πόρων, των ανθρώπων, των έργων και των λειτουργιών και, παραπέρα, μέσω της ιεράρχησης της εξουσίας και της ευθύνης» (Κορρές, 2015). Ο Μπουραντάς (2002) το θεωρεί ως λόγο δημιουργίας και προϋπόθεση για την ύπαρξη σχολείων, νοσοκομείων και διάφορων άλλων δημόσιων κτηρίων, περιουσιών και οργανώσεων, αφού προϋποθέτει μια αποτελεσματική άσκηση του (Μπουραντάς Δ. , 2002). Μπορεί, λοιπόν, να ειπωθεί πως το management αποτελεί ένα σύνολο έμψυχων και άψυχων πόρων, διαρθρωμένων και διατεταγμένων με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτευχθούν βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι, οι οποίοι καθορίζονται από το περιβάλλον στο οποίο ανήκει ο οργανισμός.

Αυτή η τριμερής σύσταση του όρου management (οργάνωση, διοίκηση και διαχείριση) αποτελεί την ειδοποιό διαφορά ανάμεσα στο management και τη διοίκηση, καθώς η τελευταία αποτελεί βασικό συστατικό του management, συνεπώς οι δυο όροι δεν μπορεί να ταυτίζονται, παρόλο που η ακριβής μετάφραση του όρου «management» παραπέμπει σε αυτή της διοίκησης και έτσι δημιουργείται σύγχυση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Η Οργάνωση και η Λειτουργία της Δημόσιας Εκπαίδευσης σε Συνθήκες Διαχείρισης Κρίσεων στην ΕΛΛΑΔΑ

1. Ορισμός της «Οργάνωσης»

Μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης αποτελεί η οργάνωση, η οποία αφορά στο σαφή καθορισμό των σχέσεων μεταξύ των ενεργειών που πρέπει να γίνουν από το προσωπικό, καθώς επίσης και των υλικών που πρέπει να χρησιμοποιηθούν όταν χρειαστεί. Σύμφωνα με τον Σαϊτή (1992) «σαν οργάνωση θεωρούμε την κατάλληλη διάρθρωση διαφόρων επιμέρους συντελεστών και την κατάλληλη διασύνδεσή τους με βασική επιδίωξη την καλύτερη δυνατή επίτευξη ενός προκαθορισμένου αντικειμενικού σκοπού» (Σαϊτής Χ. , Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης - Θεωρία και Πράξη, 1992).

Η οργάνωση σαν έννοια έχει τρεις εκφάνσεις, δηλαδή μπορεί να εκληφθεί ως: α) ενέργεια, κατά την οποία ένα σύστημα ή ένα σύνολο ατόμων που αποτελούν έναν οργανισμό συντονίζουν τις ενέργειές τους με σκοπό να επιτύχουν έναν ή περισσότερους κοινωνικούς στόχους, β) αποτέλεσμα ενός συνόλου δράσεων όπως λ.χ. μέσω της κατάρτισης οργανογράμματος με διακριτές αρμοδιότητες, στο οποίο επιπλέον αποτυπώνονται τα καθήκοντα της κάθε οντότητας του οργανισμού, και γ) οργανισμός όπως λ.χ. ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, Υπουργείο, Διεύθυνση Εκπαίδευσης κ.ά., στον οποίο περιλαμβάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί, η οργανωτική του δομή καθώς επίσης το έμψυχο υλικό που δρα μέσα σε αυτόν (Σαϊτής Χ. , Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης, 2008).

Οι οργανισμοί διαχωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: αυτούς του ιδιωτικού τομέα και αυτούς του δημόσιου. Η διάκριση γίνεται με τρία βασικά κριτήρια: το ποιος είναι ο ιδιοκτήτης, το μέγεθος της χρηματοδότησης και από το τι κίνητρα υπάρχουν για κέρδος. Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν έχουν ως σκοπό το κέρδος και συμπεριλαμβάνουν τοπικές αρχές και κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες (LAURIE J. MULLINS, 2015).

Η οργάνωση στην εκπαίδευση αποσκοπεί στις ενέργειες των εμπλεκομένων με αυτή ατόμων καθώς επίσης και άλλων φορέων με στόχο την οικοδόμηση περαιτέρω μαθησιακών ικανοτήτων, τη γενικότερη υλική και μη μεταρρύθμιση των εκπαιδευτικών μονάδων, αλλά και την έγκαιρη αντιμετώπιση προβλημάτων που ανακύπτουν σε περιόδους κρίσης.

2. Οργάνωση και Λειτουργία στην Προσχολική Εκπαίδευση

Ο ρόλος της οργάνωσης είναι ιδιαίτερα σημαντικός κατά την προσχολική εκπαίδευση, ιδιαίτερα σε καταστάσεις κρίσεων, συμπεριλαμβανομένων και των φυσικών καταστροφών, καθώς υπάρχουν πολλαπλοί κίνδυνοι για τα παιδιά αυτής της ηλικίας και ως εκ τούτου απαιτείται οργανώσιμη δράση. Οποιαδήποτε και αν είναι η μορφή της κρίσης, το άγχος που δημιουργείται στο παιδί επιδεινώνεται από τον αποχωρισμό από τους γονείς και άλλους εξωγενείς παράγοντες. Οι επιζήμιες συνέπειες των κρίσεων είναι εξαιρετικά έντονες στα πρώτα χρόνια της ζωής ενός παιδιού, όταν ο εγκέφαλος περνά την πιο ταχεία περίοδο ανάπτυξής του και είναι εξαιρετικά ευαίσθητος στις περιβαλλοντικές επιρροές (Mann, 2016).

Δεδομένης της ζημίας που είναι δυνατό να προκληθεί σε ένα παιδί αυτής της ηλικίας, είναι απαραίτητη η οργάνωση όλων των εμπλεκόμενων ατόμων και φορέων, καθώς η ευθύνη τόσο για την πρόληψη όσο και για την άμεση και σωστή ανταπόκριση σε μια τέτοια περίπτωση κρίσης, είναι τεράστια. Η ευθύνη για την κατάρτιση ενός τέτοιου σχεδίου βαρύνει αρχικά την πολιτεία και αμέσως μετά τις εκπαιδευτικές δομές (Murphy, 2018). Στην περίπτωση της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων πρέπει να σχεδιάζονται από την πολιτεία, να μεταλαμπαδεύονται στο εκπαιδευτικό προσωπικό, το οποίο με την σειρά του έχει την ευθύνη της υλοποίησης. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο παίζει εδώ ο διευθυντής του σχολείου καθώς αποτελεί τον πλέον υπεύθυνο για την εσωτερική οργάνωση και υλοποίηση του σχεδίου για την πρόληψη και διαχείριση της κρίσης.

3. Οργάνωση και Λειτουργία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Οι κρίσεις είναι ιδιαίτερα επικίνδυνες και για τους πρωτοβάθμιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, καθώς, όπως και στην περίπτωση της προσχολικής εκπαίδευσης ο αντίκτυπός τους στους μαθητές είναι τραυματικός λόγω της νεαρής ηλικίας. Η διαδικασία διαχείρισης κρίσεων σε οργανωτική βάση αφορά κυρίως τους διαχειριστές που θα αντιμετωπίσουν τις επερχόμενες κρίσεις. Ωστόσο, η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση βαρύνει με ευθύνες για θετικό αποτέλεσμα, τόσο την πολιτεία όσο και την διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού (Gibson, 1991). Παρόλα αυτά, η βιβλιογραφία συμφωνεί ότι ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους που μπορούν τα σχολεία να

αποφύγουν τις δυσμενείς συνθήκες μιας κρίσης είναι η πρόληψη και η προετοιμασία για το συμβάν (Lichtenstein, 1995).

Εάν μια κρίση πλήξει ένα Δημοτικό σχολείο, το τραύμα που θα προκύψει μπορεί να είναι καταστροφικό, τόσο σε επίπεδο εκπαιδευτικό και μαθησιακό, όσο και επίπεδο ψυχολογίας. Συνεπώς, και στην περίπτωση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, η πολιτεία και η διεύθυνση του σχολείου είναι υπεύθυνες για την οργάνωση και εφαρμογή ενός σχεδίου για την αντιμετώπιση και πρόληψη των κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος του κράτους είναι να οργανώσει και να εκπαιδεύσει το προσωπικό, ο διευθυντής θα πρέπει να μοιράσει αρμοδιότητες και το εκπαιδευτικό προσωπικό να το υλοποιήσει. Η οργάνωση μπορεί να συμπεριλάβει και την εκπαίδευση των μαθητών σε συνθήκες κρίσεων, ώστε και οι ίδιοι να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν μια κατάσταση (π.χ. άσκηση σεισμού) (Poland, 1992).

Το εκπαιδευτικό προσωπικό πρέπει να φροντίσει τους μαθητές, τόσο σε προσωπικό επίπεδο σε τέτοιες καταστάσεις κρίσεων, καθώς είναι ζωτικής σημασίας για την λειτουργία του σχολείου αλλά και την ψυχολογία των μαθητών. Επιπλέον, ως επαγγελματίες, οι δάσκαλοι θα πρέπει να αισθάνονται ασφαλείς, να είναι ψυχικά υγιείς ώστε να είναι αποτελεσματικοί ως προς την φροντίδα των παιδιών σε τέτοιες καταστάσεις, καθώς όπως σημειώνει ο Smith (2004), *«η αντιμετώπιση των κρίσεων των παιδιών μπορεί να είναι μια εξαιρετικά αγχωτική εμπειρία για τους εκπαιδευτικούς»* (Humphries, 2004).

Ο διευθυντής θα πρέπει να συντάξει ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης ομάδων διαχείρισης κρίσεων, οι οποίοι μέσω της οργανώσιμης διαδικασίας, θα κατανοούν τους ρόλους τους κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Segel, 2000). Επιπλέον, σημαντική είναι η θεωρητική συζήτηση/ενημέρωση γύρω από τις κρίσεις και τις επιπτώσεις τους στα παιδιά και ενήλικες, ώστε όλοι να είναι προετοιμασμένοι σε κάποιο βαθμό για τις ψυχικές επιπτώσεις που είναι δυνατό να δημιουργήσει ο ερχομός μιας κρίσιμης κατάστασης. Αξίζει να σημειωθεί εδώ πως τα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων πρέπει να επανεξετάζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, και να επαναπροσδιορίζονται οι ρόλοι και οι ενέργειες.

4. Οργάνωση και Λειτουργία στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης οφείλουν να αναπτύξουν τις οργανωτικές τους ικανότητες με σκοπό να ανταποκριθούν με αποτελεσματικότητα στα δεδομένα των καταστάσεων που προκύπτουν από μια κρίση. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της

δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δηλαδή τα γυμνάσια και τα λύκεια, ενδεχομένως να μην είναι πλήρως προετοιμασμένα για την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσεων που είναι πιθανόν να προκύψουν. Η σημερινή μορφή της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι αρκετά ευάλωτη σε πολλές από τις κρίσεις (φυσικές ή μη) που ταλαιπωρούν τις σύγχρονες κοινότητες (Nichols, 2008). Οι καταστάσεις κρίσης, συμπεριλαμβανομένων των συγκρούσεων, παραβατικότητας κ.ά. εμφανίζονται αρκετά συχνά στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, όμως, όπως φαίνεται τα υπάρχοντα οργανωσιακά συστήματα δεν είναι επαρκή να χειριστούν αποτελεσματικά την κρίση (Gentilucci, 2007).

Πολλά λύκεια και γυμνάσια στην Ελλάδα έχουν οργανώσει σχέδια για τη διαχείριση καταστάσεων εντόνων κρίσεων. Κατά την δημιουργία αυτών χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές και μεθοδολογίες για την δημιουργία των σχεδίων δράσης για την πρόληψη και αντιμετώπιση κρίσεων. Η πολιτεία και οι τοπικοί φορείς σε πολλές περιπτώσεις παρέχουν βοήθεια στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και εν συνεχεία οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί καταρτίζουν και εγκρίνουν σχέδιο διαχείρισης κρίσεων με την ενεργή συμμετοχή των μαθητών σε αυτό. Ο σωστός προγραμματισμός και η δημιουργία ενός σωστού σχεδίου διαχείρισης είναι δυνατό να διευκολύνουν συντονισμένα και αποτελεσματικά την άμεση αντίδραση ενός σχολικού οργανισμού κατά την εμφάνιση μιας κρίσης (Burstein, 2004). Οι δημοτικές και πολιτικές αρχές του τόπου πρέπει να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των ενεργειών που έχουν σχεδιαστεί για την πρόληψη κρίσεων αλλά και να δώσουν τις απαραίτητες κατευθυντήριες γραμμές για την δημιουργία νέων. Η συμμετοχή των μαθητών στα σχέδια δράσης, λόγω της πιο ώριμης ηλικίας σε σχέση με την πρωτοβάθμια εκπαίδευση, κάνει σαφώς το οργανωσιακό έργο πολύ πιο εύκολο (Kibble, 1999).

5. Οργάνωση και Λειτουργία στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Με τον συνεχώς αυξανόμενο αριθμό περιστατικών κρίσεων που λαμβάνουν χώρα, η μελέτη της διαχείρισης κρίσεων στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα προσελκύει όλο και περισσότερο ερευνητικό ενδιαφέρον. Πέρα από το συνεχές αυξανόμενο επίπεδο των κινδύνων και των κρίσεων που αντιμετωπίζουν τα πανεπιστήμια, η πολυπλοκότητα των θεσμικών λειτουργιών, της τεχνολογίας και της υποδομής τους κάνει την οργάνωση ενός αποτελεσματικού σχεδίου για την αντιμετώπιση κρίσεων δύσκολο εγχείρημα. Τα πανεπιστήμια ως αυτοδιοικήτα ιδρύματα αναλαμβάνουν την οργάνωση των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων. Σημαντική διάφορα σε σχέση με την δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι ότι τα

εκτελεστικά όργανα των φοιτητών μπορούν να συμμετάσχουν ενεργά στην δημιουργία του σχεδίου δράσης και όχι μόνο στην υλοποίηση (Mitroff, 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Βασικά σημεία καλής Διαχείρισης της Εκπαιδευτικής Διοίκησης

1. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Συμπεριφορά στην Εκπαίδευση

Το πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας στην εκπαίδευση περιλαμβάνει σύνολα αξιών και στρατηγικών, καθώς επίσης και στοιχεία τα οποία είναι δυνατό, να δημιουργήσουν τη βάση για την διαμόρφωση ενός νέου προφίλ. Είναι πιθανό να δώσει το έναυσμα για μία διαδικασία, μέσω της οποίας οι καθιερωμένες συνήθειες και τα πρότυπα που τίθενται από την διοίκηση ή από τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού χρησιμοποιούνται ως αρωγοί για τη διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρας. Κομμάτι αυτής της διαμόρφωσης μπορεί να θεωρηθεί και η θέσπιση προτύπων συμπεριφοράς (Hargreaves, 1994).

Ο Fullan (2016) αναφέρει πως οι μεταβλητές οι οποίες έχουν σημαντική επίπτωση στην διαμόρφωση της κουλτούρας του εκπαιδευτικού οργανισμού είναι οι εξής: «ανάπτυξη δεξιοτήτων, συνεργασία και αλληλοβοήθεια, χάραξη κοινής πορείας και ανάπτυξη στρατηγικών για επίτευξη στόχων» (Fullan, 2016). Ωστόσο, όπως υποστηρίζει ο ίδιος ερευνητής, συνήθως υπερισχύουν οι λανθασμένοι παράγοντες έναντι των σωστών, για παράδειγμα, η ατομικιστική αντί της ομαδικής λήψης αποφάσεων, η χρήση τεχνολογίας αντί της εκπαιδευτικής καθοδήγησης και οι κατακερματισμένες πολιτικές αντί σύγχρονων δημοκρατικών πολιτικών. Τέλος, ο Fullan (2016) τονίζει πως θα ήταν θεμιτό να προωθηθεί μία γενική αντίληψη της εκπαιδευτικής κουλτούρας, που θα πρέπει να περιέχει στον ορισμό της όλα τα επιμέρους τμήματα του συστήματος ως μεταβλητές που κοινωνούν καλές πρακτικές. Ωστόσο, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις εκπαιδευτικές τεχνικές, με τη χρήση τεχνολογίας ως δίαυλο και ως υποστήριξη της αποτελεσματικότητας και όχι απλά ως αντικαταστάτη των παραδοσιακών μαθησιακών τεχνικών (Fullan, 2016).

Αντιλαμβάνεται εύκολα, επομένως, κανείς πόσο σημαντικό και σημερινό θέμα αποτελεί στην ελληνική εκπαιδευτική αλλά και γενικότερα ελληνική δημόσια πραγματικότητα μιας και σοβαρά γεγονότα ταλαιπωρούν την Ελλάδα, όπως αυτό της οικονομικής κρίσης. Έτσι, απαιτούνται γενναίες αλλαγές στις ραγδαίες καθημερινές προκλήσεις της κουλτούρας που έχει η χώρα να αντιμετωπίσει (Ευαγγελία Χρ. Λόζγκα, 2018).

2. Το σχολικό κλίμα

Είναι κοινά αποδεκτό πως το θετικό σχολικό κλίμα αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας της μαθησιακής διαδικασίας και γενικά της σχολικής αποτελεσματικότητας στο σύνολό της. Οι Halpin & Croft (1963) όρισαν ως σχολικό κλίμα τις αντιλήψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη σχολική καθημερινότητα, η οποία περιλαμβάνει τις σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Croft, 1963). Από την άλλη μεριά, μερικά χρόνια αργότερα, ο Pyper και οι συνεργάτες του (1987) όρισαν ως σχολικό κλίμα τις αντιλήψεις και στάσεις των μαθητών σχετικά με την εκπαίδευσή τους, τις διαπροσωπικές μεταξύ τους σχέσεις καθώς επίσης και το κατά πόσο εφαρμόζονται οι κανόνες του σχολείου (Pyper, 1987).

Καθώς η ερευνητική κοινότητα ασχολήθηκε περαιτέρω με τον προσδιορισμό της έννοιας του σχολικού κλίματος, πολλοί μελετητές συμπεριέλαβαν και άλλες συνιστώσες στους παραπάνω ορισμούς, όπως το ασφαλές σχολικό περιβάλλον (Brand, 2003), η καλή συνεργασία τόσο μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, όσο και των μελών με τους εξωσχολικούς φορείς, την ποιότητα, τους στόχους και την κουλτούρα του σχολείου, και την δημιουργία ενός ευρύτερου υποστηρικτικού, σε όλα τα επίπεδα, σχολικού περιβάλλοντος.

Στις μέρες μας κάθε σχολείο οφείλει να είναι πηγή έμπνευσης και προόδου για όλους ανεξαιρέτως, μαθητές και εκπαιδευτικούς, και επομένως αποτελεί καίρια ανάγκη μια καινοτόμος αλλαγή που θα βελτιώσει και θα εξελίξει το εκπαιδευτικό έργο (Πολυζοπούλου, 2018).

3. Ο Διευθυντής – Ηγέτης

Σημαντικό ρόλο στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος διαδραματίζει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ο οποίος σαν ηγετική φυσιογνωμία θα πρέπει να μεριμνά για την καλλιέργεια των καλών σχέσεων μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας (Πασιαρδής, 2014). Με αυτή την διαπίστωση συνάδουν τα ευρήματα της έρευνας των Dinham και των συνεργατών του (1995) τα οποία αναφέρουν πως το σχολικό κλίμα επηρεάζεται σθεναρά από τις ενέργειες του διευθυντή – ηγέτη καθώς αυτό συνδέεται άρρηκτα με τις επιδόσεις στην εκπαίδευση, την σχολική αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας (Dinham, 1995).

Σύμφωνα με τον Sahin (2008) η καλή σχολική ηγεσία πρέπει να επικεντρώνεται: «στη δημοκρατική διαχείριση προσωπικού, στον σεβασμό όλων των ιδεών, ακόμη και των αντισυμβατικών, στον καταμερισμό ευθύνης σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, στη συνεργασία, στην άσκηση δημοκρατικών διαδικασιών, στην καλλιέργεια επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης των μελών», με σκοπό την δημιουργία και διατήρηση θετικού σχολικού κλίματος (Sahin, 2008).

Το προφίλ των διευθυντών στο Ελληνικό σχολείο διατηρείται, στις περισσότερες περιπτώσεις, αρκετά χαμηλά γεγονός που παράλληλα με τον άτονο ηγετικό ρόλο τους επηρεάζουν αρνητικά τον χαρακτήρα του σχολείου με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η σχολική αποτελεσματικότητα αλλά και οι σχέσεις μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας.

4. Λήψη αποφάσεων στην Εκπαίδευση

Η λήψη αποφάσεων είναι μια δυναμική νοητική διαδικασία που οδηγεί σε συλλογικές προσπάθειες και δράσεις στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία καθώς εμπλέκεται σε αυτή το έμφυχο δυναμικό του οργανισμού. Άσχετα με το πότε, το πού ή το από ποιον γίνεται η λήψη μιας απόφασης, υπάρχει ένα σύνολο κοινών στοιχείων που προσδιορίζουν τη συγκεκριμένη αυτή διαδικασία, η οποία τροφοδοτούμενη από την επιτακτική ανάγκη για εξάλειψη της αβεβαιότητας και της ασυμφωνίας που μπορεί να δημιουργηθεί από ένα προκύπτον πρόβλημα, απαρτίζεται από τις πιο κάτω γνωστικές δραστηριότητες: εξεύρεση δεδομένων, συλλογή δεδομένων, ανάλυση δεδομένων, συνδυασμός δεδομένων και συμπεράσματα από την συνολική παραπάνω διαδικασία (Dewey, 1934) (Dewey, *Experience and education*, 1997).

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι δεν υπάρχει σωστή πρακτική λήψης αποφάσεων καθώς είναι μια διαδικασία που βασίζεται καθαρά στην επεξεργασία των εκάστοτε δεδομένων και τα χαρακτηριστικά του προβλήματος και όχι απαραίτητα σε θεωρητικά πρότυπα. Η ικανότητά να μαθαίνει κάποιος από τις ορθές επιλογές του κατά τη λήψη αποφάσεων αλλά και τις λανθασμένες αποτελεί μέσο για την εκμάθηση του σωστού τρόπου εκμετάλλευσης των δεδομένων (Fulton, 2003). Επιπλέον, η επιτυχία, η αποτελεσματικότητα και πολλές φορές, η επιβίωση του εκπαιδευτικού οργανισμού, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη λήψη αποφάσεων, καθώς η διαδικασία αυτή αφορά στη συνειδητοποίηση του προβλήματος, την εξεύρεση στρατηγικής επίλυσης αυτού, σε συγκεκριμένο

χρονικό πλαίσιο και με συγκεκριμένους πόρους. Συμπερασματικά, επισημαίνεται πως η λήψη αποφάσεων είναι μια ενεργητική και δυναμική διαδικασία καθώς πρόκειται ουσιαστικά για μια διαδικασία ανατροφοδότησης και επανάληψης και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια διαδικασία διαμεσολαβούμενης δράσης.

5. Νομοθεσία

Ο Νόμος 1566/85 ορίζει το καθηκοντολόγιο του διευθυντή σχολικών μονάδων και παρόλο που ο σχολικός διευθυντής τοποθετείται στη χαμηλότερη βαθμίδα στο διοικητικό οργανόγραμμα της εκπαίδευσης, στο άρθρο 11 (Ν. 1566/85, ΦΕΚ 167), και στα άρθρα 27-32 (ΥΑ 105657/2002) αναδεικνύεται ο πολυδιάστατος και καθοριστικός ρόλος του. Οι Λεμονή και Κολεζάκης (2013) τονίζουν ότι, παρόλο που ο ρόλος του διευθυντή στη διοίκηση της σχολικής μονάδας είναι εξαιρετικά σημαντικός, ασκεί τα καθήκοντά του βασιζόμενος κυρίως στην εμπειρία του, καθώς επίσης στην εθελοντική επιμόρφωσή του (Λεμονή, 2013). Το ίδιο νομοθετικό πλαίσιο αποδίδει στο διευθυντή αρμοδιότητες οι οποίες απαιτούν ηγετικά χαρακτηριστικά, ενώ τα καθήκοντά του περιλαμβάνουν την καλλιέργεια καλών σχέσεων με όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας αλλά και τους εξωσχολικούς φορείς. Παρόλα αυτά, περιλαμβάνει και έναν μακρύ κατάλογο αρμοδιοτήτων που έχουν ως επί το πλείστον γραφειοκρατικό χαρακτήρα, υποβαθμίζοντας με αυτόν τον τρόπο τον ηγετικό του ρόλο (Κατσαρός, Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, 2008), συνεπώς ο ρόλος του διευθυντή στο Ελληνικό σχολείο περιορίζεται αφού μετατρέπεται σε *«σύνδεσμο ανάμεσα στην πολιτική – διοικητική εξουσία και στους εκπαιδευτικούς με περιορισμένες αρμοδιότητες»* (Κατσαρής, 2018).

6. Άντληση οικονομικών πόρων

Η εκπαίδευση χρηματοδοτείται κατά κύριο λόγο κεντρικά με επιμέρους συμμετοχή της τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης. Η κίνηση των κεφαλαίων γίνεται από την κεντρική διοίκηση προς τις περιφέρειες, ενώ η κατανομή και διαχείριση των διαθέσιμων πόρων πραγματοποιείται από τα περιφερειακά και τοπικά συλλογικά όργανα προς τα σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με παρέμβαση και έγκριση των επιτροπών γονέων, επιτροπών παιδείας και της σχολικής επιτροπής (Σπυροπούλου, 2010).

7. Συνεργασία

Η διαχείριση των σχολικών μονάδων απαιτεί την αμέριστη συνεργασία τόσο των μελών εντός του σχολείου, όσο και του σχολείου σαν οντότητα με το Υπουργείο Παιδείας, τα συλλογικά όργανα, την τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση, τους γονείς και άλλους κοινωνικούς φορείς. Ξεκινώντας από την σχολική μονάδα, ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής είναι υπεύθυνοι για την καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας αλλά και με τους εξωσχολικούς φορείς, όπως αναφέρεται στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Ο σύλλογος διδασκόντων που αποτελείται από τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας πρέπει να συνεργάζεται αρμονικά τόσο με τον διευθυντή, όσο και με τους υπόλοιπους φορείς, για την βέλτιστη αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου. Το σχολικό συμβούλιο που αποτελείται από τους εκπαιδευτικούς, τα μέλη του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων καθώς επίσης και έναν εκπρόσωπο της τοπικής αυτοδιοίκησης, αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο σχολείο και τους γονείς με σκοπό να προωθηθεί ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας της σχολικής μονάδας, να επιλυθούν τυχόν προβλήματα και να εξασφαλιστούν απαραίτητοι πόροι. Η σχολική επιτροπή, που αποτελείται από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας, τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, εκπρόσωπο της τοπικής αυτοδιοίκησης και εκπρόσωπο των μαθητικών συμβουλίων, ασχολείται με τη διάθεση και διαχείριση των πόρων που χρειάζεται η σχολική μονάδα για διάφορες δαπάνες, με την επίβλεψη των κτιριακών εγκαταστάσεων κ.ά. Τα μαθητικά συμβούλια που ασχολούνται με τα ζητήματα των τάξεων του σχολείου και ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων που συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων για ζητήματα που αφορούν τους μαθητές και γενικότερα την σχολική μονάδα (Παπαδημητρακόπουλος, 2005).

8. Φορείς

Η άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής πραγματοποιείται σε κεντρικό επίπεδο, από το Υπουργείο Παιδείας, το οποίο μαζί με την πολιτική ηγεσία και συμβουλευτικά όργανα παίρνει αποφάσεις οι οποίες στη συνέχεια εφαρμόζονται από τις διοικητικές υπηρεσίες όλων των επιπέδων. Οι συνεργαζόμενοι με το σχολείο φορείς διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο τόσο στην ομαλή λειτουργία του, όσο και στην ανάπτυξη και βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του. Τέτοιοι φορείς είναι το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΙΕΠ), το οποίο αντικατέστησε το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.), το 2011, με τον Νόμο 3966/2011 (ΦΕΚ

118/A/24-5-2011) και αποτελεί «επιτελικό επιστημονικό φορέα που υποστηρίζει το Υπουργείο Παιδείας», το Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων – Διόφαντος (ITYE), το οποίο υλοποιεί τα προγράμματα Τεχνολογίας της Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ), το Εθνικό Δίκτυο Υποδομών Τεχνολογίας και Έρευνας (ΕΔΥΤΕ Α.Ε. – GRNET), που αποτελεί φορέα του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, έναν από τους μεγαλύτερους φορείς στον τομέα της τεχνολογίας, του οποίου το έργο αφορά στην εισαγωγή νέων μεθόδων στην εκπαιδευτική διαδικασία, κυρίως στην τριτοβάθμιας εκπαίδευση (Θωμάϊδου Φωτεινή, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2013).

9. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην Εκπαίδευση

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, η ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) αποτελεί μια φιλοσοφία-κουλτούρα διοίκησης με στόχο να επιτευχθεί παραγωγική υπεροχή μέσω τεχνικών παραγωγής και χρήσης διοικητικών εργαλείων. Επιπλέον, αποτελεί εμπλουτισμό στον παραδοσιακό συμβατικό τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων και συνεισφέρει τα μέγιστα στην επιβίωση της επιχείρησης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ΔΟΠ περιέχει διοικητικά εργαλεία αλλά και ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών και προτύπων που αποσκοπούν σε βελτιώσεις των υπηρεσιών ή/και των προϊόντων που προσφέρονται στους πελάτες από τις επιχειρήσεις. Οι ανθρώπινοι πόροι καθώς και οι μέθοδοι μέτρησης της ποιότητας είναι εξίσου χρήσιμοι πόροι για τη συνεχή βελτίωση όλων των διαδικασιών (Κατσαρός, Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, 2008) .

Η εφαρμογή της ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση αφορά την διαχείριση της άσκησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας που θα επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα σε όλους τους τομείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά και στην πρόληψη καταστάσεων όπως οι κρίσεις. Η ΔΟΠ έχει πολλάκις χρησιμοποιηθεί και αποδείχθηκε ότι επιφέρει εξαιρετικά αποτελέσματα σε βιομηχανικούς και παραγωγικούς οργανισμούς (Akhtar, 2000), καθώς βασίζεται στη συμμετοχική φιλοσοφία της συνεργασίας στην διοίκηση και την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων. Όμοια, η ΔΟΠ μπορεί να επιφέρει εξαιρετικά αποτελέσματα και στην εκπαίδευση καθώς στηρίζεται σε μια ουσιαστικά διηλεκτική βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών μέσω των συλλογικών προσπαθειών των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας ενθαρρύνει τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και όλα τα μέλη της εκπαίδευσης με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη της σχολικής αποτελεσματικότητας (Akhtar, 2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Διαχείριση Έργου σε Συνθήκες Διαχείρισης Κρίσεων στην Εκπαιδευτική Διοίκηση

1. Έργο – Κύκλος Ζωής του Έργου

Ως Έργο ορίζεται ένα προσωρινό εγχείρημα με συγκεκριμένη αρχή και τέλος που υλοποιείται με σκοπό τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος (Burke, 2014). Στην περίπτωση μας, το Έργο είναι η οργάνωση και η λειτουργία της δημόσιας εκπαίδευσης σε συνθήκες κρίσης. Κάθε ένα έχει κάποιο συγκεκριμένο στόχο και ένα κύκλο ζωής, από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι την παράδοση στο Χρήστη. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η διάρκειά του είναι ένα σχολικό έτος. Η διαδικασία της οργάνωσης και της εκτέλεσής του αποκαλείται Διαχείριση Έργου (Project Management).

Ο Κύκλος Ζωής του Έργου αποτελείται από τέσσερις φάσεις: της έναρξης, του σχεδιασμού, της υλοποίησης και του τελειώματος. Καθ' όλη τη διάρκεια των φάσεων γίνεται έλεγχος για την πορεία του (Burke, 2014).

2. Συντελεστές Έργου – Συνεργασία

Κάθε Έργο αποτελείται από κάποιους συντελεστές – διακριτούς ρόλους και πιο συγκεκριμένα τρεις, που ο καθένας από αυτούς αναλαμβάνει κάποιες αρμοδιότητες, ενώ οι μεταξύ τους σχέσεις δεν είναι ανεξάρτητες αλλά υπάρχει άμεση σύνδεση και συνεργασία. Ο πρώτος, είναι ο Ιδιοκτήτης Έργου (Project Sponsor), που συλλαμβάνει την ιδέα για την έναρξη και το τελειώμά του. Εν προκειμένω, το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων το οποίο επιδιώκει στη βέλτιστη διαχείριση μίας κρίσιμης κατάστασης που έχει προκύψει. Ο δεύτερος διακριτός ρόλος είναι αυτός του Διαχειριστή Έργου (Project Management), ο οποίος ορίζεται από τον Ιδιοκτήτη Έργου από την αρχή του Έργου με σκοπό να επωμιστεί την ευθύνη για την περάτωση του με επιτυχία σε όλες τις φάσεις, από το ξεκίνημα, το σχεδιασμό, τη δημιουργία ως και την παράδοσή του στον Ιδιοκτήτη του Έργου. Ο διευθυντής της εκάστοτε σχολικής μονάδας ως Διαχειριστής Έργου είναι ο κύριος υπεύθυνος για τα παραδοτέα στο Υπουργείο Παιδείας διαμέσου των αντίστοιχων οργάνων που μεσολαβούν (Διευθυντές Πρωτοβάθμιας / Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Περιφερειακοί Διευθυντές, κτλ.). Ο τρίτος διακριτός ρόλος και αποκαλούμενος ως Χρήστης του Έργου (Project User) είναι οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές του κάθε σχολείου (Επισκόπηση Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων PM2, 2018).

Ο **Ιδιοκτήτης Έργου (Project Sponsor)** είναι αυτός που συλλαμβάνει την ιδέα για την αρχή και την υλοποίηση του έργου, ενώ θα πρέπει να μπορεί να αναλύει ορθά την υπάρχουσα κάθε φορά κατάσταση πριν προχωρήσει στην πραγματοποίηση αυτού. Η σωστή επιλογή του Διαχειριστή Έργου ο οποίος αναλαμβάνει να το φέρει σε πέρας είναι ευθύνη του πρώτου (Ιδιοκτήτη Έργου). Όταν καταλαβαίνει και συναισθάνεται τις δυσκολίες του Έργου και ενισχύει όταν υπάρχει ανάγκη εγκαίρως αυτό με πόρους διατηρώντας συγχρόνως καλή συνεργασία με το Διαχειριστή, τότε μιλάμε για έναν Ιδιοκτήτη Έργου με αρετές και σημαντικές δεξιότητες (Επισκόπηση Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων PM2, 2018).

Ο **Χρήστης Έργου (Project User)**, εν προκειμένω οι μαθητές και το εκπαιδευτικό προσωπικό, «απολαμβάνουν» των αποτελεσμάτων του Έργου, ενώ κατά διαστήματα οι δεύτεροι καλούνται στη λήψη νέων απαραίτητων χρηστικών εκπαιδευτικών γνώσεων με τη μορφή μετεκπαιδευτικών ημερίδων.

Ένας ιδανικός Χρήστης Έργου θα πρέπει να είναι συνεργάσιμος, με κατανόηση και γνώση του περιβάλλοντος με το οποίο έχει να κάνει και να ανταποκρίνεται στα ζητούμενα του Διαχειριστή Έργου.

3. Διαχειριστής Έργου - Διευθυντής

Ένας **Διαχειριστής Έργου (Project Management)** από τη στιγμή που θα οριστεί να το φέρει σε πέρας από τον Ιδιοκτήτη με επιτυχία επωμίζεται όλες τις φάσεις αυτού, δηλαδή το ξεκίνημα, το σχεδιασμό, τη δημιουργία και την παράδοσή του, πάντα εντός των προσυμφωνημένων όρων (χρόνος, κόστος, ποιότητα), καλούμενος να ξεπεράσει τις όποιες δυσκολίες και κινδύνους κατά τη διάρκεια του, τυχόν, προκύψουν. Ο ρόλος του είναι αρκετά υπεύθυνος, όπως κανείς μπορεί να αντιληφθεί, αφού διαπραγματεύεται με όλους και για όλα μέχρι τη λήξη του Έργου και καλείται να επιλύει τις όποιες διαφωνίες. Μιλά συχνά με τον Ιδιοκτήτη του Έργου και δίνει αναφορά για την πρόοδο αυτού, διατηρώντας καλές σχέσεις και συνεργασία μαζί του.

Θα πρέπει να γνωρίζει από την αρχή και να επιλέξει σωστά τα μέλη της ομάδας που θα την απαρτίζουν για την ορθή λειτουργία του Έργου, να είναι καθοδηγητικός, παρακινητικός και ευέλικτος, ενώ θα πρέπει να μπορεί να δίνει άμεσες λύσεις στα προβλήματα που θα προκύπτουν ή αν γίνεται να προβλέπει τα προβλήματα αυτά και να τα αποφεύγει (Burke, 2014).

Η συνεργασία μεταξύ του Ιδιοκτήτη Έργου και του Διαχειριστή Έργου βασίζεται στην τήρηση συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου, συγκεκριμένου προϋπολογισμού και ποιότητας. Η καλή και διαρκής μεταξύ τους επικοινωνία συντελεί στην ολοκλήρωση των φάσεων του έργου από το ξεκίνημα μέχρι τα παραδοτέα με τον απαιτούμενο και προσυμφωνημένο έλεγχο.

Οι διαφορές τους έγκεινται σε τρία βασικά σημεία. Το πρώτο είναι ότι η σύλληψη της ιδέας του έργου, η ανάλυση της εκάστοτε υπάρχουσας κατάστασης και ο καθορισμός του στόχου ανήκει στον Ιδιοκτήτη, ενώ η υλοποίηση και το τελείωμα αυτού στο Διαχειριστή. Το δεύτερο αφορά στον προϋπολογισμό και τη χρηματοδότηση η οποία καθορίζεται από τον Ιδιοκτήτη, ενώ ο Διαχειριστής οφείλει με τη χρηματοδότηση αυτή να το υλοποιήσει. Τρίτον, ο Διαχειριστής οφείλει να τηρεί την προκαθορισμένη συμφωνία και εντός του προσυμφωνημένου χρόνου να δώσει τα παραδοτέα στον Ιδιοκτήτη, ενώ ο δεύτερος μετά από το τέλος κάθε φάσης του Έργου ελέγχει την πορεία του.

Για να κριθεί το Έργο επιτυχημένο θα πρέπει να υπάρξει, καταρχήν, συμφωνία πριν το ξεκίνημά του μεταξύ του Ιδιοκτήτη και του Διαχειριστή, ενώ στη συνέχεια η συνεργασία θα πρέπει να είναι καλή καθ' όλη τη διάρκειά του ανάμεσά τους, κυρίως, αλλά και όλων των συντελεστών σε αυτό. Επίσης, εξαιτίας των απρόσμενων καταστάσεων που προκύπτουν κατά τη διάρκειά του σε κρίσιμες στιγμές, απαιτείται ευελιξία από την πλευρά του Διαχειριστή, αλλά και κατανόηση από την πλευρά του Ιδιοκτήτη. Αν οι προϋποθέσεις αυτές ισχύσουν οι συνθήκες για να οδηγηθεί το Έργο σε επιτυχία είναι άκρως ευνοϊκές (Θεοχάρης, 2018).

4. Χρόνος

Ο χρονικός παράγοντας είναι άμεσα συνδεδεμένος με το Έργο. Στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι συγκεκριμένος και έχει ορίζοντα μία σχολική χρονιά. Η χρονική διάρκεια απασχόλησης των πόρων επιδρά στο κόστος του Έργου, αλλά σε πολύ μικρότερο βαθμό από ό,τι θα επηρέαζε για παράδειγμα ένα κατασκευαστικό Έργο, αφού εδώ πρόκειται για συγκεκριμένο ύψος κόστους προϋπολογισμένο σε βάθος δεκαετίας σχεδόν, (ΕΣΠΑ, ΠΔΕ) με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα (Δημητριάδης, 2019).

5. Κόστος

Ο οικονομικός παράγοντας μπορεί να αφορά τον προϋπολογισμό του Έργου ή την υπέρβαση του κόστους. Στην πρώτη περίπτωση, όπως προαναφέρθηκε, είναι συγκεκριμένος σε βάθος σχεδόν δεκαετίας για την εκπαίδευση, ενώ στη δεύτερη περίπτωση αυτή οφείλεται σε ξαφνικά και αναπόφευκτα γεγονότα, όπως η οικονομική κρίση και η πανδημία που επηρεάζουν άμεσα την εκπαιδευτική διαδικασία. Άλλη περίπτωση εκτροχιασμού του κόστους θα μπορούσε να είναι κάποια κακή εκτίμηση, ελλιπής σχεδιασμός ή κακός συντονισμός από μέρους της διεύθυνσης (Δημητριάδης, 2019).

6. Ποιότητα

Αυτό που χαρακτηρίζει το Έργο είναι η ποιότητα του προϊόντος που παράγεται. Στην εκπαιδευτική διαδικασία αυτό που παράγεται είναι η μεταλαμπάδευση της γνώσης από τους εκπαιδευτικούς στους μαθητές μέσω του Έργου της οργάνωσης και τη λειτουργίας της δημόσιας εκπαίδευσης σε συνθήκες κρίσης. Η ποιότητα του προϊόντος κρίνεται σε βάθος χρόνου και βρίσκεται σε άμεση αλληλεξάρτηση με το χρόνο και το κόστος. Όμως, η ποιότητα δεν είναι χαρακτηριστικό μόνο του προϊόντος που παράγεται, αλλά και της ποιοτικής προσπάθειας κατά το σχεδιασμό του Έργου και της αντιμετώπισης των κινδύνων που το απειλούν (Δημητριάδης, 2019).

Τρίγωνο: Χρόνου – Κόστους – Ποιότητας

Η διάρκεια κάθε σταδίου του Έργου δεν πρέπει να ξεπερνά το προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα που έχει τεθεί και να μη γίνονται «εκπτώσεις» στην ποιότητα αυτού, χωρίς όμως να υπερβαίνει τον προϋπολογισμό δαπάνης που έχει προσυμφωνηθεί. Τότε μόνο το Έργο έχει επιτύχει το στόχο του και κρίνεται ως απόλυτα επιτυχημένο.

Όμως, κατά τη διάρκεια ενός Έργου προκύπτουν πολλά εμπόδια – προβλήματα και κίνδυνοι που μπορούν να το παρεκτρέψουν από τα προσυμφωνημένα πλαίσια. Άλλες φορές οι κίνδυνοι αυτοί μπορούν να είναι προβλέψιμοι και άλλες όχι, ενώ κάποιοι από αυτούς μπορούν να παρακαμφθούν εύκολα και κάποιοι άλλοι όχι τόσο. Για να μη γίνουν εμπόδιο ή υπάρξει καθυστέρηση στα παραδοτέα του Έργου θα πρέπει να έχουν προβλεφθεί κατά το δυνατόν περισσότερο κι αυτοί μέσα στο σχεδιασμό του Έργου από τον Διαχειριστή. Απρόβλεπτοι κίνδυνοι θα μπορούσαν να θεωρηθούν το ξέσπασμα μίας οικονομικής

κρίσης και το ξέσπασμα μίας πανδημίας που απαιτούν άμεση διαχείριση με τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων για την εύρεση των κατάλληλων λύσεων.

Τριπλός Περιορισμός

Στο τρίγωνο Χρόνου – Κόστους – Ποιότητας συνυπάρχει πάντα ένας περιορισμός που ονομάζεται τριπλός περιορισμός και εμφανίζεται παρακάτω με την ενδεικτική εξίσωση. Όμως, ποτέ σε αυτό δεν πρέπει να ξεχνάμε τους παράγοντες που συμπεριλαμβάνονται στον τριπλό αυτό περιορισμό στο τρίγωνο και συνήθως είναι οι απρόβλεπτες καταστάσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν (βλ. Εικ. 1).

Αύξηση Ποιότητας = Αύξηση Χρόνου + Αύξηση Κόστους

Μείωση Χρόνου = Αύξηση Κόστους + Μείωση Ποιότητας

Μείωση Κόστους = Αύξηση Χρόνου + Μείωση Ποιότητας

Από την παραπάνω εξίσωση μπορεί να αντιληφθεί εύκολα κανείς ότι αν μεταβληθεί ελάχιστα ένας από τους παράγοντες του τριπλού περιορισμού, τότε αμέσως μεταβάλλονται και οι άλλοι δύο. Αυτό δείχνει τη σχέση αλληλεξάρτησης στο τρίγωνο.



Εικόνα 1. Τρίγωνο Χρόνου – Κόστους – Ποιότητας. Πηγή: Προσωπική Κατασκευή.

7. Κίνδυνοι

Οι κίνδυνοι στη διαχείριση έργου διακρίνονται στους θετικούς και στους αρνητικούς, μιας και όπως ορίζει το PMI (Project Management Institute) (2004), «κίνδυνος είναι ένα αβέβαιο γεγονός ή κατάσταση που, σε περίπτωση που προκύψει, έχει θετική ή αρνητική συνέπεια σε κάποιον στόχο του έργου». Συμπερασματικά, οι κίνδυνοι είναι ευκαιρίες ή απειλές και η ύπαρξή τους έγκειται σε εσωτερικά ή εξωτερικά στοιχεία. Η ανάλυση των κινδύνων γίνεται με την ανάλυση του μοντέλου δυνάμεων SWOT.

8. Νομοθεσία

Ο θεσμικός και ο νομικός παράγοντας μέσω κανονισμών δεσμεύει εντός συγκεκριμένου περιεχομένου τις εκάστοτε αποφάσεις. Οι κανονισμοί μπορεί να προκύπτουν είτε από διεθνείς συμφωνίες είτε από τοπικές νομοθεσίες είτε από συμβιβαστικές λύσεις. Στην πρώτη περίπτωση, ο λόγος που συμβαίνει είναι για την εξασφάλιση μιας τυποποιημένης αντίληψης ή την κατοχύρωση πνευματικών δικαιωμάτων, ενώ στη δεύτερη περίπτωση ο λόγος είναι πολιτικές, οικονομικές, εργασιακές, κ.ά. ανάγκες. Τέλος, όσον αφορά την τρίτη περίπτωση, συμβιβαστικές λύσεις μπορεί να προκύψουν π.χ. ανάμεσα σε νομοθεσίες διαφορετικές δύο χωρών για ένα έργο από κοινού (Δημητριάδης, 2019).

Διάγραμμα Δικτύου AOA (Activity – On - Arrow)

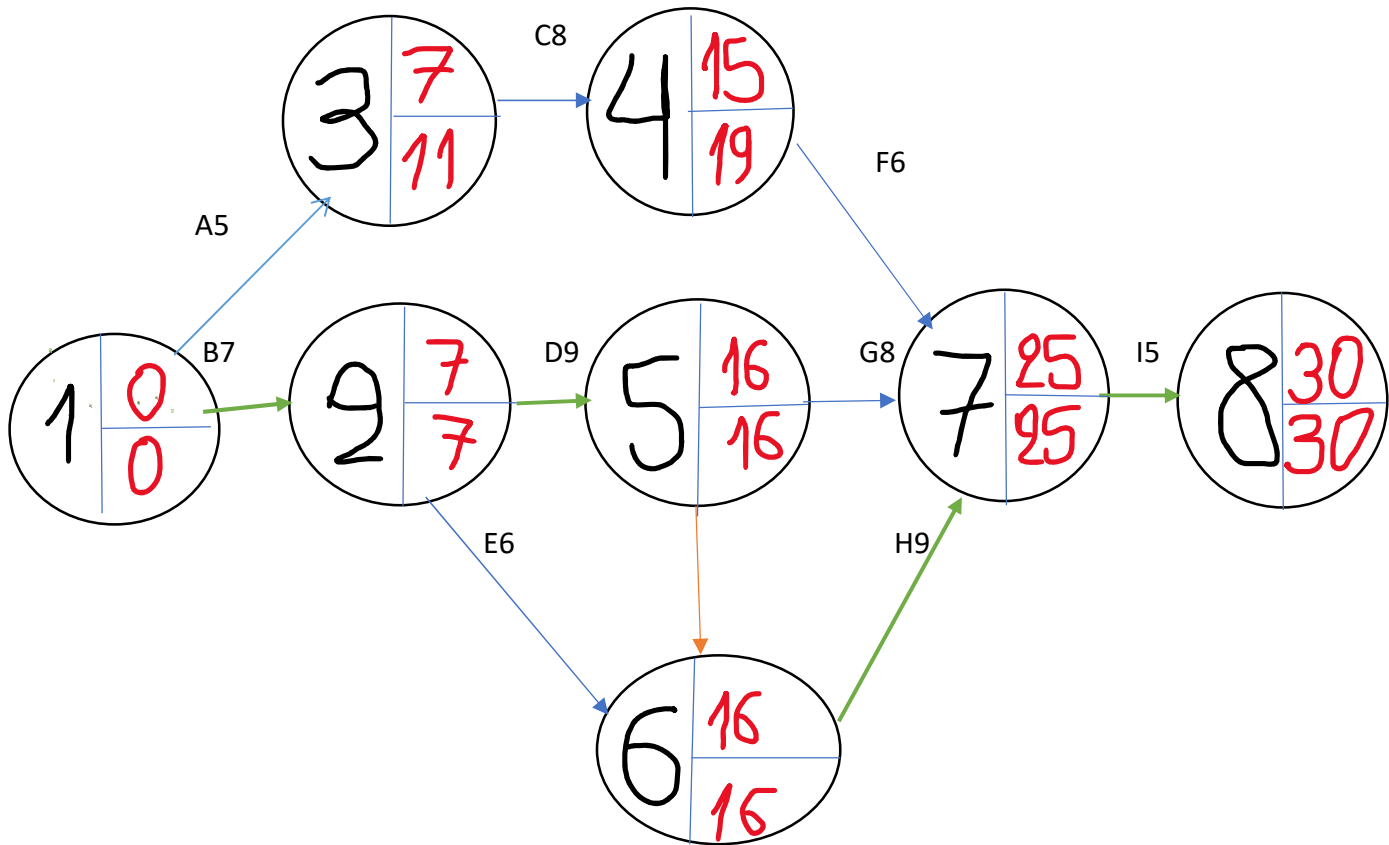
Επειδή, όμως, κάθε Έργο αναλύεται σε πολλά μικρότερα κομμάτια, οι Διευθυντές Έργου χρησιμοποιούν διάφορες τεχνικές δομής ανάλυσης εργασιών – δραστηριοτήτων που διευκολύνουν τη δουλειά τους και μία από αυτές είναι η απεικόνιση του έργου με διάγραμμα δικτύου. Ένα από τα γνωστότερα Διαγράμματα Δικτύων είναι το Activity – On – Arrow (AOA). Παρακάτω, παρατίθεται ένα ενδεικτικό παράδειγμα του εν λόγω Διαγράμματος Δικτύου και αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί.

Το υποτιθέμενο Έργο αποτελείται από 9 δραστηριότητες (Jobs), ενώ στον πίνακα 1 (βλ. Πίν. 1) διακρίνονται οι αλληλουχίες των δραστηριοτήτων και οι μεταξύ τους αλληλεξαρτήσεις, καθώς και ο υποτιθέμενος χρόνος εκτέλεσης (σε ώρες) αυτών. Παρακάτω, στο Διάγραμμα Δικτύου AOA (Activity – On - Arrow) με τη μέθοδο απεικόνισης «βέλος – δραστηριότητα» (βλ. Διάγρ. 1) υπολογίζεται η ελάχιστη συνολική διάρκεια του Έργου και βρίσκεται η Κρίσιμη Διαδρομή (CP), (Critical Path Method - CPM) (Πίνακας 2).

Πίνακας 1. Έργο με 9 δραστηριότητες – Χρόνοι εκτέλεσης δραστηριοτήτων – Μεταξύ τους αλληλεξαρτήσεις. Πηγή: Frederick University, Καθ. Χατζηκωνσταντίνου Ελένη.

Δραστηριότητα (Job)	Προϋπόθεση Έναρξης	Χρόνος Εκτέλεσης (ώρες)
A	-	5
B	-	7
C	A, B	8
D	B	9
E	B	6
F	C	6
G	D	8
H	D, E	9
I	F, G, H	5

Σχεδιάγραμμα 1. Διάγραμμα Δικτύου AOA (Activity – On - Arrow). Πηγή: Frederick University, Καθ. Χατζηκωνσταντίνου Ελένη.



Πίνακας 2. Ελάχιστη συνολική διάρκεια του Έργου – Κρίσιμη Διαδρομή. Πηγή: Frederick University, Καθ. Χατζηκωνσταντίνου Ελένη.

Δραστηριότητα (Job)	EST	EFT	LST	LFT	TF	FF	IF
A	0	5	6	11	6	2	2
B	0	7	0	7	0	0	0
C	7	15	11	19	4	0	0
D	7	16	7	16	0	0	0
E	7	13	10	16	3	3	3
F	15	21	19	25	4	4	0
G	16	24	17	25	1	1	1
H	16	25	16	25	0	0	0
I	25	30	25	30	0	0	0

EST: Earliest Start Time -----→ Νωρίτερος Χρόνος Έναρξης

EFT: Earliest Finish Time -----→ Νωρίτερος Χρόνος Λήξης

LST: Latest Start Time -----→ Αργότερος Χρόνος Έναρξης

LFT: Latest Finish Time -----→ Αργότερος Χρόνος Λήξης

TF: Total Float -----→ Συνολικό Χρονικό Περιθώριο

FF: Free Float -----→ Ελεύθερο Χρονικό Περιθώριο (Πάντα το $FF < ή = TF$)

IF: Independent Float -----→ Ανεξάρτητο Χρονικό Περιθώριο (Πόσο μπορεί να επιμηκυνθεί μία δραστηριότητα, η χειρότερη περίπτωση σεναρίου εκτέλεσης μίας δραστηριότητας)

Κρίσιμη Διαδρομή – Critical Path Method (CPM): **B – D – H – I**

Ελάχιστη συνολική διάρκεια του Έργου: **30 ώρες**

9. Case Study – SWOT (Μελέτη Περίπτωσης –Αξιολόγηση Σχολικής Μονάδας Καρπάθου)

Κάθε σχολείο στην αρχή της νέας σχολικής περιόδου θα πρέπει να διαμορφώσει μια σωστά δομημένη και αρκετά αποτελεσματική στρατηγική. Την ευθύνη αυτή αναλαμβάνουν τα ανώτερα όργανά του (διευθυντής - υποδιευθυντής), με στόχο να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του, καθώς και τις ευκαιρίες που θα παρουσιασθούν και τις πιθανές απειλές που πρόκειται να βρει στο δρόμο του (Μπουραντάς, 2019). Η ανάλυση του μοντέλου των δυνάμεων (Strengths), αδυναμιών (Weaknesses), ευκαιριών (Opportunities) και απειλών (Threats) (Εικ.2) μελετούν συνολικά το εσωτερικό (οι δύο πρώτες) και εξωτερικό (οι δύο επόμενες) περιβάλλον της μονάδας (S.W.O.T.) (Μύρκος, 2020), ενώ από αυτή προκύπτει η δημιουργία και η υλοποίηση της στρατηγικής του εκάστοτε σχολείου (Παπαδάκης, 2012).



Εικόνα 2. Ανάλυση Μοντέλου Δυνάμεων - SWOT Ανάλυση. Πηγή: [file:///C:/Users/User/Desktop/%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%95/4.8.%20SWOT%20%CE%A3%CE%A7%CE%9F%CE%9B%CE%95%CE%99%CE%9F/images%20\(3\).jpeg](file:///C:/Users/User/Desktop/%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%95/4.8.%20SWOT%20%CE%A3%CE%A7%CE%9F%CE%9B%CE%95%CE%99%CE%9F/images%20(3).jpeg)

Στη μελέτη περίπτωσης (Case Study) της σχολικής μονάδας που πρόκειται να αναφερθούμε και συγκεκριμένα της Καρπάθου θα αναλύσουμε το σύγχρονο S.W.O.T. της σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Κάθε σχολική μονάδα στην αρχή του σχολικού έτους πρέπει να έχει ένα όραμα - αποστολή και στόχο (Μπουραντάς, 2019). Το σχολείο της Καρπάθου σα στόχο του είχε την κατάκτηση της όσο το δυνατό μεγαλύτερης αγάπης από τους μαθητές προς το ίδιο το σχολείο και την απόκτηση γνώσεων από μέρους τους. Επόμενο σκαλοπάτι ήταν η δημιουργία στρατηγικής της εκπαιδευτικής μονάδας, με λίγα λόγια να βρεθεί το πλαίσιο που θα ακολουθηθεί. Αποφασίστηκε από κοινού με το

σύλλογο διδασκόντων μια ευέλικτη στρατηγική που αποσκοπούσε στη δημιουργία και την ανάπτυξη του τελικού προϊόντος , που δεν ήταν άλλο από την απόκτηση της γνώσης των μικρών μαθητών και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους μέσα από το σχολείο (βλ. Εικ. 3 και 4.).



Εικόνες 3 και 4. 1^ο Δημοτικό Σχολείο Καρπάθου – «Ποτίδαιον». Πηγή: Προσωπικό Αρχείο.

Κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους δημιουργούνταν, σύμφωνα με το Μύρκο (2020) από πολλές κατηγορίες παραγόντων, μία συνισταμένη μεταβλητών στοιχείων που επηρέαζαν την πορεία της εξέλιξης. Τούτη είναι τα δυνατά και τα αδύνατα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας της Καρπάθου και οι ευκαιρίες και ενδεχόμενες απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος. (S.W.O.T.).

❖ Σύμφωνα με τα **δυνατά της σημεία** αυτά είναι τα εξής:

➤ **Καλή γεωγραφική θέση του σχολείου μέσα στο νησί.** Το σχολείο βρίσκεται στην πρωτεύουσα του νησιού σε κεντρικό σημείο της και πολύ κοντά σε άλλα όμορα σχολεία, γεγονός που συντελεί θετικά στη συνεργασία μεταξύ τους.

➤ **Υποστηρικτικός διευθυντής και με ηγετικά προσόντα.** Ο διευθυντής του σχολείου όντας πολύπειρος και διακρινόμενος από ηγετικά προσόντα, κατορθώνει να είναι υποστηρικτικός απέναντι στο σύλλογο διδασκόντων και βοηθητικός στους γονείς και τους μαθητές διατηρώντας μια εύρυθμη και ευχάριστη λειτουργία στη σχολική μονάδα.

➤ **Ύπαρξη καλού σχολικού κλίματος.** Το σχολικό κλίμα διατηρείται σε πολύ καλό επίπεδο καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς κυρίως λόγω του εξαιρετικού κλίματος που

διαμορφώνει η ηγεσία της σχολικής μονάδας αλλά και κατ' επέκταση της κοινής αποδοχής και της καλής συνεργασίας των συναδέλφων σε καθημερινό επίπεδο.

➤ **Φυσιολογικός ανά τάξη αριθμός μαθητών (17-20) για την καλύτερη εκπαιδευτική διαδικασία.** Ο αριθμός των μαθητών ανά τάξη υπήρξε βοηθητικός για την εκπαιδευτική διαδικασία και την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επίτευξη του στόχου.

➤ **Καλές σχέσεις γονέων – εκπαιδευτικών – μαθητών.** Η αγαπή συνεργασία στο τρίγωνο σχέσης γονείς – εκπαιδευτικοί – μαθητές συνετέλεσε στην αρμονικότερη και ομαλότερη κατάκτηση των γνώσεων των μικρών μαθητών με το ταυτόχρονο κέρδος της αμοιβαίας εμπιστοσύνης στη σχέση γονέων – εκπαιδευτικών.

➤ **Ύπαρξη προγραμμάτων χρηματοδότησης για προσλήψεις προσωπικού (ΕΣΠΑ 2014-2020, ΠΔΕ).** Η ύπαρξη των Ευρωπαϊκών προγραμμάτων χρηματοδότησης (ΕΣΠΑ) και του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό αναπλήρωσης στη σχολική μονάδα αποτελεί πυλώνα χρηματοδοτικής σταθερότητας.

➤ **Παροχή όλων των ειδικοτήτων για την κάλυψη των αναγκών ενός σύγχρονου σχολείου.** Καταβάλλεται κάθε χρόνο από τη διεύθυνση η μέγιστη δυνατή προσπάθεια για την παροχή στους μαθητές όλων των ειδικοτήτων που αρμόζουν σε ένα σύγχρονο σχολείο για μια πιο εύρυθμη λειτουργία του.

❖ Σύμφωνα με τα **αδύνατά της σημεία** αυτά είναι τα εξής:

➤ **Παλιές κτηριακές υποδομές.** Η σχολική μονάδα χρονολογείται άνω του μισού και πλέον αιώνα με αίθουσες αρκετές φορές ανακαινισμένες και παρά τις όποιες προσπάθειες βελτίωσης και συντήρησης της όλα αυτά τα χρόνια παρουσιάζει αρκετές αδυναμίες για τις ανάγκες ενός σύγχρονου σχολείου.

➤ **Έλλειψη κατάλληλων αιθουσών για την πραγματοποίηση μαθημάτων ειδικοτήτων και αίθουσας εκδηλώσεων.** Εξαιτίας της μεγάλης παλαιότητας του σχολείου απουσιάζει η πρόβλεψη από αυτό μίας σωρείας κατάλληλων αιθουσών για την αντιμετώπιση των αναγκών μαθημάτων ενός σύγχρονου σχολείου, όπως Τμήματος Ένταξης, Τάξης Υποδοχής, τάξη θεατρικής αγωγής – καλλιτεχνικών, αίθουσα φυσικής αγωγής (ιδιαίτερα

σε μέρες κακοκαιρίας),εργαστήριο φυσικών επιστημών, αίθουσα εκδηλώσεων (η τελευταία για τις ανάγκες του σχολείου μετατράπηκε σε αίθουσα Η/Υ.).

➤ **Έλλειψη κατάλληλων δομών για ένα σχολείο, όπως κυλικείο, τουαλέτες δασκάλων.** Από το σχολείο απουσιάζουν κυλικείο για τη σίτιση των μαθητών (φέρνουν μαζί τους φαγητό) και τουαλέτες για εκπαιδευτικούς, ενώ αυτές των μαθητών διακρίνονται για τη μεγάλη τους παλαιότητα.

➤ **Έλλειψη αναλώσιμου σχολικού υλικού (χαρτί, μελάνι για εκτύπωση, μαρκαδόρους διαδραστικού πίνακα, κτλ).** Το αναλώσιμο σχολικό υλικό συχνά μέσα στη χρονιά εξαντλείται και τα χρήματα που δίνονται για αυτό από τη σχολική επιτροπή δεν επαρκούν για την αντικατάστασή του με αποτέλεσμα να χρειάζεται οικονομική συνδρομή από το σύλλογο γονέων ή και τον εθελοντισμό των ίδιων των εκπαιδευτικών.

➤ **Έλλειψη σε σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό (tablets, καλό εκτυπωτή, διαδραστικοί πίνακες, καλή σύνδεση στο internet).** Ο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός εκλείπει, ενώ ο λιγοστός που υπάρχει είναι ξεπερασμένος με ελάχιστες εξαιρέσεις. Όταν κάτι χαλά, επιδιορθώνεται άμεσα, αλλά αυτό δεν αντικαθιστά, μόνο υποκαθιστά τις καθημερινές ανάγκες σε σύγχρονο εξοπλισμό (tablets, Η/Υ.).

➤ **Μη μόνιμο κάθε χρόνο διδακτικό προσωπικό με συχνές αλλαγές εξαιτίας του μεγάλου ποσοστού αποτελούμενου από αναπληρωτές.** Το μεγαλύτερο ποσοστό της σχολικής μονάδας αποτελείται από αναπληρωτές, βασίζεται στην ετήσια αβεβαιότητα και εναλλαγή αυτών κάθε χρόνο με ελάχιστες εξαιρέσεις μόνιμων εκπαιδευτικών.

❖ **Ενδεχόμενες ευκαιρίες** που θα μπορούσαν να παρουσιαστούν είναι:

➤ **Συνεργασία και καλές σχέσεις με γειτονικά σχολεία και τοπικούς φορείς.** Το γεγονός ότι βρίσκεται πολύ κοντά με τα υπόλοιπα σχολεία του δήμου (δημοτικό, γυμνάσιο, λύκειο) θα μπορούσε να βοηθήσει σε συλλογικές δράσεις και φυσικά εμπλέκοντας και άλλους τοπικούς κοινωνικούς φορείς, όπως συλλόγους γονέων, πολιτιστικούς συλλόγους, το Δήμο, το Επαρχείο και άλλους.

➤ **Επερχόμενες μόνιμες προσλήψεις εκπαιδευτικού προσωπικού το επόμενο έτος.** Σημαντική εξέλιξη και ευκαιρία θα μπορούσε να αποτελέσει το γεγονός των επερχόμενων μόνιμων προσλήψεων το επόμενο διδακτικό έτος σε εκπαιδευτικό

προσωπικό, πράγμα το οποίο θα φέρει μία μεγαλύτερη σταθερότητα και βεβαιότητα στις μέχρι τώρα αβέβαιες εξελίξεις κάθε έναρξη του νέου σχολικού έτους. Το μεγαλύτερο μέρος των κενών θα καλυφθεί με μόνιμο προσωπικό και θα υπάρξει ευρυθμία στη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

➤ **Ανανέωση προγράμματος χρηματοδότησης για προσλήψεις προσωπικού (ΕΣΠΑ 2021-2027, ΠΔΕ).** Η ανανέωση του Ευρωπαϊκού Προγράμματος χρηματοδότησης (ΕΣΠΑ 2021-2027) και του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων αποτελεί μία σημαντική ευκαιρία για την κάλυψη και των υπόλοιπων χρηματοδοτικών αναγκών που πρόκειται να προκύψουν, για τις λοιπές θέσεις προσωπικού αναπληρωτών που θα απομείνουν μετά τις μονιμοποιήσεις.

➤ **Κατά διαστήματα γίνονται εκπαιδευτικές δωρεές σε δυσπρόσιτα σχολεία από επιχειρηματίες.** Πολλοί Έλληνες επιχειρηματίες είναι πρόθυμοι κατά διαστήματα να κάνουν δωρεές σε ακριτικά μέρη σε δημόσιες δομές, όπως σχολεία, νοσοκομεία, κτλ.. Οι δωρεές αυτές έχουν να κάνουν είτε με παροχή υλικού που χρειάζεται το εκάστοτε μέρος (εκπαιδευτικό), είτε με την υλική παροχή υπηρεσιών (συντήρηση κτηρίων, ανακαίνιση και αποστολή υλικών), είτε με την έμψυχη παροχή υπηρεσιών, (π.χ. αποστολή ειδικών ομάδων, όπως παιδοψυχολόγων, κοινωνικών λειτουργών, παιδοψυχιάτρων, εργατών, κτλ.).

➤ **Επενδύσεις σε τεχνολογία και ΑΠΕ.** Στο νησί υπάρχει εγκατεστημένο αιολικό πάρκο. Σε συνεργασία με το Δήμο και το Επαρχείο θα μπορούσε να προχωρήσει μία επένδυση για τα δημοτικά κτήρια, όπως αυτό του σχολείου με διπλό στόχο. Από τη μία πλευρά, να γίνει εξοικονόμηση σε κόστος στην ενέργεια και από την άλλη πλευρά, να προστατευθεί το περιβάλλον με την κίνηση που θα γίνει να επενδύσουν σε ΑΠΕ. Το διπλό όφελος που θα υπάρξει με την επένδυση στην ΑΠΕ αλλά και με άλλες μορφές ΑΠΕ πιθανόν, εξελίσσοντας ταυτόχρονα την τεχνολογία θα ανοίξει νέους ορίζοντες.

❖ **Ενδεχόμενες απειλές** που θα μπορούσαν να προκύψουν είναι:

➤ **Δυσπρόσιτο και απομακρυσμένο το σχολείο από την ηπειρωτική Ελλάδα.** Παρά τη συχνή διασύνδεση του νησιού με την πρωτεύουσα, διαθέτοντας αεροδρόμιο, αλλά και λιμάνι, αλλά και τη συχνή διασύνδεσή του με πολλά όμορα νησιά – κόμβους, αυτό δεν αλλάζει το γεγονός ότι βρίσκεται πολύ μακριά από την υπόλοιπη ηπειρωτική Ελλάδα και την Αθήνα. Αυτό ορισμένες φορές καθιστά δύσκολη για το σχολείο την

επικοινωνία και την επαφή με άλλα σχολεία, πλην αυτά του νησιού, για δράσεις, διεκπεραίωση καθημερινών γραφειοκρατικών υποθέσεων και άμεσες λύσεις.

➤ **Μειωμένη χρηματοδότηση.** Η μείωση της Ευρωπαϊκής ή κρατικής χρηματοδότησης συνιστά μία ακόμη ενδεχόμενη απειλή που θα έθετε σε κίνδυνο την εύρυθμη λειτουργία του.

➤ **Οικονομική Κρίση.** Η οικονομική κρίση αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές και αναπόφευκτες απειλές που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει αυτή την περίοδο η σχολική μονάδα (Μύρκος, 2020). Η κρίση ρευστότητας της οικονομίας θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά όχι μόνο το σχολείο αλλά ολόκληρη την Παιδεία.

➤ **Πανδημία.** Μία δεύτερη αναπόφευκτη απειλή είναι αυτή της εξάπλωσης της πανδημίας. Η πανδημία αποτελεί από τους σημαντικότερους κινδύνους που θα μπορούσαν να διαταράξουν τη λειτουργία της μονάδας.

➤ **Νέα αλλαγή νομοθετικού πλαισίου στην εκπαίδευση.** Επίσης, μία ενδεχόμενη νέα αλλαγή σχολικού – εκπαιδευτικού νομοθετικού πλαισίου με επιπλέον γραφειοκρατία, η οποία λειτουργεί ανασταλτικά στην ευελιξία, δημιουργώντας περισσότερο κόστος, θα αποτελούσε απειλή.

➤ **Οι τεχνολογικές εξελίξεις.** Πολύ πιθανόν, εξαιτίας της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και εξαιτίας της έλλειψης του ήδη μη επαρκούς τεχνολογικού εξοπλισμού και της παλαιότητας του υπάρχοντος, να υπάρξει ο κίνδυνος της δημιουργίας ενός μεγάλου «τεχνολογικού χάσματος».

Εν κατακλείδι, αντιλαμβάνεται κάποιος ότι επικρατεί μεγάλη ρευστότητα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας σχολικής μονάδας (S.W.O.T.), από τη στιγμή που το περιβάλλον αυτής καθορίζεται από έναν συνδυασμό παραγόντων που συνεχώς αλλάζει. Η περίπτωση της σχολικής μονάδας Καρπάθου (Πίν. 3), που μελετήθηκε παραπάνω μας, δείχνει στην πράξη αυτό: Ότι δηλαδή, συνδυασμός πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού, περιβαλλοντικού και νομοθετικού παράγοντα μαζί αποτελούν κρίσιμο σταυροδρόμι που πρέπει να ληφθεί υπόψιν για το σχεδιασμό μιας σωστής στρατηγικής (ΚΕΜΕΛ, 2016).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ(S) – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ(W) – ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ(O) – ΑΠΕΙΛΩΝ(T)

(SWOT ANALYSIS) ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΡΠΑΘΟΥ.

Πίνακας 3. Ανάλυση Μοντέλου Δυνάμεων Σχολικής Μονάδας Καρπάθου.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ – STRENGTHS	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ – WEAKNESSES	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Καλή γεωγραφική θέση του σχολείου μέσα στο νησί ✓ Υποστηρικτικός διευθυντής και με ηγετικά προσόντα ✓ Ύπαρξη καλού σχολικού κλίματος ✓ Φυσιολογικός ανά τάξη αριθμός μαθητών (17-20) για την καλύτερη εκπαιδευτική διαδικασία ✓ Καλές σχέσεις γονέων – εκπαιδευτικών – μαθητών ✓ Ύπαρξη προγραμμάτων χρηματοδότησης για προσλήψεις προσωπικού (ΕΣΠΑ 2014-2020, ΠΔΕ) ✓ Παροχή όλων των ειδικοτήτων για την κάλυψη των αναγκών ενός σύγχρονου σχολείου 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Παλιές κτηριακές υποδομές ✓ Έλλειψη κατάλληλων αιθουσών για την πραγματοποίηση μαθημάτων ειδικοτήτων και αίθουσας εκδηλώσεων ✓ Έλλειψη κατάλληλων δομών για ένα σχολείο, όπως κυλικείο, τουαλέτες δασκάλων ✓ Έλλειψη αναλώσιμου σχολικού υλικού (χαρτί, μελάνι εκτύπωσης, μαρκαδόρους διαδραστικού πίνακα, κτλ) ✓ Έλλειψη σε σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό (tablets, καλό εκτυπωτή, διαδραστικοί πίνακες, καλή σύνδεση στο internet) ✓ Μη μόνιμο κάθε χρόνο διδακτικό προσωπικό με συχνές αλλαγές εξαιτίας του μεγάλου ποσοστού αποπελούμενου από αναπληρωτές 	
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ – OPPORTUNITIES	ΑΠΕΙΛΕΣ – THREATS	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συνεργασία και καλές σχέσεις με γειτονικά σχολεία και τοπικούς φορείς ✓ Επερχόμενες μόνιμες προσλήψεις εκπαιδευτικού προσωπικού το νέο έτος ✓ Ανανέωση προγράμματος χρηματοδότησης για προσλήψεις προσωπικού (ΕΣΠΑ 2021-2027, ΠΔΕ) ✓ Κατά διαστήματα γίνονται εκπαιδευτικές δωρεές σε δυσπρόσιτα σχολεία από επιχειρηματίες ✓ Επενδύσεις σε τεχνολογία και ΑΠΕ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δυσπρόσιτο και απομακρυσμένο το σχολείο από την ηπειρωτική Ελλάδα ✓ Μειωμένη χρηματοδότηση ✓ Οικονομική κρίση ✓ Πανδημία ✓ Νέα αλλαγή νομοθετικού πλαισίου στην εκπαίδευση ✓ Οι τεχνολογικές εξελίξεις 	

ΜΕΡΟΣ II: Οργάνωση και Λειτουργία της Δημόσιας Υγείας στην Ελλάδα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Η Οργάνωση και η Λειτουργία της Δημόσιας Υγείας σε Συνθήκες Διαχείρισης Κρίσεων στην Ελλάδα

1. Ιστορική Εξέλιξη

Το Εθνικό Σύστημα Υγείας (ΕΣΥ) θεσπίστηκε με Νόμο, το 1983 (Ν 1397/1983), εισάγοντας τον όρο για πρώτη φορά στην Ελλάδα, αλλά δεν εξειδίκευσε άμεσα το έργο του και έτσι το σύστημα είχε πολύ περιορισμένη εφαρμογή σε σχέση με αυτό που αναμενόταν. Έως και το 1994 οι διευθύνσεις υγιεινής, με επικεφαλής έναν νομίατρο, χαρακτήριζαν τις περιφερειακές μονάδες του Υπουργείου Υγείας. Όταν θεσπίστηκε η εκλογή του νομάρχη (Ν 2218/1994) και με την έλευση του νομοσχεδίου «Καλλικράτης» (Ν 3852/2010), θεσπίστηκε και η εκλογή ενός περιφερειάρχη και επομένως οι νομοί εντάχθηκαν στις περιφέρειες ως περιφερειακές ενότητες. Με αυτόν τον τρόπο, προσδιορίστηκε η απευθείας σχέση με το Υπουργείο Υγείας, ως αναμενόμενο αποτέλεσμα ακόμα μιας μεταρρυθμιστικής πράξης και όχι ως προϊόν ενός οργανωμένου σχεδίου για τη δημόσια υγεία (Αντωνοπούλου, 2008). Το 1997 προσαρτήθηκε στο ΕΣΥ το σύνολο των γιατρών και των ψυχολόγων που εργαζόταν στις διάφορες κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες, σχηματίζοντας έτσι τον κλάδο των γιατρών της δημόσιας υγείας του ΕΣΥ.

2. Οργάνωση και Λειτουργία στην Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας (Π.Φ.Υ.)

Μια ιδιαίτερη συσχέτιση υπάρχει μεταξύ του ευρύτερου όρου της δημόσιας υγείας και της Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας (ΠΦΥ). Πιο συγκεκριμένα η ΠΦΥ είναι οργανωμένη πάνω στα κέντρα υγείας που έχουν την ευθύνη για τον περισσότερο πληθυσμό της χώρας. Είναι στελεχωμένα, κυρίως, από γενικούς ιατρούς, παθολόγους παιδίατρους, νοσηλευτικό, διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό (Κ. Δημουλάς). Είναι το σημείο που θα μπορούσε να υλοποιηθεί η «προσανατολισμένη στην κοινότητα πρωτοβάθμια φροντίδα». Πιο συγκεκριμένα, να γίνει μια καταγραφή των επιτακτικών αναγκών για την υγεία του συνολικού πληθυσμού, ώστε να σχεδιαστούν τα ιδανικά προγράμματα οργάνωσης, να εφαρμοστούν και να ελεγχθούν. Η θεωρία αυτή ξεκίνησε από τον S. Kark το 1962 σε μια απομακρυσμένη περιοχή της κεντρικής Αφρικής, και υποστηρίχθηκε από το Αμερικανικό

Ινστιτούτο Ιατρικής. Παρά το γεγονός ότι είχε καταπληκτικά αποτελέσματα στις περιοχές όπου και υλοποιήθηκε, δεν κατάφερε να κερδίσει την καθολική αποδοχή, διότι αυξάνει σημαντικά το κόστος στις υπηρεσίες υγείας και απαιτεί εξειδικευμένη εκπαίδευση των γιατρών αλλά και των υπολοίπων επαγγελματιών της υγείας, η οποία δεν εμπεριέχεται στα περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης τους. Αν εξαιρεθούν οι όποιες δυσκολίες, η Διακήρυξη καθιέρωσης της ΠΦΥ από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ), το 1978, τονίζει ιδιαίτερα την ανάγκη για συνεργασία μεταξύ της δημόσιας υγείας και της ΠΦΥ (Kark, 1962).

Στην ιδιαίτερα, μάλιστα, δύσκολη οικονομική περίοδο που διανύουμε το κόστος πρέπει να διατηρηθεί σε χαμηλά επίπεδα και οι υπηρεσίες υγείας να κατορθώσουν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά για να καλύψουν τις ιατρικές ανάγκες της ελληνικής κοινότητας. Οι δαπάνες θα πρέπει να κατανεμηθούν σωστά και οι επαγγελματίες υγείας θα πρέπει να εκπαιδευτούν επαρκώς (Αθηνά Καλοκαιρινού - Αναγνωστοπούλου, 2015).

3. Οργάνωση και Λειτουργία στη Δευτεροβάθμια Νοσοκομειακή Περίθαλψη (Δ. Ν. Π.)

Η δευτεροβάθμια υγειονομική περίθαλψη συμπεριλαμβάνει οποιαδήποτε υγειονομική περίθαλψη η οποία θα πρέπει να λαμβάνει ειδικευμένη ιατρική άποψη, μέσα ή έξω από τον χώρο νοσοκομείου. Το μεγαλύτερο μέρος της δευτεροβάθμιας υγειονομικής φροντίδας παρέχεται εντός νοσοκομείων με τη ενεργή συμβολή των γιατρών και του υπόλοιπου υγειονομικού προσωπικού. Τα δημόσια νοσοκομεία χαρακτηρίζονται από κανόνες που θεσπίζονται από το υπουργείο υγείας, ενώ από την άλλη η καθημερινή τους δραστηριότητα επιβλέπεται και οργανώνεται από το διοικητή και τους διευθυντές των αντίστοιχων τμημάτων διαφορετικών ειδικοτήτων (Τυλάκη, 1991).

4. Οργάνωση και Λειτουργία στην Τριτοβάθμια Νοσοκομειακή Περίθαλψη (Τ. Ν. Π.)

Η φροντίδα σε πολύ ειδικευμένες νοσοκομειακές μονάδες (ογκολογικές κ.ά.) καλείται τριτοβάθμια υγειονομική περίθαλψη και περιλαμβάνει ένα σύνολο από εξειδικευμένες υπηρεσίες με το ανάλογο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό αλλά και εξειδικευμένο εξοπλισμό.

Οι κανόνες και πρακτικές της δημόσιας υγείας, σε συνδυασμό με ένα πλήρες σύστημα της ΠΦΥ και μια πολύ ποιοτικού επιπέδου νοσοκομειακή φροντίδα, αποτελούν τη βάση του ενιαίου συστήματος υγείας που είναι θεμελιώδες δικαίωμα κάθε πολίτη. Η

ολική κάλυψη με εστίαση στην ΠΦΥ καθώς και η εξασφάλιση συνεργασιών για τις ανάγκες άντλησης οικονομικών πόρων προσανατολισμένων προς το κοινωνικό συμφέρον, συνθέτει την μεγάλη πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Η αναδόμηση και η περεταίρω επέκταση των δυο βάσεων στήριξης του συστήματος (Δημόσια Υγεία και Πρωτοβάθμια φροντίδα Υγείας) συνθέτει όχι μόνο μια μείζονος σημασίας κομβικό παράγοντα για επίτευξη της βελτίωσης και της ποιότητας ζωής, αλλά και τη βασική προϋπόθεση βιωσιμότητας και ανανέωσης της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας νοσοκομειακής περίθαλψης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Βασικά σημεία καλής Διαχείρισης του Υγειονομικού Συστήματος

1. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Συμπεριφορά στο Εθνικό Σύστημα Υγείας (Ε.Σ.Υ.)

Στο κέντρο της κομβικής αυτής σχέσης μεταξύ του ΕΣΥ και της οργανωτικής κουλτούρας βρίσκεται η απουσία ύπαρξης μιας συγκροτημένης διεύθυνσης (Athanasiadis, 2018). Ο βασικός ρόλος της διοικητικής ιεραρχίας στις απόπειρες ένταξης των διαρθρωτικών αυτών αλλαγών αντιμετωπίζονται από αποφυγή έως και άρνηση, πράγμα που καταλήγει στην απώλεια ενεργειών για τη εξασφάλιση της διοικητικής μεταρρύθμισης. Η προοπτική λήψης αποφάσεων σε διοικητικό επίπεδο μέσα από το νοσοκομείο είναι αρκετά οριοθετημένη αφού οι όποιες παρεμβάσεις από την μεριά της κεντρικής διοίκησης είναι κατά κύριο λόγο γραφειοκρατικού χαρακτήρα και χαρακτηρίζονται από αναποτελεσματικότητα εν τέλει. Η διεύθυνση των ιδρυμάτων υγείας τα τελευταία χρόνια φαίνεται να βρίσκεται υπό τον πλήρη έλεγχο του εκάστοτε κυβερνητικού σχηματισμού αποκλείοντας πολλές φορές ιατρούς και νοσοκομειακό προσωπικό με μεγάλη επάρκεια δυνατοτήτων.

Ομοίως, ο χάρτης των δομών του ΕΣΥ παραμένει σχεδόν αμετάβλητος και δεν αναπροσαρμόζεται με βάση τις ανάγκες υγείας του πληθυσμού και τα σύγχρονα τεχνολογικά δεδομένα, με αποτέλεσμα να υπονομεύει την υγειονομική αυτοδυναμία πολλών περιφερειών και να υποχρεώνει τους πολίτες τους σε διαρκείς μετακινήσεις για την αναζήτηση φροντίδας υγείας, ενώ στερεί ταυτόχρονα από τις δομές των μεγάλων αστικών κέντρων τη δυνατότητα προγραμματισμού της ζήτησης. Από αυτά προκύπτει ότι στο σύστημα υγείας της χώρας συνυπάρχουν: η υποχρησιμοποίηση των πόρων σε κάποιες δομές με την υπεραπασχόλησή τους σε πολλές άλλες, μία συνθήκη που διαμορφώνει ένα μη

παραγωγικό και μη αποδοτικό περιβάλλον κατανομής των σπάνιων πόρων, στο πλαίσιο ενός μη ολοκληρωμένου και μη συντονισμένου συστήματος υγείας (Anaba, 2018).

2. Το συνεργατικό ενδονοσοκομειακό κλίμα

Οι συγκρούσεις εντός των μονάδων φροντίδας υγείας είναι ένα πολύ συχνό και τις περισσότερες φορές αναπόφευκτο φαινόμενο, παράλληλο με την καθημερινή ρουτίνα των νοσοκομειακών ή περιφερειακών μονάδων υγείας. Είναι πιθανό οι συγκρούσεις να έχουν είτε θετικές είτε και αρνητικές συνέπειες, τόσο στα εμπλεκόμενα μέρη της σύγκρουσης, όσο στην αποτελεσματικότητα και την οργάνωση του οργανισμού φροντίδας υγείας. Θα πρέπει να αναγνωριστεί η ευρύτερη σημασία του ορισμού διαχείρισης των συγκρούσεων στην καρδιά του οργανισμού αλλά και να ερευνώνται οι τρόποι και θεωρίες με τις οποίες μπορεί να προκύψει η βέλτιστη διαχείρισή τους. Ανατρέχοντας στην θεωρία του πλαισίου διαχείρισης συγκρούσεων, μπορούν να αναγνωριστούν πέντε βασικές μέθοδοι που συμβάλουν δραστικά στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων. Αυτές είναι η αποφυγή, η υποχώρηση, η ανταγωνιστικότητα, ο συμβιβασμός και η συνέργεια. Όλες αυτές οι μέθοδοι αποτελούν τις πιο ενδεδειγμένες στις περισσότερες συγκρουσιακές καταστάσεις. Η θεωρητική γνώση απλά των τεχνικών διαχείρισης των συγκρούσεων σε καμία περίπτωση δεν εγγυάται την εξεύρεση της καταλληλότερης λύσης, εφόσον πρώτα δεν υπάρξει συνυπολογισμός και ενός συνόλου επιπλέον παραγόντων που διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαλογή της καταλληλότερης τεχνικής ανά περίπτωση. Οι συγκρούσεις μέσα στους οργανισμούς φροντίδας υγείας είναι κομβικό κομμάτι της οργανωσιακής συμπεριφοράς τους και η κατάλληλη ανάλογη διαχείρισή τους από τους διευθυντές και τους υπεύθυνους είναι μια δεξιότητα υψίστης σημασίας, εφόσον επηρεάζει καταλυτικά την πιθανότητα επίτευξης των στόχων του οργανισμού και την αποτελεσματικότητά του (Πετρίδου, 1999).

3. Ο Διοικητής Νοσοκομειακής Μονάδας – Ηγέτης

Οι ιδεατοί ηγέτες στους οργανισμούς υγείας επιδιώκουν ανελλιπώς την ασφαλή, υψηλής ποιότητας περίθαλψη ως την κορυφαία προτεραιότητά τους. Επιπλέον, στοχεύουν και στη θετική γνώμη των ασθενών για την αποτελεσματική φροντίδα που τους παρασχέθηκε σε κάθε επίπεδο. Ο διευθυντής της νοσοκομειακής μονάδας προσφέρει εμπειρία, εκφράζει ανησυχίες, μετατρέπει τις ανάγκες των ασθενών σε οδηγίες στο προσωπικό οι οποίες

λαμβάνονται με συνέπεια. Επιπροσθέτως, η ηγεσία των νοσοκομειακών μονάδων θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από υποστήριξη, ενσυναίσθηση, δικαιοσύνη, αλληλοσεβασμό, συμπόνια και ενδυνάμωση στις κρίσιμες καταστάσεις. Ο διοικητής θα πρέπει να προωθεί την πρωτοβουλία ως βασικό άξονα στρατηγικής ηγεσίας. Τέλος, θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι η φωνή του ανθρώπινου δυναμικού θα ενθαρρύνεται, θα ακούγεται και θα υλοποιείται σε όλο το εύρος του ιδρύματος παρέχοντας πρακτική υποστήριξη στο προσωπικό μέσα στα όρια του οργανισμού φροντίδας υγείας.

Στο κομμάτι του ελέγχου προέχει η διασφάλιση ότι όλες οι οδηγίες είναι σαφείς σχετικά με το τι πρέπει να κάνει κάποιο μέλος της μονάδας φροντίδας και να παρέχεται μια αποτελεσματική και αξιόπιστη ανατροφοδότηση, συμπεριλαμβανομένης και της εκτίμησής της. Επισημαίνεται η επιμονή στη διασφάλιση της διαφάνειας σε σχέση με τα τυχόν σφάλματα και τα σοβαρά περιστατικά, αλλά και τα παράπονα και τα προβλήματα θεωρώντας όλα τα παραπάνω ως καλές ευκαιρίες για επιπλέον μάθηση. Με αυτό τον τρόπο, ενεργούν αποτελεσματικά για την αντιμετώπιση της μη αναμενόμενης απόδοσης και συμβάλουν αποτελεσματικά την πρόληψη επιθετικών και ανάρμοστων συμπεριφορών που μπορεί να παρουσιαστούν από μεριάς προσωπικού ή ασθενών. Τέλος, απαιτείται από τους ηγέτες των οργανισμών φροντίδας υγείας, η προώθηση της συνεχούς ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού με στόχο την αισθητή βελτίωση της ποιότητας της περίθαλψης και ασφάλειας του ασθενούς. Επιπλέον, σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας είναι η παρακίνηση και η επιβράβευση της καινοτομίας και η εισαγωγή νέων και βελτιωμένων τρόπων εργασίας.

4. Λήψη Αποφάσεων στην Υγεία

Η λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης αναφέρεται σε μια γκάμα αποφάσεων για αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία της υγειονομικής περίθαλψης. Οι πιο παραδοσιακές θεωρίες λήψης αποφάσεων βασίζονται πάνω σε μη δυναμικά και αρκετά προβλέψιμα συστήματα. Συνεπώς, κρίνονται ακατάλληλες για την υγειονομική περίθαλψη λόγω κυρίως της ιδιαίτερης φύσης της παροχής υγειονομικών υπηρεσιών. Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται σε κάθε επίπεδο της υγειονομικής οργάνωσης. Ο διοικητής λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τους στόχους και τις στρατηγικές μιας υγειονομικής μονάδας. Σε επίπεδο μονάδας, οι τακτικές αποφάσεις σχετικά με τους στόχους και τις στρατηγικές για την επίτευξή τους λαμβάνονται εσωτερικά από την

διοίκηση. Σε επίπεδο υγειονομικής στρατηγικής και πολιτικής λαμβάνονται σε κυβερνητικό επίπεδο από το Υπουργείο Υγείας. Οι επικεφαλής των τμημάτων στη συνέχεια επιβλέπουν την καθημερινή λειτουργία των τομέων τους και λαμβάνουν κάποιες αποφάσεις για την εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων και λειτουργίας ενός τμήματος ή τομέα (Geitona, 2007).

5. Η παροχή νοσοκομειακής περίθαλψης

Στην Ελλάδα του 2021 υφίσταται πλήρης ασφαλιστική κάλυψη της υγείας για κάθε Έλληνα πολίτη και οι κυβερνήσεις τα τελευταία χρόνια κινούνται προς την κατεύθυνση δημιουργίας ενός λειτουργικότερου μοντέλου πρωτοβάθμιας περίθαλψης, ενώ παράλληλα γίνεται προσπάθεια αντιμετώπισης προηγούμενων παθογενειών, όπως η υπολειτουργία, οι υψηλές φαρμακευτικές δαπάνες, η αποτυχία των δημόσιων συμβάσεων και οι ελλειψείς υπηρεσίες πρωτοβάθμιας περίθαλψης. Η αύξηση της αποτελεσματικότητας των υγειονομικών υπηρεσιών παραμένει μια σύγχρονη πρόκληση, ενώ εντοπίζονται ελάχιστα στοιχεία που να αξιολογούν επαρκώς την ποιότητα της ελληνικής νοσοκομειακής περίθαλψης (Macinko, 2003).

Κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης, η θνησιμότητα από αντιμετωπίσιμες καταστάσεις παρουσίασε στοιχεία επιδείνωσης. Παρόλες όμως τις αποδεδειγμένα ανεπαρκείς προληπτικές μεθόδους, η αντιμετωπίσιμη θνησιμότητα ως ποσοστό είναι αρκετά χαμηλότερη από τον μέσο όρο της ευρωπαϊκής ένωσης. Το κόστος, ομολογουμένως, αποτελεί το ισχυρότερο εμπόδιο κατά την πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη, ιδιαιτέρως για τα άτομα χαμηλότερων εισοδηματικών κλιμακίων. Το 10% των νοικοκυριών βρίσκει αβάστακτες τις δαπάνες για την υγεία και επιπλέον την ίδια στιγμή η πρακτική των παράτυπων αμοιβών εξακολουθεί και ανθίζει (Kontodimopoulos, 2007). Άλλα σημαντικά εμπόδια αποτελούν, η επιβολή ορίων στον αριθμό ορισμένων ιατρικών επισκέψεων καθώς και η ασύμμετρη διανομή των πόρων. Παρά τις παραπάνω παθογένειες η ασφαλιστική κάλυψη για ιατροφαρμακευτικές υπηρεσίες στην Ελλάδα είναι σε καλό επίπεδο σχετικά με τον μέσο όρο, με τα κυριότερα προβλήματα να εντοπίζονται στην ποιότητα των υποδομών και των υπηρεσιών.

6. Νομοθεσία

Ο Νόμος 2071/1992 (ΦΕΚ 123/Α/15-7-1992) με τίτλο «Εκσυγχρονισμός και Οργάνωση Συστήματος Υγείας», περιλαμβάνει αντικατάσταση του άρθρου 1 του Νόμου 1397/1983 (ΦΕΚ 143Α), σχετικά με τη μέριμνα του κράτους για την ίδρυση, λειτουργία, οργάνωση και εποπτεία των κατάλληλων φορέων προς εξασφάλιση της υγείας όλων των πολιτών, καθορίζεται επίσης η λειτουργία των Περιφερειακών Υπηρεσιών Υγείας (άρθρο 3), η σύσταση ειδικών γραμματειών, η σύσταση των ΚΕΣΥ και των ΠΕΣΥ, η λειτουργία των Πρωτοβάθμιων, Δευτεροβάθμιων και Τριτοβάθμιων Μονάδων περίθαλψης, αγωγής και υγείας, η δομή και οργάνωση των νοσοκομειακών μονάδων κ.ά.

7. Άντληση οικονομικών πόρων

Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες (Eurostat, 2018a), (OECD, 2018a) το σύστημα υγείας στην Ελλάδα δεν χρηματοδοτείται επαρκώς με αποτέλεσμα να υπάρχουν δυσκολίες στην κάλυψη των αναγκών υγείας των πολιτών, να καθυστερεί η ροή των πόρων λόγω του υψηλού διοικητικού και κοινωνικού κόστους, αλλά και της απώλειας χρόνου, να υπάρχει χαμηλή ανταγωνιστικότητα του εθνικού συστήματος υγείας με τον ιδιωτικό τομέα και συνακόλουθα, χαμηλός βαθμός συνεργασίας ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Η ενοποίηση των ασφαλιστικών ταμείων και η δημιουργία του ΕΟΠΥΥ έπαιξε σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια για εξασφάλιση περαιτέρω πόρων στην υγεία, ωστόσο το αποτέλεσμα, ειδικότερα σε εποχή πανδημικής κρίσης, κάλυψε μόνο την επαρκή διαχείριση των οικονομικών πόρων.

8. Συνεργασία

Στον τομέα της υγείας και με βάση τα παραπάνω στοιχεία για υποχρηματοδότηση, είναι εξαιρετικά σημαντικό να υπάρξουν συνεργασίες του δημοσίου με τον ιδιωτικό τομέα, σε επίπεδο σύναψης συμβάσεων με ιδιωτικά νοσοκομεία και κλινικές, συμβάσεων που αφορούν σε παροχή υπηρεσιών, ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού, εξοπλισμού κ.ά. Οι συνεργασίες αυτές πρέπει να αποβλέπουν τόσο στην άντληση πόρων (έμψυχων, οικονομικών, υλικού και χρόνου) όσο και στη βελτίωση της παρεχόμενης φροντίδας υγείας των πολιτών.

9. Φορείς

Ένας σημαντικός φορέας συνεργασίας των μονάδων υγείας είναι το Εθνικό Δίκτυο Υποδομών Τεχνολογίας και Έρευνας (ΕΔΥΤΕ Α.Ε. – GRNET), που αποτελεί φορέα του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, έναν από τους μεγαλύτερους φορείς στον τομέα της τεχνολογίας, του οποίου το έργο αφορά στην παροχή πρωτοποριακών ψηφιακών υπηρεσιών κυρίως στις νοσοκομειακές μονάδες, καθώς συνδέει τα νοσοκομεία και τα αιμοδοτικά κέντρα, μέσω ταχύτατων συνδέσεων διαδικτύου, με μεγάλα ερευνητικά κέντρα.

10. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Υπηρεσίες Υγείας (Δ.Ο.Π.)

Η διαχείριση της ποιότητας αποτελεί ένα πολύ σημαντικό ζητούμενο στους σύγχρονους οργανισμούς υγειονομικής φροντίδας κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Η συντονισμένη εστίαση στην ποιότητα των υπηρεσιών οφείλεται τόσο σε κυβερνητικούς κανονισμούς όσο και στις διαχειριστικές πρωτοβουλίες των υγειονομικών οργανισμών. Έτσι, ο ρόλος της κυβέρνησης ως ο πρωτεύων στην παροχή υπηρεσιών υγειονομικής φροντίδας έχει μεταβληθεί σημαντικά. Πέρα από αυτό, ο κλάδος της υγειονομικής φροντίδας μεταβάλλεται από μια έννοια προσανατολισμένη προς τον πάροχο υγειονομικών υπηρεσιών, σε μια «πελατοκεντρική», ως επί το πλείστον, φιλοσοφία. Συνεπώς, στην περίπτωση της υγειονομικής φροντίδας, ο ασθενής λαμβάνεται υπόψη ως «πελάτης» των ιδρυμάτων υγειονομικής φροντίδας ή αλλιώς λαμβάνεται υπόψη ως ένας άμεσος στρατηγικός συνεργάτης ο οποίος μετέχει στην διαδικασία λήψης αποφάσεων (Abdallah, 2014).

Οι μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον, στην κοινωνία και τους νόμους έχουν σοβαρές επιπτώσεις κατά τη διαχείριση των δεδομένων στα νοσηλευτικά ιδρύματα. Εντοπίζονται πολλαπλές δυσκολίες κατά τη διαχείριση των υγειονομικών οργανισμών σε μια πλήρως ανταγωνιστική αγορά με ελάχιστη υποστήριξη από τους κρατικούς φορείς, ιδιαίτερα σε μια χώρα όπως η Ελλάδα. Παρόλα αυτά, η έννοια της Ποιότητας ή η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει καθιερωθεί πλέον στους υγειονομικούς οργανισμούς και εφαρμόζεται ευρέως σε διάφορους οργανισμούς και τα νοσοκομεία ενστερνίζονται τις μεθόδους και τα εργαλεία της (Lagrosen, 2007).

Ο όρος ποιότητα στην περίθαλψη ασθενών συνεχίζει να αποτελεί ένα αντικείμενο αρκετής συζήτησης, δεν έχει οριστεί επαρκώς, διότι οι μεταβλητές για την μέτρηση της ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης είναι αρκετά ευαίσθητες λόγω των δυσκολιών στις εκτιμήσεις των αποτελεσμάτων. Συνεπώς, οι διαδικασίες ποιότητας πρέπει να

περιλαμβάνουν τις διαστάσεις τόσο του αποτελέσματος της παρεχόμενης περίθαλψης όσο και των διαδικασιών που έγιναν για να πραγματοποιηθεί.. Ως εκ τούτου, ο ορισμός της ΔΟΠ στον τομέα της υγείας χρησιμοποιήθηκε για να ενσωματώσει όλες τις παραπάνω απόψεις. Η υγειονομική φροντίδα αποτελεί την ορθή εφαρμογή ενός συμβολαίου μεταξύ ασθενούς, γιατρού, ενός νοσοκόμου και ενός οργανισμού υγειονομικής φροντίδας για την επεμβατική ή μη ιατρική παρέμβαση που είναι σύμφωνη με τα ορισμένα επαγγελματικά πρότυπα ποιότητας και τους κανόνες που εφαρμόζονται στο συγκεκριμένο οργανισμό (Ι. Κουκουφιλίππου, 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: Διαχείριση Έργου σε Συνθήκες Διαχείρισης Κρίσεων σε Νοσοκομειακή Μονάδα

1. Κύκλος Ζωής του Έργου

Ως Έργο στη δεύτερη περίπτωση έχουμε την οργάνωση και τη λειτουργία της δημόσιας υγείας σε συνθήκες κρίσης. Εδώ, αναφερόμαστε στην προετοιμασία και ετοιμότητα σε συνθήκες κρίσης, π.χ. πανδημία, με συγκεκριμένη αρχή και τέλος. Ο Κύκλος Ζωής του Έργου αποτελείται από τις ήδη τέσσερις γνωστές φάσεις: της έναρξης, του σχεδιασμού, της υλοποίησης και του τελειώματος. Καθ' όλη την πορεία του έργου επιτελείται έλεγχος (Επισκόπηση Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων PM2, 2018).

2. Συντελεστές Έργου – Συνεργασία

Ο **Ιδιοκτήτης Έργου (Project Sponsor)** είναι το Υπουργείο Υγείας, το οποίο συλλαμβάνει την Ιδέα και στοχεύει στην καλύτερη διαχείριση μίας κρίσιμης κατάστασης που έχει τύχει. Ο **Διαχειριστής Έργου (Project Management)**, που έχει οριστεί από το Υπουργείο Υγείας και έχει αναλάβει την ευθύνη της διαχείρισης της κατάστασης είναι ο Διοικητής της κάθε Νοσοκομειακής Μονάδας. Είναι αυτός που πρέπει από την αρχή του Έργου μέχρι τα παραδοτέα του στον Ιδιοκτήτη να αναλάβει όλη την ευθύνη. Τέλος, ο **Χρήστης Έργου (Project User)** και πιο συγκεκριμένα οι ασθενείς και οι συγγενείς τους ως συνοδοί απολαμβάνουν τα αποτελέσματα της οργάνωσης και της καλύτερης εξυπηρέτησης. Όμως, στο Χρήστη Έργου ανήκει και το προσωπικό του Νοσοκομείου που απολαμβάνει τις καλύτερες συνθήκες και που οφείλει να καταρτίζεται εκπαιδευτικά, τεχνικά και να είναι

οργανωμένο και έτοιμο, όταν το απαιτούν οι συνθήκες για να μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτές (Burke, 2014).

3. Διαχειριστής Έργου – Διευθυντής Μονάδας

Ο ρόλος του **Διαχειριστή Έργου (Project Management)** είναι καίριος για όλες τις φάσεις ενός Έργου. Πρέπει να τηρεί τους συμφωνηθέντες όρους και να διατηρεί καλές σχέσεις με όλα τα συνεργαζόμενα μέρη. Ένας Διοικητής Νοσοκομειακής Μονάδας θα πρέπει να διατηρεί το εργασιακό κλίμα ευχάριστο στα συνεργαζόμενα μέρη και συγχρόνως, η λήψη των αποφάσεων του σε καίρια ζητήματα να είναι άμεση και ευέλικτη, αφού πρόκειται για ένα χώρο που οι καταστάσεις είναι διαρκώς μεταβαλλόμενες από στιγμή σε στιγμή (Burke, 2014).

4. Χρόνος

Ο χρόνος, όπως αναφέρθηκε στην περίπτωση της σχολικής μονάδας, είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με το Έργο. Είναι ένας από τους τρεις βασικούς παράγοντες, εκτός του κόστους και της ποιότητας. Αν στη σχολική μονάδα μπορούσαμε να πούμε ότι δίνουμε βαρύτητα στην ποιότητα (γνώση) σε κάποιο από τα τρία στοιχεία του τριγώνου (χρόνος – κόστος – ποιότητα), εδώ πιθανότατα αυτό που θα μας ενδιέφερε ίσως περισσότερο να ήταν ο χρόνος, αφού έχουμε να κάνουμε με τον ανθρώπινο παράγοντα και το πώς θα σωθούν περισσότερες ζωές σε συνθήκες κρίσης (Δημητριάδης, 2019).

5. Κόστος

Αποτελεί το δεύτερο βασικό παράγοντα του τριγώνου και αναφέρεται στην προσεκτική διαχείριση των δαπανών και τη μη υπέρβαση του προϋπολογισμένου κόστους του Έργου. Η Δημόσια Υγεία στην Ελλάδα χρηματοδοτείται με χρήματα του κρατικού προϋπολογισμού και την κοινωνική ασφάλιση. (Ζωή Μπιτσώρη, 2016). Αντιστοιχεί στο 8,4% του ΑΕΠ της χώρας με στοιχεία του 2017 και το αποτέλεσμα της μεγάλης μείωσης είναι η οικονομική κρίση, η δεύτερη κρίση που μαστίζει τη χώρα μαζί με την πανδημία (State of Health in the EU - Ελλάδα, Προφίλ Υγείας 2017, 2017). Από τα παραπάνω, συμπεραίνει κανείς, ότι ένας Διαχειριστής Έργου – Διοικητής μιας Νοσοκομειακής Μονάδας έχει δύσκολο Έργο να επιτελέσει, αφού σε έναν ευαίσθητο τομέα πρέπει να διαχειριστεί ένα μικρό ποσοστό δαπανών.

6. Ποιότητα

Η διαχείριση της ποιότητας αποτελεί βασική γνωστική περιοχή για τη Διαχείριση Έργου στον τομέα της Υγείας, αφού πρόκειται για ένα ιδιαίτερο Έργο που απαιτεί το σχεδιασμό, τη διασφάλιση και τον ποιοτικό έλεγχό της. Σκοπός των διαδικασιών αυτών είναι η διασφάλιση του καλύτερου αποτελέσματος του Έργου, δηλαδή η ικανοποίηση στο μέγιστο βαθμό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των αναγκών και εν προκειμένω της υγείας. Είναι το τρίτο στοιχείο ενός τριγώνου χρόνου – κόστους – ποιότητας και πολύ σημαντικό για την εξυπηρέτηση των Χρηστών του Έργου (Εισαγωγή στη Διαχείριση Έργων).

7. Κίνδυνοι

Σε ένα διαρκώς και ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπως ο χώρος της Υγείας, απαιτούνται να υπάρχουν προληπτικά σχεδιασμένα μέτρα για την καλύτερη αντιμετώπιση γνωστών ή απρόσμενων κινδύνων που μπορεί να προκύψουν κατά την εκτέλεση του Έργου. Επειδή πάντα υπάρχουν αβεβαιότητες κατά τη διάρκεια εκτέλεσής του καλό θα είναι να υπάρχει σχεδιασμός στη διαχείριση των κινδύνων, προσδιορισμός τους, ποσοτική και ποιοτική ανάλυση και έλεγχός τους. Οι κίνδυνοι μπορεί να είναι θετικοί (ευκαιρίες) ή αρνητικοί (απειλές) και αναλύονται με την ποιοτική Ανάλυση Μοντέλου Δυνάμεων SWOT (Μωρόγιαννης, 2016).

8. Νομοθεσία

Θεσμικοί και νομικοί περιορισμοί δεσμεύουν και καθορίζουν πολλές φορές την πορεία και εξέλιξη ενός Έργου. Μερικοί, μάλιστα, από αυτούς μπορεί να μην ξεκαθαρίζονται με προφανή τρόπο αλλά επί της ουσίας δεν παύουν να υπάρχουν και να αποτελούν αρκετές φορές εμπόδιο στη διαχείριση ενός Έργου σε περίοδο κρίσης στην Υγεία (Δημητριάδης, 2019).

9. Case Study – SWOT (Μελέτη Περίπτωσης – Αξιολόγηση Νοσοκομειακής Μονάδας Καρπάθου)

Η νοσοκομειακή μονάδα για να μπορέσει να διοικηθεί και να διαχειριστεί με αποτελεσματικό τρόπο την όποια κρίσιμη κατάσταση προκύψει, θα πρέπει να έχει ως αρχή της ένα όργανο που θα αναλάβει την ευθύνη όσον αφορά τη δόμησή της και τη δημιουργία κατάλληλης δράσης της σε όλες τις πιθανές περιπτώσεις. Αυτός είναι ο προϊστάμενος -

διευθυντής και για την υλοποίηση του όλου εγχειρήματος ξεκινά, όπως και ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, με στόχο τον εντοπισμό των δυνάμεων και των αδυναμιών της, καθώς και των ευκαιριών που θα της δοθούν και των πιθανών απειλών που πρόκειται να αντιμετωπίσει. Η ανάλυση του μοντέλου (S.W.O.T.) (Εικ. 5) συντελεί αποφασιστικά και σε αυτή την περίπτωση για μια καλύτερη διαχείριση κρίσης.



Εικόνα 5. Η Ανάλυση του Μοντέλου (S.W.O.T.). Πηγή: file:///C:/Users/User/Desktop/%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%95/7.8.%20SWOT%20%CE%9D%CE%9F%CE%A3%CE%9F%CE%9A%CE%9F%CE%9C%CE%95%CE%99%CE%9F/bdc7d0f30e0c420b2ac279d6a1c096e4_XL.jpg

Στη μελέτη περίπτωσης (Case Study) της νοσοκομειακής μονάδας και εν προκειμένω της Καρπάθου (Εικ. 6 - 7) θα αναλυθεί το σύγχρονο S.W.O.T. της σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Η νοσοκομειακή μονάδα του νησιού ξεκινώντας είχε ένα όραμα - αποστολή και στόχο. Να δημιουργήσει μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας στους κατοίκους του νησιού διατηρώντας τους στον τόπο τους και να βοηθήσει στη διασφάλιση της υγείας όσων περισσότερων κατορθώσει σε περιστατικά που προκύψουν. Αποφασίστηκε να ακολουθηθεί μια πιο ανθρώπινη και ευέλικτη στρατηγική από μέρους της διοίκησης, αφού αφενός πολλοί εργαζόμενοι ήταν ντόπιοι και αφετέρου τα περιστατικά συνήθως ήταν ελαφριάς μορφής, εκτός σπανίων εξαιρέσεων.



Εικόνες 6 και 7. Γενικό Νοσοκομείο Καρπάθου. Πηγή: file:///C:/Users/User/Desktop/%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%95/%CE%A6%CE%A9%CE%A4%CE%9F%20%CE%9D%CE%9F%CE%A3%CE%9F%CE%9A%CE%9F%CE%9C%CE%95%CE%99%CE%9F%CE%A5%20%CE%99%CE%9D%CE%A4%CE%95%CE%A1%CE%9D%CE%95%CE%A4/200305_KHI_M0852e-770x540.jpg

Μέσα στη διάρκεια της χρονιάς, σύμφωνα με το Μύρκο (2020) πολλοί παράγοντες συνοψιζόμενοι σε μια συνισταμένη διαστρέβλωναν την προκαθορισμένη εξέλιξη. Η συνισταμένη αυτή είναι τα δυνατά και τα αδύνατα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της μονάδας και οι ευκαιρίες και ενδεχόμενες απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος (S.W.O.T.).

❖ Σύμφωνα με τα **δυνατά της σημεία** αυτά είναι τα εξής:

➤ **Προϊστάμενος προϊτός, ανθρώπινος και με στοιχεία ηγέτη.** Ο Προϊστάμενος της νοσοκομειακής μονάδας αποτελεί ένα από τα ισχυρά σημεία της, αφού συγκεντρώνει τα απαιτούμενα εκείνα στοιχεία που διαμορφώνουν και ξεχωρίζουν τον απλό διευθυντή από την ηγέτη. Έχει διαμορφώσει ένα προϊτό, ανθρώπινο και ευχάριστο εργασιακό κλίμα που βοηθά στην καλύτερη απόδοση του προσωπικού.

➤ **Καλό συνεργατικό κλίμα.** Το δεύτερο ισχυρό σημείο της μονάδας είναι άμεσα συνδεδεμένο με το πρώτο και οφείλεται σε μεγάλο βαθμό σε εκείνο. Το καλό συνεργατικό κλίμα που επικρατεί αντανακλάται στην απόδοση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού με άμεσο όφελος την καλύτερη εξυπηρέτηση των ασθενών.

➤ **Κοντά η μονάδα από την πρωτεύουσα του νησιού και τις γύρω περιοχές.** Βρίσκεται στην πρωτεύουσα και σε κεντρικό σημείο του νησιού με καλό οδικό δίκτυο συνδεδεμένη με τα γύρω κατοικημένα χωριά. Αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα σε συνδυασμό με την κοντινή της απόσταση από το αεροδρόμιο σε έκτακτη περίπτωση που χρειαστεί αεροδιακομιδή ασθενούς.

➤ **Σύγχρονες νοσοκομειακές εγκαταστάσεις.** Είναι κατασκευασμένη τα τελευταία χρόνια με σύγχρονες κτηριακές υποδομές και μεγάλες αίθουσες νοσηλείας και εξετάσεων, εξυπηρετώντας αρκετά καλά τους ασθενείς και τους συνοδούς αυτών.

➤ **Κοντά σε φαρμακείο.** Κοντά στο νοσοκομείο βρίσκεται φαρμακείο που εφημερεύει συνήθως τις περισσότερες νύχτες αν χρειαστεί κάποιος το οτιδήποτε. Μέσα στην πρωτεύουσα πιο κεντρικά υπάρχουν κι άλλα φαρμακεία.

❖ Σύμφωνα με τα **αδύνατά της σημεία** αυτά είναι τα εξής:

➤ **Έλλειψη εξειδικευμένου και μόνιμου προσωπικού που να στελεχώνει τη δομή.** Παρά την ύπαρξη αρκετού μόνιμου προσωπικού, απουσιάζουν σημαντικές ειδικότητες, όπως αυτές του παιδίατρου, του δερματολόγου, κ.ά.. Κατά διαστήματα, δύο με τρεις περίπου φορές το μήνα με προγραμματισμένα ραντεβού έρχονται εξωτερικοί ιατροί ειδικοτήτων που εκλείπουν και καλύπτουν προσωρινά κάποιες ανάγκες.

➤ **Έλλειψη τεχνογνωσίας και εμπειρίας σε δύσκολα περιστατικά.** Δεν υπάρχει γνώση και εμπειρία σχετικά με κάποιο ενδεχόμενο σοβαρό τραυματισμό που προκύψει ή ατύχημα. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι ασθενείς μεταφέρονται αεροπορικά με διακομιδή σε μεγαλύτερα νησιωτικά νοσοκομεία ή στην Αθήνα.

➤ **Έλλειψη ιδιαίτερου ιατρικού εξοπλισμού για τα έκτακτα περιστατικά.** Δεν υπάρχει ο απαιτούμενος ιατρικός εξοπλισμός για εξετάσεις ασθενών εκτάκτων περιστατικών.

❖ **Ενδεχόμενες ευκαιρίες** που θα μπορούσαν να παρουσιαστούν είναι:

➤ **Ευρωπαϊκά προγράμματα (ΕΣΠΑ).** Ίσως να προκύψει κάποιο ευρωπαϊκό αναπτυξιακό επενδυτικό πρόγραμμα που θα αφορά την Υγεία , ώστε να βελτιώσει και να αναπτύξει ακόμη περισσότερο το προϊόν σε καινοτομία και τεχνολογία.

➤ **Πρόσληψη μόνιμου προσωπικού βασικών ειδικοτήτων.** Η πρόσφατη ανακοίνωση από την κυβέρνηση για επικείμενη προκήρυξη προσωπικού για την πλήρωση θέσεων βασικών ειδικοτήτων στο Ε.Σ.Υ. , αποτελεί μια ευκαιρία και για την κάλυψη κάποιων αναγκών σε μόνιμο ιατρικό προσωπικό βασικών ειδικοτήτων στη μονάδα.

➤ **Επενδύσεις σε τεχνολογία και ΑΠΕ.** Όπως προαναφέρθηκε και για τη σχολική μονάδα, στο νησί υπάρχει αιολικό πάρκο. Επομένως, μια επένδυση στην αιολική ενέργεια και με απώτερο στόχο την επέκταση της δυναμικής της με ταυτόχρονη βελτίωση της τεχνολογίας θα έχει διπλό κέρδος. Αφενός θα μειωθεί το κόστος στην ενέργεια και αφετέρου θα επιβαρυνθεί λιγότερο το περιβάλλον με τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ).

❖ **Ενδεχόμενες απειλές** που θα μπορούσαν να προκύψουν είναι:

➤ **Πανδημία.** Η επικράτηση της πανδημίας στη χώρα αυτή την περίοδο αποτελεί μεγάλη απειλή. Μια ενδεχόμενη εξάπλωση της με ανεξέλεγκτες συνέπειες σε ένα μέρος δίχως εξειδικευμένο ιατρικό προσωπικό για τέτοιου είδους κατάσταση και με δίχως άμεση πρόσβαση σε άλλη νοσοκομειακή μονάδα για τους ασθενείς εξαιτίας της γεωγραφικής θέσης του νοσοκομείου, αποτελεί μεγάλο κίνδυνο.

➤ **Οικονομική Κρίση.** Η οικονομική κρίση είναι μία από τις πιο σοβαρές και αναπόφευκτες απειλές που θα μπορούσε να έρθει αντιμέτωπος αυτή την περίοδο ο τομέας της Υγείας. Η μείωση των παροχών για τη Δημόσια Υγεία και τη στήριξη του Ε.Σ.Υ. θα αποτελούσε κίνδυνο για όλες τις νοσοκομειακές μονάδες τόσο στο υλικό, όσο και στο έμψυχο κομμάτι. Ειδικά στα πιο απομακρυσμένα και δυσπρόσιτα σημεία, όπως στη μονάδα που μελετούμε, αυτός ο κίνδυνος θα ήταν πιο εμφανής.

➤ **Νέες Νομοθετικές ρυθμίσεις με αρνητικά αποτελέσματα.** Ενδεχόμενη επιπρόσθετη γραφειοκρατία θα επιφέρει μη ευέλικτη στρατηγική και ως απόρροια αυτού θα είναι η επιβάρυνση επιπρόσθετου κόστους.

Καταλήγοντας, μπορεί κανείς να κατανοήσει το ρευστό κλίμα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της νοσοκομειακής μονάδας της Καρπάθου (S.W.O.T.) (Πίν.4), από την ώρα που το περιβάλλον της μπορεί να εξαρτάται από μια μίξη παραγόντων που ολοένα εναλλάσσονται. Η περίπτωση αυτή που μελετήθηκε παρουσιάζει τούτο: Ο συνδυασμός πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού, περιβαλλοντικού και νομοθετικού παράγοντα αποτελούν κομβικό σημείο που πρέπει να ληφθεί υπόψιν για το σχεδιασμό μιας σωστής στρατηγικής (ΚΕΜΕΛ, 2016).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ (S) – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ (W) – ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ (O) – ΑΠΕΙΛΩΝ (T)

(SWOT ANALYSIS) ΤΗΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΡΠΑΘΟΥ.

Πίνακας 4. Ανάλυση Μοντέλου Δυνάμεων Νοσοκομειακής Μονάδας Καρπάθου.

<p>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ – STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Προϊστάμενος προσιτός, ανθρώπινος και με στοιχεία ηγέτη ✓ Καλό συνεργατικό κλίμα ✓ Σύγχρονες νοσοκομειακές εγκαταστάσεις ✓ Κοντά η μονάδα από την πρωτεύουσα του νησιού και τις γύρω περιοχές ✓ Κοντά σε φαρμακείο 	<p>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ – WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Έλλειψη εξειδικευμένου και μόνιμου προσωπικού που να στελεχώνει τη δομή ✓ Έλλειψη τεχνογνωσίας και εμπειρίας σε δύσκολα περιστατικά ✓ Έλλειψη ιδιαίτερου ιατρικού εξοπλισμού για τα έκτακτα περιστατικά 	<p>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</p>
<p>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ – OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ευρωπαϊκά προγράμματα (ΕΣΠΑ) ✓ Πρόσληψη μόνιμου προσωπικού βασικών ειδικοτήτων ✓ Επενδύσεις σε τεχνολογία και ΑΠΕ 	<p>ΑΠΕΙΛΕΣ – THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Πανδημία ✓ Οικονομική Κρίση ✓ Νέες Νομοθετικές ρυθμίσεις με αρνητικά αποτελέσματα 	<p>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</p>

ΜΕΡΟΣ III:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο : Αποτελέσματα Έρευνας - Μελετών Περιπτώσεων (Case Studies)

1. Μεθοδολογία

Στις κοινωνικές επιστήμες για την εξέταση φαινομένων, έχουν επικρατήσει η ποσοτική και η ποιοτική έρευνα, οι οποίες διέπονται από διαφορετικές φιλοσοφικές προσεγγίσεις και ερευνητική μεθοδολογία. Σε μεθοδολογικό επίπεδο, δηλαδή αναφορικά με τις διαδικασίες σχεδιασμού και τις μεθόδους υλοποίησης μιας έρευνας, οι διαφορές είναι σημαντικές. Η ουσιαστικότερη διάκριση των ποσοτικών και των ποιοτικών προσεγγίσεων αφορά την απαγωγική (deductive) έναντι της επαγωγικής (inductive) λογικής που διέπει, αντίστοιχα, τις δυο προσεγγίσεις (Creswell, 2011). Η ποσοτική προσέγγιση ξεκινάει από μια θεωρία που υπαγορεύει τις υποθέσεις της έρευνας και ελέγχει κατά πόσον τα εμπειρικά

δεδομένα τις επιβεβαιώνουν (απαγωγική λογική). Η ποιοτική προσέγγιση αφορά την παρατήρηση και την ερμηνεία της πραγματικότητας, με στόχο την ανάπτυξη μιας θεωρίας που μπορεί να ερμηνεύσει την εμπειρία (επαγωγική λογική). Η παρούσα εργασία υλοποιήθηκε με τις αρχές της ποσοτικής ανάλυσης δεδομένων, μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων έρευνας.

2. Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τις απόψεις των εργαζομένων στην εκπαίδευση και την υγεία, αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων στον χώρο εργασίας τους. Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- 1) Ποιες είναι οι αντιλήψεις των εργαζομένων στην υγεία σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων στο Νοσοκομείο που εργάζονται;
- 2) Ποιες είναι οι αντιλήψεις των εργαζομένων στην εκπαίδευση σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο που εργάζονται;
- 3) Υπάρχει διαφοροποίηση στη διαχείριση κρίσεων στο Νοσοκομείο και στο σχολείο, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων;

3. Εργαλεία συλλογής δεδομένων

Για την συλλογή των δεδομένων καταρτίστηκε από τον ερευνητή ερωτηματολόγιο έρευνας, ένα για τους εργαζομένους στην εκπαίδευση και ένα για τους εργαζομένους στην υγεία. Κάθε ένα από αυτά τα ερωτηματολόγια αποτελούνταν από δυο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, ειδικότητα, σχέση εργασίας) και το δεύτερο μέρος αποτελείτο από 27 ερωτήσεις εξαβάθμιας κλίμακας Likert (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ αρκετά, 3= διαφωνώ ελάχιστα, 4= συμφωνώ ελάχιστα, 5= συμφωνώ αρκετά, 6= συμφωνώ απόλυτα). Ο δείκτης Cronbach's alpha που μετρά την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου υπολογίστηκε μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS σε 0.78, γεγονός που δείχνει οριακά αποδεκτή αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου.

4. Δειγματοληψία – διαδικασία έρευνας

Το σχέδιο δειγματοληψίας που επιλέγεται σε κάθε μελέτη, καθορίζεται από παράγοντες όπως το ερευνώμενο πρόβλημα, οι απώτεροι στόχοι της έρευνας, η μέθοδος συλλογής

δεδομένων, ο προϋπολογισμός και ο διαθέσιμος χρόνος για την διεξαγωγή της μελέτης, η διαθεσιμότητα βοηθητικών πληροφοριών αναφορικά με την κατανομή ατομικών χαρακτηριστικών που ενδιαφέρουν τη μελέτη κλπ. Το σχέδιο δειγματοληψίας πρέπει πάντα να αποβλέπει στη μείωση των συστηματικών σφαλμάτων μέτρησης, έτσι ώστε με βάση τις μετρήσεις στο δείγμα η εξαγωγή συμπερασμάτων για ολόκληρο στον πληθυσμό να είναι επιστημονικά έγκυρη (Cohen, 2008). Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε δείγμα εργαζομένων στο Νοσοκομείο Καρπάθου και δείγμα εργαζομένων στην εκπαίδευση και συγκεκριμένα σε σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Καρπάθου, καθώς τα ζητούμενα της έρευνας καθόρισαν και το δείγμα που αυτή η έρευνα απευθύνθηκε.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους στο νοσοκομείο Καρπάθου και σε εκπαιδευτικούς όλων των βαθμίδων σχολείων της Καρπάθου, την χρονική περίοδο Ιουνίου 2021. Τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν στους συμμετέχοντες μέσω της εφαρμογής Google Forms και αφού συμπληρώθηκαν ανώνυμα, στη συνέχεια έγινε χρήση της εφαρμογής excel για την καταγραφή των δεδομένων. Τέλος, για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS, όπου πραγματοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική ανάλυση αυτών με σκοπό να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

5. Δυσκολίες – εμπόδια

Εφόσον το δείγμα της έρευνάς μας είναι μικρό, δεν μπορούμε να εξάγουμε γενικά συμπεράσματα. Παρόλα αυτά, μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα, γίνεται φανερό μια τάση σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων στην υγεία και την εκπαίδευση αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων στην εργασία τους.

6. Αποτελέσματα

Α. Κατανομή δείγματος

Το συνολικό δείγμα της έρευνας αποτελείται από N=50 άτομα. Από αυτούς, N1=12 ανήκουν στο προσωπικό υγείας και N2=38 ανήκουν στο προσωπικό εκπαίδευσης. Από το σύνολο των ατόμων που ανήκουν στο προσωπικό υγείας 3 είναι άνδρες (25%) και 9 γυναίκες (75%), ενώ από το σύνολο των ατόμων που ανήκουν στο προσωπικό εκπαίδευσης, 16 είναι άνδρες (42%) και 22 είναι γυναίκες (58%) (Πίνακας 1).

Πίνακας 1. Φύλο δείγματος

Φύλο		
	Προσωπικό υγείας N(%)	Προσωπικό εκπαίδευσης N(%)
Ανδρες	3(25%)	16(42%)
Γυναίκες	9(75%)	22(58%)
Σύνολο	12(100%)	38(100%)

Όσον αφορά τις ηλικίες του δείγματος, αυτές χωρίστηκαν σε 5 κλάσεις (22-30=1, 31-35=2, 36-40=3, 41-45=4 και >45=5) και από την περιγραφική ανάλυση προέκυψε η παρακάτω κατανομή (Πίνακας 2).

Πίνακας 2. Ηλικιακές ομάδες δείγματος

Ηλικιακές ομάδες		
	Προσωπικό υγείας N(%)	Προσωπικό εκπαίδευσης N(%)
22-30	1(8%)	10(26%)
31-35	4(33%)	8(21%)
36-40	4(33%)	4(11%)
41-45	1(8%)	7(18%)
46+	2(16%)	9(24%)
Σύνολο	12	38

Σχετικά με τις κύριες σπουδές του δείγματος, από τους 12 συμμετέχοντες που ανήκουν στο προσωπικό υγείας, 3 είναι απόφοιτοι ΕΠΑΛ (25%), 4 είναι απόφοιτοι τμήματος ΤΕΙ Νοσηλευτικής (33%), 3 είναι ιατροί (25%) και 2 (16%) είναι απόφοιτοι άλλου τμήματος ΤΕΙ. Από τους 38 συμμετέχοντες που ανήκουν στο προσωπικό εκπαίδευσης οι 24 (63%) είναι απόφοιτοι Παιδαγωγικών τμημάτων Δημοτικής Εκπαίδευσης ή Νηπιαγωγών, 3 (8%) είναι απόφοιτοι ελληνικής ή ξενόγλωσσης φιλολογίας, 1 (3%) είναι Μαθηματικός, 1 (3%) είναι απόφοιτος τμήματος μουσικών σπουδών και 9(24%) άλλων τμημάτων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Όσον αφορά το αν οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν κάνει περαιτέρω σπουδές, η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε πως από το προσωπικό υγείας, 5 (42%) δεν έχουν κάνει, ενώ 7 (58%) έχουν κάνει μεταπτυχιακές ή/και διδακτορικές σπουδές. Από το προσωπικό που εργάζεται στην εκπαίδευση 10 (26%) δεν έχουν κάνει άλλες σπουδές ενώ 28 από αυτούς (74%) έχουν κάνει μεταπτυχιακές σπουδές ή δεύτερο πτυχίο. Όσον αφορά τα έτη υπηρεσίας αυτά ταξινομήθηκαν σε 5 κλάσεις (0-5=1, 6-10=2, 11-15=3, 16-20=4, >20=5) και από την περιγραφική ανάλυση προέκυψε η παρακάτω κατανομή (Πίνακας 3).

Πίνακας 3. Έτη υπηρεσίας δείγματος

Έτη υπηρεσίας		
	Προσωπικό υγείας N(%)	Προσωπικό εκπαίδευσης N(%)
0-5	5(42%)	13(34%)
6-10	3(25%)	4(11%)
11-15	1(8%)	10(26%)
16-20	2(16%)	4(11%)
21+	1(8%)	7(18%)
Σύνολο	12	38

Το σύνολο των συμμετεχόντων του προσωπικού νοσοκομειακής μονάδας εργάζεται σε αυτή ως προσωπικό υγείας και το σύνολο των συμμετεχόντων του προσωπικού εκπαιδευτικών μονάδων εργάζονται ως εκπαιδευτικοί. Σχετικά με τη σχέση εργασίας του προσωπικού της υγείας, 8 (66%) εργάζονται ως επικουρικό προσωπικό και 4 (34%) είναι μόνιμοι, ενώ από το προσωπικό εκπαιδευτικών μονάδων, 22 άτομα (58%) εργάζονται σαν αναπληρωτές και 14 (37%) εργάζονται ως μόνιμοι. Όσον αφορά τη βαθμίδα στην οποία ανήκουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, από το προσωπικό της υγείας, 7 (58%) άτομα εργάζονται στην πρωτοβάθμια περίθαλψη (νοσηλευτικό/ παραϊατρικό προσωπικό), 3 άτομα (25%) στην δευτεροβάθμια (νοσηλεύτες/ ιατροί) και 2 άτομα (17%) στην τριτοβάθμια (ιατροί). Από το προσωπικό της εκπαίδευσης, 33 άτομα (87%) εργάζονται στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Δημοτικό σχολείο/ Νηπιαγωγείο/ Ειδικό σχολείο) και 5 άτομα (13%) στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γενικό Γυμνάσιο / Λύκειο).

Ανάλυση του ερωτηματολογίου έρευνας για τους συμμετέχοντες του προσωπικού της Υγείας και της Εκπαίδευσης

Από την ανάλυση του ερωτηματολογίου έρευνας, για την πρώτη δήλωση, προέκυψε ότι τα περισσότερα άτομα του προσωπικού υγείας συμφωνούν αρκετά με τη δήλωση πως η οργάνωση των νοσοκομειακών μονάδων και η λειτουργία τους κατά τη διάρκεια της κρίσης έχει διατηρηθεί στο ίδιο επίπεδο με πριν από αυτήν, ενώ οι εκπαιδευτικοί είναι σχεδόν μοιρασμένοι σε αυτούς που διαφωνούν αρκετά και σε αυτούς που συμφωνούν αρκετά (Πίνακας 4).

Πίνακας 4. Η οργάνωση των μονάδων και η λειτουργία τους κατά την κρίση έχει διατηρηθεί ίδια με πριν.

Δήλωση 1. Η οργάνωση των νοσοκομειακών/εκπαιδευτικών μονάδων και η λειτουργία τους στη διάρκεια της κρίσης έχει διατηρηθεί στο ίδιο επίπεδο με πριν από αυτήν.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	1 (8%)	2 (17%)	2 (17%)	4 (33%)	3 (25%)	0
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	1 (3%)	10 (26%)	9 (24%)	10 (26%)	7(18%)	1 (3%)

Σχετικά με την οργάνωση των μονάδων υγείας η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα διαφωνεί ελάχιστα με τη δήλωση πως αυτή έχει χειροτερέψει κατά τη διάρκεια της κρίσης, σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι στην πλειοψηφία τους συμφωνούν ελάχιστα ή αρκετά πως η οργάνωση των εκπαιδευτικών μονάδων έχει χειροτερέψει κατά τη διάρκεια της κρίσης (Πίνακας 5).

Πίνακας 5. Η οργάνωση των μονάδων και η λειτουργία τους στην κρίση έχει χειροτερεύσει.

Δήλωση 2. Η οργάνωση των νοσοκομειακών/εκπαιδευτικών μονάδων και η λειτουργία τους στη διάρκεια της κρίσης έχει χειροτερεύσει.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	2 (17%)	2 (17%)	5(42%)	1 (8%)	1 (8%)	1 (8%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	2 (5%)	6(16%)	5 (13%)	11 (29%)	11(29%)	3 (8%)

Οι εργαζόμενοι στην υγεία συμφωνούν κατά πλειοψηφία με τη δήλωση πως ο διευθυντής αποτελεί το κυριότερο μέρος μιας καλής οργάνωσης και διοίκησης της νοσοκομειακής μονάδας, ειδικότερα κατά την τρέχουσα χρονική περίοδο, δήλωση με την οποία συμφωνεί αρκετά και το εκπαιδευτικό προσωπικό όσον αφορά την οργάνωση και διοίκηση της σχολικής μονάδας (Πίνακας 6).

Πίνακας 6. Ο Διευθυντής αποτελεί το κυριότερο μέρος μιας καλής οργάνωσης και διοίκησης μονάδας και ειδικά στην εποχή που διανύουμε.

Δήλωση 3. Ο Διευθυντής αποτελεί το κυριότερο μέρος μιας καλής οργάνωσης και διοίκησης νοσοκομειακής/ σχολικής μονάδας και ειδικά στην εποχή που διανύουμε.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	0	3 (25%)	2 (17%)	7 (58%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	2 (5%)	0	2 (5%)	7 (18%)	15(40%)	9 (24%)

Τόσο το προσωπικό υγείας όσο και το εκπαιδευτικό προσωπικό συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση πως μια καλή οργάνωση και διοίκηση απαιτεί την αγαστή και αρμονική συνεργασία όλων των μερών της μονάδας που υπηρετούν (Πίνακας 7).

Πίνακας 7. Μια καλή οργάνωση και διοίκηση απαιτεί την αγαστή και αρμονική συνεργασία όλων.

Δήλωση 4. Μια καλή οργάνωση και διοίκηση απαιτεί την αγαστή και αρμονική συνεργασία όλων των μερών.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	0	0	2 (17%)	10 (83%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	0	0	0	0	6(16%)	32 (84%)

Όσον αφορά τη δήλωση ότι η διαχείριση μιας κρίσης στην νοσοκομειακή/ σχολική μονάδα είναι έργο του διευθυντή, η πλειοψηφία των εργαζομένων υγείας συμφωνεί αρκετά, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εκπαίδευση συμφωνεί ελάχιστα (Πίνακας 8).

Πίνακας 8. Η διαχείριση κρίσης στη νοσοκομειακή/σχολική μονάδα είναι έργο του Διευθυντή.

Δήλωση 5. Η διαχείριση μιας κρίσης στη νοσοκομειακή/σχολική μονάδα είναι έργο του Διευθυντή.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	1 (8%)	2 (17%)	3 (25%)	4 (33%)	2 (17%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	1 (3%)	3 (8%)	7 (18%)	15 (40%)	10(26%)	2 (5%)

Η πλειοψηφία των εργαζομένων στην υγεία και την εκπαίδευση συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση πως η λήψη των αποφάσεων σε περιόδους κρίσης θα πρέπει να είναι συλλογικό έργο (Πίνακας 9).

Πίνακας 9. Η λήψη των αποφάσεων σε μια κρίση θα πρέπει να είναι έργο συλλογικό.

Δήλωση 6. Η λήψη των αποφάσεων σε μια κρίση θα πρέπει να είναι έργο συλλογικό.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	1 (8%)	3 (25%)	3 (25%)	5 (42%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	0	0	0	3 (8%)	10(26%)	25 (66%)

Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων στην υγεία συμφωνεί αρκετά με τη δήλωση ότι η διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων θα πρέπει να γίνεται από τον διευθυντή και μόνο, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εκπαίδευση διαφωνεί απόλυτα (Πίνακας 10).

Πίνακας 10. Η διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων πρέπει να γίνεται από το Διευθυντή και μόνο.

Δήλωση 7. Η διαχείριση και η επίλυση συγκρούσεων θα πρέπει να γίνεται από το Διευθυντή και μόνο.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	3 (25%)	3 (25%)	5 (42%)	1 (8%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	8 (21%)	11(29%)	7 (18%)	8 (21%)	2(5%)	2 (5%)

Η πλειοψηφία τόσο των εργαζομένων στην υγεία όσο και στην εκπαίδευση συμφωνούν απόλυτα ότι ο τρόπος με τον οποίο θα επιλυθεί μια κρίση ή σύγκρουση κρίνει πολλά για τη συνέχεια του εργασιακού κλίματος (Πίνακας 11).

Πίνακας 11. Ο τρόπος με τον οποίο θα επιλυθεί μια κρίση ή σύγκρουση κρίνει πολλά για τη συνέχεια του εργασιακού/ σχολικού κλίματος.

Δήλωση 8. Ο τρόπος με τον οποίο θα επιλυθεί μια κρίση ή σύγκρουση κρίνει πολλά για τη συνέχεια του εργασιακού/ σχολικού κλίματος.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	0	1 (8%)	3 (25%)	8 (67%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	0	0	0	6 (16%)	13(34%)	19 (50%)

Σχετικά με τη δήλωση ότι η κάθε νοσοκομειακή μονάδα αποκτά το εργασιακό κλίμα που της δίνει ο διευθυντής της, η πλειοψηφία των εργαζομένων στην υγεία συμφωνεί απόλυτα ή αρκετά, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στην εκπαίδευση οι οποίοι στην πλειοψηφία τους συμφωνούν ελάχιστα με τη δήλωση ότι το σχολικό κλίμα διαμορφώνεται από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας (Πίνακας 12).

Πίνακας 12. Η κάθε νοσοκομειακή/σχολική μονάδα αποκτά το εργασιακό/σχολικό κλίμα που της δίνει ο Διευθυντής της.

Δήλωση 9. Η κάθε νοσοκομειακή/σχολική μονάδα αποκτά το εργασιακό/σχολικό κλίμα που της δίνει ο Διευθυντής της.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	1 (8%)	2 (16%)	4 (33%)	5 (42%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	0	3 (8%)	4 (11%)	16 (42%)	11(29%)	4 (11%)

Στην πλειοψηφία τους τόσο το προσωπικό υγείας όσο και το προσωπικό εκπαίδευσης συμφωνούν απόλυτα πως το καλό εργασιακό κλίμα είναι σημαντικό για την καλύτερη εργασιακή απόδοση (Πίνακας 13).

Πίνακας 13. Το καλό εργασιακό/σχολικό κλίμα είναι σημαντικό για την καλύτερη εργασιακή απόδοση.

Δήλωση 10. Το καλό εργασιακό/σχολικό κλίμα είναι σημαντικό για την καλύτερη εργασιακή απόδοση.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	0	0	2 (17%)	10 (83%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	0	0	0	1 (3%)	7(18%)	30 (79%)

Σχετικά με τη δήλωση που αφορά στο αν την περίοδο αυτή το νοσοκομειακό περιβάλλον επηρεάζεται προς το χειρότερο εξαιτίας της γενικότερης κακής κατάστασης, οι εργαζόμενοι στην υγεία είναι μοιρασμένοι σε ελάχιστη διαφωνία, ή ελάχιστη έως απόλυτη συμφωνία, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στην εκπαίδευση οι οποίοι στην πλειοψηφία τους συμφωνούν ελάχιστα με τη δήλωση πως η γενικότερη κακή κατάσταση επηρεάζει το σχολικό κλίμα προς το χειρότερο κατά την τρέχουσα χρονική περίοδο (Πίνακας 14).

Πίνακας 14. Την περίοδο αυτή το νοσοκομειακό/σχολικό κλίμα επηρεάζεται προς το χειρότερο.

Δήλωση 11. Την περίοδο αυτή το νοσοκομειακό περιβάλλον/σχολικό κλίμα επηρεάζεται προς το χειρότερο λόγω της γενικότερης κακής κατάστασης.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	3 (25%)	3 (25%)	3 (25%)	3 (25%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	2 (5%)	4(11%)	5 (13%)	15 (40%)	9(24%)	3 (8%)

Η πλειοψηφία τόσο των εργαζομένων στην υγεία όσο και στην εκπαίδευση συμφωνεί αρκετά με τη δήλωση πως ο ρόλος του διευθυντή, όσον αφορά τη διαχείριση του έργου του, κατά την τρέχουσα χρονική περίοδο έχει γίνει πιο σύνθετος και γενικότερα έχει επιβαρυνθεί (Πίνακας 15).

Πίνακας 15. Ο ρόλος του Διευθυντή στη διαχείριση του έργου έχει γίνει πιο σύνθετος και έχει επιβαρυνθεί.

Δήλωση 12. Ο ρόλος του Διευθυντή, όσον αφορά τη διαχείριση του έργου του, την περίοδο αυτή έχει γίνει πιο σύνθετος και έχει επιβαρυνθεί.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	0	4 (33%)	5 (42%)	3 (25%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	0	0	0	10 (26%)	15(40%)	13 (34%)

Σχετικά με τη δήλωση ότι ο διευθυντής θα πρέπει να λειτουργεί περισσότερο σαν manager και λιγότερο ως διευθυντής έτσι ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστεί την τωρινή κατάσταση, το προσωπικό υγείας στην πλειοψηφία του συμφωνεί αρκετά, ενώ το προσωπικό της εκπαίδευσης συμφωνεί στην πλειοψηφία του ελάχιστα (Πίνακας 16).

Πίνακας 16. Θα πρέπει να λειτουργεί περισσότερο ως Manager και λιγότερο ως Διευθυντής για να διαχειριστεί την τωρινή κατάσταση.

Δήλωση 13. Θα πρέπει να λειτουργεί περισσότερο ως Manager και λιγότερο ως Διευθυντής για να διαχειριστεί την τωρινή κατάσταση.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	3 (25%)	4 (33%)	5 (42%)	0
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	2 (5%)	5(13%)	6 (16%)	11 (29%)	10(26%)	4 (11%)

Η πλειοψηφία των εργαζομένων στην υγεία συμφωνεί απόλυτα ότι ο διευθυντής, προκειμένου να διατηρήσει την ποιότητα του παρεχόμενου έργου, τόσο στο κόστος όσο και στον απαιτούμενο χρόνο και στα ίδια τουλάχιστον επίπεδα σε σχέση με πρότερη χρονική περίοδο, θα πρέπει να συνεργάζεται με όλους τους φορείς, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εκπαίδευση συμφωνούν αρκετά με τη δήλωση αυτή (Πίνακας 17).

Πίνακας 17. Για να διατηρήσει την ποιότητα του παρεχόμενου έργου, στο κόστος και στον απαιτούμενο χρόνο στα ίδια επίπεδα με πριν θα πρέπει να συνεργάζεται με όλους τους φορείς.

Δήλωση 14. Για να διατηρήσει την ποιότητα του παρεχόμενου έργου, στο κόστος και στον απαιτούμενο χρόνο στα ίδια τουλάχιστον επίπεδα με πριν θα πρέπει να συνεργάζεται με όλους τους φορείς.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	0	3 (25%)	1 (8%)	8 (67%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	0	0	1 (3%)	7 (18%)	17 (45%)	13 (34%)

Όσον αφορά τη δήλωση πως η διοίκηση ολικής ποιότητας τόσο στην υγεία όσο και στην εκπαίδευση θα μπορούσε να βοηθήσει στο ρόλο του σημερινού διευθυντή, η πλειοψηφία των εργαζομένων και στην υγεία και στην εκπαίδευση συμφωνούν αρκετά με τη δήλωση αυτή (Πίνακας 18).

Πίνακας 18. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Υγεία/Εκπαίδευση θα μπορούσε να βοηθήσει το σημερινό Διευθυντή.

Δήλωση 15. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Υγεία/Εκπαίδευση θα μπορούσε να βοηθήσει στο ρόλο του σημερινού Διευθυντή.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	1 (8%)	0	2 (17%)	6 (50%)	3 (25%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	0	0	1 (3%)	10 (26%)	18 (47%)	9 (24%)

Σχετικά με τη δήλωση ότι ο τωρινός διευθυντής, εκτός του ακαδημαϊκού του υποβάθρου, θα πρέπει να διαθέτει και κάποια soft και hard skills προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του και να φέρει εις πέρας το έργο του, η πλειοψηφία των εργαζομένων στην υγεία συμφωνούν αρκετά ή απόλυτα και η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εκπαίδευση συμφωνούν αρκετά (Πίνακας 19).

Πίνακας 19. Ο τωρινός Διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει και soft και hard skills για να φέρει σε πέρας το έργο του.

Δήλωση 16. Ο τωρινός Διευθυντής εκτός του ακαδημαϊκού του υποβάθρου θα πρέπει να διαθέτει και κάποια soft και hard skills για να φέρει σε πέρας το έργο του.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	1 (8%)	1 (8%)	5 (42%)	5 (42%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	0	0	0	11 (29%)	16(42%)	11 (29%)

Η πλειοψηφία των εργαζομένων στην υγεία συμφωνούν ελάχιστα με τη δήλωση πως η οργάνωση και η διοίκηση στη νοσοκομειακή μονάδα που υπηρετούν λειτουργεί πολύ καλά αυτή την περίοδο, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εκπαίδευση συμφωνούν αρκετά με τη δήλωση πως η οργάνωση και διοίκηση του σχολείου λειτουργεί πολύ καλά κατά την τρέχουσα χρονική περίοδο (Πίνακας 20).

Πίνακας 20. Η οργάνωση και η διοίκηση στη μονάδα/σχολείο μου λειτουργεί πολύ καλά αυτή την περίοδο.

Δήλωση 17. Η οργάνωση και η διοίκηση στη νοσοκομειακή μου μονάδα/στο σχολείο μου λειτουργεί πολύ καλά αυτή την περίοδο.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	1 (8%)	2 (17%)	5 (42%)	4 (33%)	0
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	2 (5%)	3(8%)	1 (3%)	7 (18%)	17(45%)	8 (21%)

Σχετικά με τη δήλωση ότι οι λήψεις των αποφάσεών μας στον εργασιακό χώρο κινούνται σε συλλογικό επίπεδο, η πλειοψηφία των εργαζομένων στην υγεία συμφωνεί ελάχιστα με τη δήλωση αυτή, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εκπαίδευση συμφωνεί αρκετά (Πίνακας 21).

Πίνακας 21. Οι λήψεις των αποφάσεων μας κινούνται σε συλλογικό επίπεδο.

Δήλωση 18. Οι λήψεις των αποφάσεων μας κινούνται σε συλλογικό επίπεδο.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	1 (8%)	3 (25%)	4 (33%)	3 (25%)	1 (8%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	1 (3%)	2(5%)	5 (13%)	9 (24%)	14(37%)	7 (18%)

Στην πλειοψηφία τους τόσο οι εργαζόμενοι στην υγεία όσο και στην εκπαίδευση συμφωνούν αρκετά με τη δήλωση πως το κλίμα που επικρατεί στη μονάδα υγείας ή τη σχολική μονάδα είναι πολύ καλό (Πίνακας 22).

Πίνακας 22. Το εργασιακό/σχολικό κλίμα που επικρατεί είναι πολύ καλό.

Δήλωση 19. Το εργασιακό/σχολικό κλίμα που επικρατεί είναι πολύ καλό.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	1 (8%)	1 (8%)	2 (17%)	7 (58%)	1 (8%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	0	3(8%)	2 (5%)	9 (24%)	13(34%)	11 (29%)

Όσον αφορά τη δήλωση ότι οι συγκρούσεις και κρίσεις που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον επιλύονται σ' αυτό, η πλειοψηφία του προσωπικού υγείας συμφωνεί ελάχιστα, ενώ του προσωπικού εκπαίδευσης συμφωνεί αρκετά (Πίνακας 23).

Πίνακας 23. Οι όποιες συγκρούσεις προκύπτουν και κρίσεις στη μονάδα μου επιλύονται μέσα σε αυτή.

Δήλωση 20. Οι όποιες συγκρούσεις προκύπτουν και κρίσεις στη νοσοκομειακή/σχολική μου μονάδα επιλύονται μέσα σε αυτή.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	1 (8%)	5 (42%)	3 (25%)	3 (25%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	1 (3%)	1(3%)	2 (5%)	6 (16%)	15(40%)	13 (34%)

Η πλειοψηφία των εργαζομένων στην υγεία συμφωνεί αρκετά με τη δήλωση ότι ο διευθυντής παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίλυση των συγκρούσεων και των κρίσεων στην μονάδα, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εκπαίδευση συμφωνεί απόλυτα (Πίνακας 24).

Πίνακας 24. Καθοριστικό ρόλο στην επίλυση των συγκρούσεων και των κρίσεων στη μονάδα μου παίζει ο Διευθυντής.

Δήλωση 21. Καθοριστικό ρόλο στην επίλυση των συγκρούσεων και των κρίσεων στη μονάδα μου παίζει ο Διευθυντής.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	1 (8%)	3 (25%)	5 (42%)	3 (25%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	0	0	3 (8%)	6 (16%)	14(37%)	15 (40%)

Σχετικά με τη δήλωση ότι ο διευθυντής της νοσοκομειακής μονάδας την έχει διατηρήσει σε καλό επίπεδο, αναφορικά με την ποιότητα του παρεχόμενου έργου, με τα δεδομένα της τρέχουσας χρονικής περιόδου και σε σύγκριση με την περίοδο πριν από αυτή, η πλειοψηφία των εργαζομένων στην υγεία συμφωνεί ελάχιστα με αυτή τη δήλωση όσον αφορά τη λειτουργία της νοσοκομειακής μονάδας στην οποία ανήκουν, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εκπαίδευση συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση αυτή όσον αφορά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας στην οποία ανήκουν (Πίνακας 25).

Πίνακας 25. Ο Διευθυντής μου έχει διατηρήσει σε καλό επίπεδο τη μονάδα, όσον αφορά την ποιότητα του παρεχόμενου έργου για τα δεδομένα της περιόδου που διανύουμε εν συγκρίσει με πριν.

Δήλωση 22. Ο Διευθυντής μου έχει διατηρήσει σε καλό επίπεδο τη νοσοκομειακή/σχολική μονάδα, όσον αφορά την ποιότητα του παρεχόμενου έργου για τα δεδομένα της περιόδου που διανύουμε εν συγκρίσει με πριν από αυτή.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	2 (17%)	5 (42%)	4 (33%)	1 (8%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	0	3 (8%)	0	7(18%)	13(34%)	15 (40%)

Η πλειοψηφία του προσωπικού της υγείας συμφωνεί αρκετά με τη δήλωση ότι ο διευθυντής της νοσοκομειακής μονάδας στην οποία ανήκουν, γνωρίζει τα αδύνατα σημεία, είναι σε θέση να προβλέπει τους κινδύνους που προκύπτουν και να παρεμβαίνει σε αυτούς με σκοπό την βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εκπαίδευση συμφωνεί αρκετά και απόλυτα με τη δήλωση ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας γνωρίζει τα αδύνατα σημεία αυτής, αναγνωρίζει και προβλέπει

τους κινδύνους και μπορεί να παρεμβαίνει σε αυτούς αποσκοπώντας στη βελτίωση του παρεχόμενου έργου (Πίνακας 26).

Πίνακας 26. Ο Διευθυντής μου γνωρίζει τα αδύνατα σημεία και μπορεί να προβλέπει τους κινδύνους που προκύπτουν για τη μονάδα και να παρεμβαίνει σε αυτούς.

Δήλωση 23. Ο Διευθυντής μου γνωρίζει τα αδύνατα σημεία και μπορεί να προβλέπει τους κινδύνους που προκύπτουν για τη νοσοκομειακή/σχολική μονάδα και να παρεμβαίνει σε αυτούς με σκοπό τη βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	1 (8%)	4 (33%)	6 (50%)	1 (8%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	0	2 (5%)	0	10(26%)	13(34%)	13(34%)

Η πλειοψηφία του προσωπικού της υγείας συμφωνεί αρκετά με τη δήλωση ότι ο διευθυντής της νοσοκομειακής μονάδας στην οποία ανήκουν, γνωρίζει τα δυνατά σημεία, και είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες που προκύπτουν με σκοπό την βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εκπαίδευση συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας γνωρίζει τα δυνατά σημεία αυτής, αναγνωρίζει τις ευκαιρίες αποσκοπώντας στη βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου (Πίνακας 27).

Πίνακας 27. Ο Διευθυντής μου γνωρίζει τα δυνατά σημεία και ξέρει να βρίσκει τις ευκαιρίες που προκύπτουν για τη σχολική μονάδα.

Δήλωση 24. Ο Διευθυντής μου γνωρίζει τα δυνατά σημεία και ξέρει να βρίσκει τις ευκαιρίες που προκύπτουν για τη σχολική μονάδα με σκοπό τη βελτιστοποίηση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	1 (8%)	0	2 (17%)	2 (17%)	6 (50%)	1 (8%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	0	1 (3%)	2 (5%)	9(24%)	12(32%)	14(37%)

Η πλειοψηφία των εργαζομένων στην υγεία συμφωνούν ελάχιστα ή αρκετά με τη δήλωση ότι είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από τη συνολική διαχείριση έργου στη νοσοκομειακή μονάδα όπου εργάζονται ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εκπαίδευση

συμφωνούν απόλυτα ότι είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από τη συνολική διαχείριση έργου της σχολικής μονάδας την οποία υπηρετούν (Πίνακας 28).

Πίνακας 28. Είμαι απόλυτα ικανοποιημένος από τη συνολική διαχείριση του έργου της μονάδας.

Δήλωση 25. Είμαι απόλυτα ικανοποιημένος/η από τη συνολική διαχείριση του έργου της νοσοκομειακής/σχολικής μου μονάδας.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	2 (17%)	5 (42%)	5 (42%)	0
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	1 (3%)	4(11%)	2 (5%)	6(16%)	10(26%)	15(40%)

Η πλειοψηφία τόσο των εργαζομένων στην υγεία όσο και των εργαζομένων στην εκπαίδευση συμφωνούν αρκετά με τη δήλωση πως είναι δυνατό να υπάρξει μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τη διαχείριση έργου της μονάδας στην οποία εργάζονται (Πίνακας 29).

Πίνακας 29. Πιστεύω πως θα μπορούσε να υπάρξει μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τη διαχείριση του έργου της μονάδας μου.

Δήλωση 26. Πιστεύω πως θα μπορούσε να υπάρξει μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τη διαχείριση του έργου της νοσοκομειακής/εκπαιδευτικής μου μονάδας.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	0	0	2 (17%)	2 (17%)	6 (50%)	2 (17%)
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	1 (3%)	4(11%)	8 (21%)	7(18%)	11(29%)	7(18%)

Τέλος, η πλειοψηφία των εργαζομένων στην υγεία συμφωνούν αρκετά με τη δήλωση ότι δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια να δοθεί μεγαλύτερη ευελιξία στη νοσοκομειακή μονάδα στην οποία εργάζονται, εξαιτίας στην γενικότερης ιδιαίτερης κατάστασης που επικρατεί στην τρέχουσα χρονική περίοδο, ενώ οι εργαζόμενοι στην εκπαίδευση είναι μοιρασμένοι σε αυτούς που διαφωνούν αρκετά και σε αυτούς που συμφωνούν αρκετά με τη δήλωση ότι η σχολική μονάδα δεν επιδέχεται ανάπτυξης μεγαλύτερης ευελιξίας κατά

την τρέχουσα χρονική περίοδο λόγω της ιδιαίτερης κατάστασης που επικρατεί (Πίνακας 30).

Πίνακας 30. Θεωρώ πως δεν μπορεί να δοθεί στη μονάδα μου μεγαλύτερη ευελιξία λόγω της γενικότερης ιδιαίτερης κατάστασης που επικρατεί.

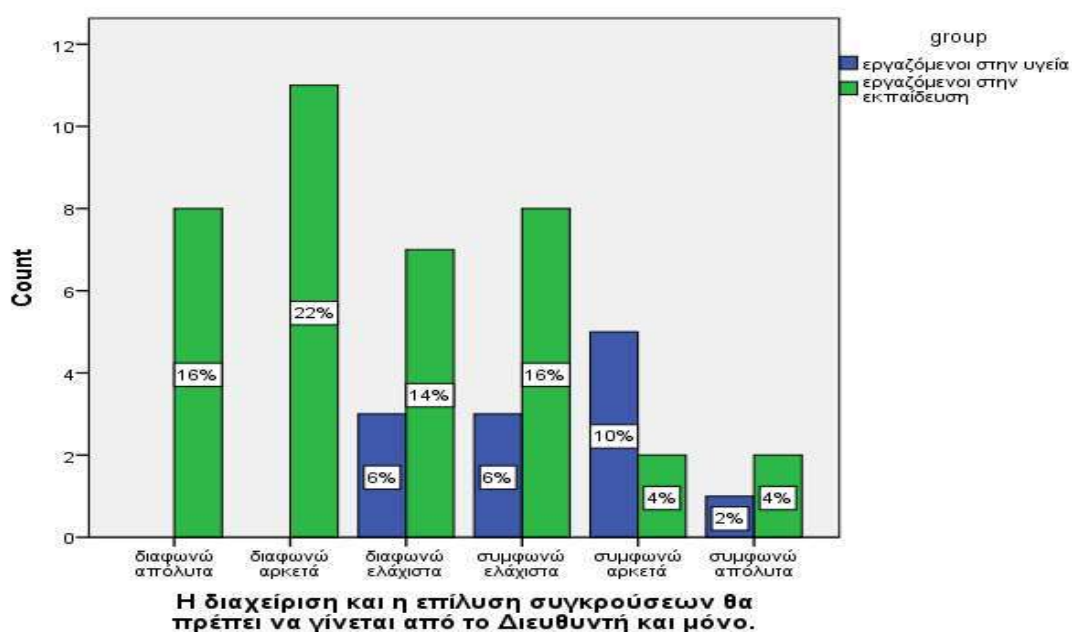
Δήλωση 27. Θεωρώ πως δεν μπορεί να δοθεί στη μονάδα μου μεγαλύτερη ευελιξία λόγω της γενικότερης ιδιαίτερης κατάστασης που επικρατεί.						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
Προσωπικό Υγείας N(%)	1 (8%)	0	2 (17%)	4 (33%)	5 (42%)	0
Προσωπικό Εκπαίδευσης N(%)	1 (3%)	10(26%)	7 (18%)	8(21%)	10(26%)	2(5%)

Από την επαγωγική ανάλυση των δεδομένων προέκυψε πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά των δηλώσεων στις ομάδες συμμετεχόντων (εργαζόμενοι υγείας – εργαζόμενοι εκπαίδευσης) αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, έτη υπηρεσίας). Ωστόσο, προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά των δηλώσεων των συμμετεχόντων των δύο ομάδων, αναφορικά με τις δηλώσεις 7 και 22. Πιο συγκεκριμένα, από τους πίνακες συνάφειας (crosstabs) για τις ερωτήσεις κλίμακας 7 και 22, σε σχέση με την ομάδα εργαζομένων προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα:

Από τον έλεγχο συνάφειας για τη δήλωση ότι η διαχείριση και η επίλυση συγκρούσεων θα πρέπει να γίνεται από τον διευθυντή και μόνο, παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των απαντήσεων των εργαζομένων της υγείας και της εκπαίδευσης ($p\text{-value} = 0,01 < 0,05$), καθώς η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εκπαίδευση διαφοροποιούνται, στην πλειοψηφία τους, διαφωνώντας με την παραπάνω δήλωση σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στην υγεία οι οποίοι στην πλειοψηφία τους συμφωνούν (Πίνακας 31) (Εικόνα 1).

Πίνακας 31. Η διαχείριση και η επίλυση συγκρούσεων πρέπει να γίνεται από το Διευθυντή μόνο.

7: Η διαχείριση και η επίλυση συγκρούσεων θα πρέπει να γίνεται από το Διευθυντή και μόνο.		
	Προσωπικό Υγείας (N=12)(%)	Προσωπικό Εκπαίδευσης (N=38)(%)
Διαφωνώ απόλυτα	0	8
Διαφωνώ αρκετά	0	11
Διαφωνώ ελάχιστα	3	7
Συμφωνώ ελάχιστα	3	8
Συμφωνώ αρκετά	5	2
Συμφωνώ απόλυτα	1	2
Σύνολο	12	38



Εικόνα 1. Η διαχείριση και η επίλυση συγκρούσεων θα πρέπει να γίνεται από το Διευθυντή και μόνο.

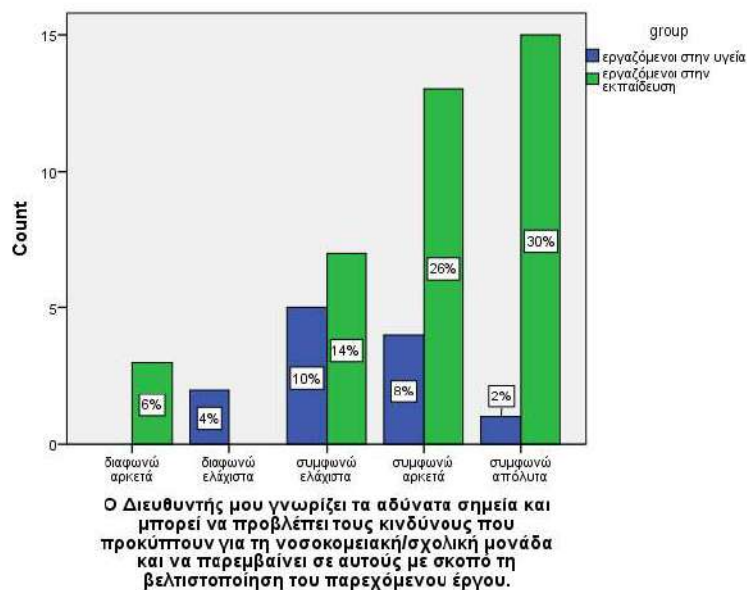
Από τον έλεγχο συνάφειας για τη δήλωση ότι ο διευθυντής γνωρίζει τα αδύνατα σημεία και μπορεί να προβλέπει τους κινδύνους που προκύπτουν στην εργασιακή μονάδα και να παρεμβαίνει σε αυτούς με σκοπό τη βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου, παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των απαντήσεων των εργαζομένων της υγείας και της εκπαίδευσης ($p\text{-value} = 0,01 < 0,05$), καθώς η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εκπαίδευση διαφοροποιούνται, στην πλειοψηφία τους, συμφωνώντας απόλυτα με

την παραπάνω δήλωση σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στην υγεία οι οποίοι στην πλειοψηφία τους συμφωνούν ελάχιστα (Πίνακας 32) (Εικόνα 2).

Πίνακας 32. Ο Διευθυντής μου γνωρίζει τα αδύνατα σημεία και μπορεί να προβλέπει τους κινδύνους που προκύπτουν για τη μονάδα και να παρεμβαίνει σε αυτούς.

22: Ο Διευθυντής μου γνωρίζει τα αδύνατα σημεία και μπορεί να προβλέπει τους κινδύνους που προκύπτουν για τη νοσοκομειακή/σχολική μονάδα και να παρεμβαίνει σε αυτούς με σκοπό τη βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου.

	Προσωπικό Υγείας (N=12)(%)	Προσωπικό Εκπαίδευσης (N=38)(%)
Διαφωνώ απόλυτα	0	0
Διαφωνώ αρκετά	0	3
Διαφωνώ ελάχιστα	2	0
Συμφωνώ ελάχιστα	5	7
Συμφωνώ αρκετά	4	13
Συμφωνώ απόλυτα	1	15
Σύνολο	12	38



Εικόνα 2. Ο Διευθυντής μου γνωρίζει τα αδύνατα σημεία και μπορεί να προβλέπει τους κινδύνους που προκύπτουν για τη μονάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο: Συζήτηση Αποτελεσμάτων Έρευνας

1. Σύγκριση των Μελετών Περιπτώσεων

Από τα ευρήματα της παρούσας μελέτης και συγκρίνοντας τις απόψεις των εργαζομένων στον τομέα της υγείας και της εκπαίδευσης παρατηρούμε πως:

- Υπάρχει γενικότερη ασυμφωνία ως προς την οργάνωση και λειτουργία του χώρου εργασίας σε περίοδο κρίσης, με τους εκπαιδευτικούς να ισχυρίζονται κατά πλειοψηφία πως η οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων έχουν χειροτερέψει στην περίοδο κρίσης, ενώ οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας θεωρούν πως έχει διατηρηθεί στα ίδια επίπεδα.
- Τόσο οι εργαζόμενοι στην υγεία όσο και στην εκπαίδευση θεωρούν πως ο διευθυντής αποτελεί το κυριότερο μέρος μιας καλής οργάνωσης και διοίκησης της νοσοκομειακής / εκπαιδευτικής μονάδας, ειδικότερα κατά την τρέχουσα χρονική περίοδο και επιπλέον συμφωνούν πως το έργο της οργάνωσης και διοίκησης είναι ιδιαίτερος σημαντικό, αφού απαιτεί την αμείωτη και αρμονική συνεργασία όλων των μερών της μονάδας που υπηρετούν. Διαπιστώνεται, μάλιστα, συμφωνία ως προς τον ρόλο του διευθυντή στη διαχείριση του έργου του κατά την τρέχουσα χρονική περίοδο, όπου και οι δύο ομάδες εργαζομένων θεωρούν πως έχει επιβαρυνθεί. Διαφωνία παρατηρείται και στον ρόλο του διευθυντή ως manager, με τους εργαζόμενους στο χώρο της υγείας να θεωρούν πως είναι απαραίτητη αυτή η διάσταση προκειμένου ο διευθυντής να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που προκύπτουν σε περιβάλλοντα κρίσης, ενώ οι εργαζόμενοι στην εκπαίδευση δε θεωρούν πως αυτή η πτυχή του ρόλου του διευθυντή είναι απαραίτητη. Ωστόσο, και οι δύο ομάδες εργαζομένων, θεωρούν ότι ο διευθυντής, προκειμένου να διατηρήσει την ποιότητα του παρεχόμενου έργου, τόσο στο κόστος όσο και στον απαιτούμενο χρόνο και στα ίδια τουλάχιστον επίπεδα σε σχέση με πρότερη χρονική περίοδο, θα πρέπει να συνεργάζεται με όλους τους φορείς και επιπλέον θεωρούν ότι ο τωρινός διευθυντής, εκτός του ακαδημαϊκού του υπόβαθρου, θα πρέπει να διαθέτει και κάποια soft και hard skills για να επιτύχει τους στόχους του και να φέρει εις πέρας το έργο του. Υπάρχει γενικότερη συμφωνία των εργαζομένων στην εκπαίδευση και την υγεία αναφορικά με το κατά πόσο ο διευθυντής γνωρίζει τα αδύνατα σημεία, είναι σε θέση να προβλέπει τους κινδύνους που προκύπτουν και να παρεμβαίνει σε αυτούς με σκοπό την βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου και ταυτόχρονα γνωρίζει τα δυνατά σημεία και είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες που προκύπτουν με σκοπό την βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου.
- Υπάρχει γενικότερη ασυμφωνία ως προς την άποψη πως η διαχείριση μιας κρίσης στην νοσοκομειακή / σχολική μονάδα είναι έργο του διευθυντή, γιατί η

πλειοψηφία των εργαζομένων υγείας συμφωνεί αρκετά, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εκπαίδευση διαφωνεί με τη δήλωση αυτή, ενώ συμφωνούν απόλυτα πως η λήψη των αποφάσεων σε περιόδους κρίσης θα πρέπει να είναι συλλογικό έργο και να επιλύονται εντός της σχολικής μονάδας. Υπάρχει γενικότερη ασυμφωνία και στο πλαίσιο της διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων, αφού οι εργαζόμενοι στον τομέα υγείας θεωρούν πως αυτή θα πρέπει να πραγματοποιείται από τον διευθυντή και μόνο, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εκπαίδευση διαφωνεί απόλυτα, αποδυναμώνοντας κατά κάποιο τρόπο τον ηγετικό ρόλο του διευθυντή και δίνοντας ευρύτερο ρόλο στο συλλογικό όργανο των εκπαιδευτικών κατά την λήψη αποφάσεων. Παρά ταύτα, και οι δυο κατηγορίες εργαζομένων συμφωνούν πως ο τρόπος με τον οποίο θα επιλυθεί μια κρίση ή σύγκρουση κρίνει πολλά για τη συνέχεια του εργασιακού κλίματος, το οποίο θεωρούν πως είναι εξαιρετικά σημαντικό για την καλύτερη εργασιακή απόδοση. Σχετικά με το εργασιακό κλίμα και εδώ υπάρχει ασυμφωνία καθώς η πλειοψηφία των εργαζομένων στην υγεία θεωρεί πως ο διευθυντής είναι εκείνος που το διαμορφώνει, σε αντίθεση με τους εργαζομένους στην εκπαίδευση οι οποίοι υποστηρίζουν πως αυτό διαμορφώνεται από το σύνολο των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας. Τέλος, διαπιστώθηκε ασυμφωνία ως προς τον χαρακτήρα του εργασιακού κλίματος κατά την τρέχουσα κρίσιμη περίοδο με τους εργαζόμενους στην υγεία να ισχυρίζονται πως έχει γίνει χειρότερο σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στην εκπαίδευση που θεωρούν πως έχει παραμείνει το ίδιο.

- Αναφορικά με τη διαχείριση τα αποτελέσματα έδειξαν πως η διοίκηση ολικής ποιότητας τόσο στην υγεία όσο και στην εκπαίδευση θα μπορούσε να βοηθήσει στο ρόλο του σημερινού διευθυντή. Παρατηρείται συμφωνία ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων στην υγεία και την εκπαίδευση από τη συνολική διαχείριση έργου στην εργασία τους και πως είναι γενικά δυνατό να υπάρξει μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τη διαχείριση έργου της μονάδας στην οποία εργάζονται, ωστόσο η τρέχουσα χρονική περίοδος είναι δυνατό να στενέψει τα περιθώρια ανάπτυξης και βελτίωσης.
- Τέλος, παρατηρήθηκε πως οι εργαζόμενοι στην εκπαίδευση διαφοροποιούνται από τους εργαζόμενους στην υγεία στο επίπεδο διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων μιας και υποστηρίζουν πως αυτή δεν πρέπει να γίνεται μόνο από τον

διευθυντή. Διαφοροποίηση των εργαζομένων της εκπαίδευσης παρατηρήθηκε και στο επίπεδο αναγνώρισης των αδύνατων σημείων, από μέρους του διευθυντή, πρόβλεψης των κινδύνων που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο και παρέμβασης σε αυτούς με σκοπό τη βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου, καθώς θεωρούν πως αποτελεί κομβικό σημείο της διαχείρισης κρίσεων στον εργασιακό χώρο, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στην υγεία που ισχυρίζονται πως δεν είναι και τόσο σημαντικό.

2. Συμπεράσματα

Κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τις απόψεις των εργαζομένων στην εκπαίδευση και την υγεία, αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων στο χώρο εργασίας τους. Από τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας προέκυψε, ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, για τις αντιλήψεις των εργαζομένων στην υγεία, σχετικά με τη διαχείριση έργου στο νοσοκομείο που εργάζονται, ότι γενικά οι εργαζόμενοι στο νοσοκομείο Καρπάθου, θεωρούν πως ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός για την διαχείριση των συγκρούσεων, τη διοίκηση, τη λήψη αποφάσεων ειδικότερα σε αυτή την δύσκολη χρονική περίοδο που διανύουμε, προσδίδοντας στο ρόλο του διευθυντή χαρακτηριστικά ηγέτη. Επιπλέον, υποστηρίζουν πως το εργασιακό κλίμα είναι ικανοποιητικό και πως αυτό χαρακτηρίζει την αποδοτικότητα της εργασίας του και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, για τις αντιλήψεις των εργαζομένων εκπαιδευτικών, σε σχολεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Καρπάθου, σχετικά με την διαχείριση έργου στη σχολική μονάδα εργασίας, προέκυψε πως οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται πως ο ρόλος του διευθυντή είναι μεν καθοριστικός, ωστόσο δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στη συλλογική λήψη αποφάσεων και διαχείριση συγκρούσεων, ειδικότερα σε αυτή την περίοδο κρίσης που διανύουμε, αποδίδοντας στο διευθυντή λιγότερο ηγετικό ρόλο. Τέλος, υποστηρίζουν πως το σχολικό κλίμα είναι ιδιαίτερος ικανοποιητικός, γεγονός που βοηθά στην ανάπτυξη και βελτίωση της σχολικής αποτελεσματικότητας.

Γενικότερα, παρατηρείται διαφοροποίηση μερικών απόψεων μεταξύ των εργαζομένων στην εκπαίδευση και την υγεία στην Κάρπαθο, ειδικότερα αυτών που αφορούν την διαχείριση έργου κατά την περίοδο κρίσης αλλά και του ρόλου του διευθυντή στη διαχείριση έργου και στη διοίκηση. Τα παραπάνω συνάδουν και με τις αναλύσεις SWOT που πραγματοποιήθηκαν στο θεωρητικό μέρος της παρούσας μελέτης και οι οποίες ανέδειξαν

τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της οργάνωσης και διαχείρισης έργου, τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται αλλά και τους κινδύνους που δυσχεραίνουν την διοίκηση των σχολικών και νοσοκομειακών μονάδων στην Κάρπαθο.

3. Προτάσεις

Με δεδομένες τις δυσκολίες αυτής της εμπειρικής έρευνας (μικρό δείγμα, δυσπρόσιτη γεωγραφική θέση του τόπου διεξαγωγής της έρευνας, συνθήκες πανδημίας) αλλά και δεδομένης της αδυναμίας γενίκευσης των ευρημάτων, μια πρόταση για περαιτέρω έρευνα μπορεί να αποτελέσει η διεξαγωγή έρευνας πάνω στην ίδια προβληματική, όμως σε ευρύτερο πλαίσιο με διαφορετικές περιοχές αναφοράς (αστικές ή ημιαστικές περιοχές, νησιωτικές ή αγροτικές) με σκοπό όχι μόνο τη διευκρίνιση μιας τάσης στο πρόβλημα αλλά τη γενίκευση των συμπερασμάτων, ώστε να υπάρξει η δυνατότητα πρότασης ενός βελτιωμένου σχεδίου ανάπτυξης και οργάνωσης της λειτουργίας μονάδων εκπαίδευσης και υγείας.

Αναφορές

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Burke, R. (2014). *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ - Αρχές και τεχνικές*. (Ε. Ρ. Κωνσταντίνος Κηρυττόπουλος, Επιμ., & Α. Μήλιος, Μεταφρ.) ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Charnov, M. &. (1993). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Cohen, M. M. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα : Μεταίχμιο.
- Creswell, J. W. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.
- LAURIE J. MULLINS, G. C. (2015). *MANATZMENT ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ* (TENTH EDITION εκδ.). (Γ. Π. Ευγενία Πετρίδου, Επιμ., & Ι. Κατσέλη, Μεταφρ.) Υτορία ΕΠΕ.
- State of Health in the EU - Ελλάδα, Προφίλ Υγείας 2017*. (2017). Ευρωπαϊκή Επιτροπή.
- Αθηνά Καλοκαιρινού - Αναγνωστοπούλου, Θ. Α.-Σ.-Μ. (2015). *Εφαρμογές Καλών Πρακτικών Ομάδας Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας - Ρόλοι, Δραστηριότητες, Δεξιότητες Μελών Ομάδας Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας*. ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ.
- Αντωνοπούλου, Λ. (2008). *Ρύθμιση και μεταρρυθμίσεις του Εθνικού Συστήματος Υγείας στην Ελλάδα. Συγκρίσεις με την ευρωπαϊκή εμπειρία* (Τόμ. 3(2)). Κοινωνική Συνοχή και Ανάπτυξη.
- Αρβανιτογιάννης, Ι. (2000). *Ολική Ποιότητα*.
- Δημητριάδης, Α. (2019). *Διοίκηση - Διαχείριση Έργου (Project Management)* (5η Έκδοση εκδ., Τόμ. Κεφάλαιο 1ο). Αθήνα: NewTech Pub - ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ. Ανάκτηση από www.newtech-pub.com
- Εισαγωγή στη Διαχείριση Έργων*. (χ.χ.). Ανάκτηση 1 2, 2022, από file:///C:/Users/User/Desktop/%CE%A3%CE%97%CE%9C%CE%95%CE%A1%CE%91/06_kefalaio6.pdf

- Επισκόπηση Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων PM2.* (2018). Βρυξέλλες / Λουξεμβούργο: Ευρωπαϊκή Ένωση: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Κέντρο Αριστείας για τη Διαχείριση Έργων (CoEPM2).
- Ευαγγελία Χρ. Λόζγκα, Π. Α. (2018). Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ. *Επιστήμες Αγωγής(1)*, σσ. 53-73.
- Ζωή Μπιτσώρη, Δ. Μ. (2016). *ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ Η ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥΣ - ΑΝΑΣΚΟΠΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ* (Τόμ. V). PERIOPERATIVE NURSING. doi:10.5281/zenodo.55971
- Θεοχάρης, Δ. (2018). *Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ - Ερευνητική Εργασία*. Θεσσαλονίκη: Α.Π.Θ.
- Θωμαΐδου Φωτεινή, Π. Κ. (ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2013). *ΔΗΜΟΣΙΑ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ*. ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ - ΙΟΒΕ.
- Ι. Κουκουφιλίππου, Γ. Μ. (2017). Το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως προοπτική για το ελληνικό νοσοκομείο . *ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ - ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ*, σσ. 327-333.
- Κ. Δημουλάς, Χ. Ο. (χ.χ.). *Συστήματα Κοινωνικής Περίθαλψης και Υγείας - Βασικές αντιλήψεις μοντέλα και μετασχηματισμοί του κράτους πρόνοιας με έμφαση στα συστήματα υγείας*. ΙΝΕ - ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΣΕΕ .
- Κατσαρής, Μ. Β. (2018). *Μορφές Ηγεσίας στο Σύγχρονο Εκπαιδευτικό Σύστημα* (Τόμ. ΙΙ). Λάρισα: 4ο Διεθνές Συνέδριο για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. ΑΘΗΝΑ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ - ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. ΑΘΗΝΑ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ - ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ .
- ΚΕΜΕΛ, Κ. Ε. (2016).
- Κορρές, Γ. Μ. (2015). *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*. doi:ISBN: 978-960603-283-7

- Λεμονή, Κ. (2013). *Το πολυσύνθετο έργο του Διευθυντή σχολικής μονάδας και η έλλειψη κατάρτισης του στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων* (Τόμ. 1(3)). εκπ@ιδευτικός κύκλος.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *MANATZMENT* (Α' Έκδοση εκδ.). ΑΘΗΝΑ: Γ. ΜΠΕΝΟΥ.
- Μπουραντάς, Δ. (2019). *Μάνατζμεντ: Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες - Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων - Γ' Λυκείου* (2018 εκδ.). (Τ. Ελένη, Επιμ.) ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΚΥΠΡΟΥ - ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ - ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ. Ανάκτηση 12 4, 2021, από http://archeia.moec.gov.cy/sm/380/organ_dioik_epicheir_c_lyk.pdf
- Μύρκος, Ε. (2020). *Να αναλύσετε κατά SWOT το σύγχρονο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας EUROPA PROFIL ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ Α.Β.Ε.* Frederick University.
- Μωρόγιαννης, Α. -Κ.-Μ. (2016). *Εφαρμογές της Διοίκησης Έργων σε υπηρεσίες*. Αθήνα.
- Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία* (6η Έκδοση εκδ., Τόμ. Ι: ΘΕΩΡΙΑ). Αθήνα: Μπένος.
- Παπαδημητρακόπουλος, Β. (2005). *Για μια εσωτερική αξιολόγηση της σχολικής μονάδας* (Τόμ. VI). Επιστημονικό Βήμα.
- Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πετρίδου, Μ. Π. (1999). *Μέτρα και προτεραιότητες της Ελλάδας για τη δημόσια υγεία*.
- Πολυζοπούλου, Α. (2018). Εισαγωγή καινοτομιών στις σχολικές μονάδες: η στάση των εκπαιδευτικών και ο ρόλος του/της διευθυντή/ριας. *ePublishing - Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης*, 1, σσ. 1133-1149.
- ΣΑΪΤΗΣ, Α. Χ. (2005). *ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ* (4η Έκδοση εκδ.). ΑΘΗΝΑ.
- Σαϊτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης - Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτης, Χ. (2005). *Οργάνωση & διοίκηση της Εκπαίδευσης*. (4η Έκδοση εκδ.). Αθήνα.
- Σαϊτης, Χ. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σπυροπούλου, Κ. Α. (2010). *Οικονομικοί πόροι στην εκπαίδευση*.

Τσιότρας, Γ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: Μπένου.

Τυλάκη, Π. (1991). *Το ζήτημα της αποτελεσματικότητας του Δημόσιου Τομέα και ειδικότερα των δημόσιων Υπηρεσιών Υγείας*. Επιθεώρηση Εργασίας.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Abdallah, A. (2014). *Implementing quality initiatives in healthcare organizations: drivers and challenges* (Τόμ. 27(3)). *International Journal of Health Care Quality Assurance*.

Akhtar, M. (2000). *Total Quality Management and Its Application in Education in Pakistan*. *Journal of Elementary Education*.

Anaba, E. (2018). *Assessing health care quality in adolescent clinics, implications for quality improvement*.

Athanasiadis, R. T. (2018). *The health decentralization process in Greece: the insider's perspective* (Τόμ. 23). *International Journal of Health Governance*.

Brand, F. e. (2003). *Middle School Improvement and Reform: development and Validation of a School - Level Assessment of Climate, Cultural Pluralism and School Safety* (Τόμ. 95(3)). *Journal of Educational Psychology*.

Burstein, K. &. (2004). *An induction program for special education teachers* (Τόμ. 27(4)). *Teacher Education and Special Education*.

Croft, H. &. (1963). *The organizational Climate of Schools*. University of Chicago.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis: quality, productivity and competitive position*. Cambridge: Cambridge University Press.

Dewey, J. (1934). *Art as experience*. New York: Perigree.

Dewey, J. (1997). *Experience and education*. New York: Simon and Schuster (Original work published 1938).

Dinham, C. C. (1995). *School climate and leadership: re-search into three secondary schools*. *Journal of Educational Administration*.

Eurostat. (2018a). *Government expenditure on health*. Eurostat . Ανάκτηση 11 10, 2021, από https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government_expenditure_on_health

Fullan, M. (2016). *The elusive nature of whole system improvement in education* (Τόμ. 17(4)). *Journal of Educational Change*.

- Fulton, G. V. (2003). *Three preservice programmes preparing tomorrow's teachers to use technology: A study in partnerships*. Ανάκτηση 8 7, 2021, από <http://www.ncrel.org/tech/preservice>
- Geitona, M. (2007). *Determinants of healthcare utilization in Greece: Implications for decision - making* (Τόμ. Vol. 13, No. 3). The European Journal of General Practice.
- Gentilucci, J. L. (2007). *Managing communication during a school crisis: A case study* (Τόμ. 28). Journal of School Public Relations.
- Gibson. (1991). *A computational theory of human linguistic Memory and Cognition processing: Memory limitations and processing breakdown* .
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age* . London: Cassell.
- Humphries, S. &. (2004). *Complexity theory as a practical management tool: A critical evaluation* (Τόμ. 1). Organizational Management Journal .
- Kark, S. e. (1962). *A Practice of Social Medicine: A South African Team's Experiences in Different African Communities*. Edinburgh: Livingstone.
- Kibble, D. G. (1999). *A survey of LEA guidance and support for the management of crises in schools. Schools Leadership & Management* (Τόμ. Vol. 19, No. 3).
- Klefsjo, H. &. (2000). *Total quality management as a management system consisting of values, techniques and tools*.
- Kontodimopoulos, N. (2007). *The effect of environmental factors on technical and scale efficiency of primary health care providers in Greece* (Τόμ. Vol. 5/14). Cost Effectiveness and Resource Allocation.
- Lagrosen, S. L. (2007). *Exploring service quality in the health and fitness industry* (Τόμ. 17(1)). Managing Service Quality: An International Journal.
- Lichtenstein, S. K.-L. (1995). *How to prepare and respond to a crisis*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Macinko, e. a. (2003). *The Contribution of Primary Care Systems to Health Outcomes within Organisation of Economic Cooperation and Development (OECD) Countries* (Τόμ. Vol. 38, No. 3). HSR: Health Services Research.
- Mann, S. &. (2016). *Effects of War, Terrorism and Armed Conflict on Young Children: A Systematic Review*. Child Psychiatry & Human Development 47.
- Mitroff, D. M. (2006). *How prepared are America's colleges and universities for major crisis: Assessing the state of crisis management* .
- Montana, C. (2000). *Training and Development*. Barron Educationally Series.

- Murphy, Y. W. (2018). *Implementation research for early childhood development programming in humanitarian contexts*. Annals of the New York Academy of Sciences .
- Nichols, S. (2008). *An exploration of students' belongingness beliefs in one middle school* (Τόμ. 76(2)). Journal of Experimental Education.
- Oakland, J. S. (1989). *Total Quality Management and Operational Excellence*. London & NY: Routedge.
- OECD. (2018a). *Health Data*. OECD. Ανάκτηση 11 10, 2021, από <http://www.oecd.org/els/health-systems/health-data.htm>
- Poland, P. &. (1992). *Crisis intervention in the schools* . New York: Guilford Press.
- Pyper, F. J. (1987). *School Climate Questionnaires: instruments to Measure Teacher, Parent and Student Perceptions of School Climate* . Phi Delta Kappa.
- Sahin. (2008). *A qualitative assessment of the quality of Turkish elementary schools*. (Τόμ. 30). Eurasian Journal of Educational Research.
- Segel, L. A. (2000). *Diffuse feedback from diffuse information in complex systems*. *Complexity*, 5(6).

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Νόμος 1566/1985 - ΦΕΚ 167/Α/30-9-1985 : Δομή και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.

Νόμος 3966/2011 - ΦΕΚ 118/Α/24-5-2011 : Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ» και λοιπές διατάξεις.

Νόμος 1397/1983 - ΦΕΚ 143/Α/7-10-1983 : Εθνικό Σύστημα Υγείας.

Νόμος 2218/1994 - ΦΕΚ Α-90/13-6-1994 : Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης - Τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και άλλες διατάξεις.

Νόμος 3852/2010 – ΦΕΚ Α' 87/7.6.2010 : Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης.

Νόμος 2071/1992 - ΦΕΚ 123/Α/15-7-1992 : Εκσυγχρονισμός και Οργάνωση Συστήματος Υγείας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ερωτηματολόγιο (Εκπαίδευση)

1. Η οργάνωση των εκπαιδευτικών μονάδων και η λειτουργία τους στη διάρκεια της κρίσης έχει διατηρηθεί στο ίδιο επίπεδο με πριν από αυτή.
2. Η οργάνωση των εκπαιδευτικών μονάδων και η λειτουργία τους στη διάρκεια της κρίσης έχει χειροτερεύσει.
3. Ο Διευθυντής αποτελεί το κυριότερο μέρος μιας καλής οργάνωσης και διοίκησης σχολικής μονάδας και ειδικά στην εποχή που διανύουμε.
4. Μια καλή οργάνωση και διοίκηση απαιτεί την αγαστή και αρμονική συνεργασία όλων των μερών.
5. Η διαχείριση μιας κρίσης στη σχολική μονάδα είναι έργο του Διευθυντή.
6. Η λήψη των αποφάσεων σε μια κρίση θα πρέπει να είναι έργο συλλογικό.
7. Η διαχείριση και η επίλυση συγκρούσεων θα πρέπει να γίνεται από το Διευθυντή και μόνο.
8. Ο τρόπος με τον οποίο θα επιλυθεί μια κρίση ή σύγκρουση κρίνει πολλά για τη συνέχεια του σχολικού κλίματος.
9. Η κάθε σχολική μονάδα αποκτά το σχολικό κλίμα που της δίνει ο Διευθυντής της.
10. Το καλό σχολικό κλίμα είναι σημαντικό για την καλύτερη εργασιακή απόδοση.
11. Την περίοδο αυτή το σχολικό κλίμα επηρεάζεται προς το χειρότερο λόγω της γενικότερης κακής κατάστασης.
12. Ο ρόλος του Διευθυντή, όσον αφορά τη διαχείριση του έργου του, την περίοδο αυτή έχει γίνει πιο σύνθετος και έχει επιβαρυνθεί.
13. Θα πρέπει να λειτουργεί περισσότερο ως Manager και λιγότερο ως Διευθυντής για να διαχειριστεί την τωρινή κατάσταση.
14. Για να διατηρήσει την ποιότητα του παρεχόμενου έργου, στο κόστος και στον απαιτούμενο χρόνο στα ίδια τουλάχιστον επίπεδα με πριν θα πρέπει να συνεργάζεται με όλους τους φορείς.
15. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση θα μπορούσε να βοηθήσει στο ρόλο του σημερινού Διευθυντή.
16. Ο τωρινός Διευθυντής εκτός του ακαδημαϊκού του υποβάθρου θα πρέπει να διαθέτει και κάποια soft και hard skills για να φέρει σε πέρας το έργο του.
17. Η οργάνωση και η διοίκηση στο σχολείο μου λειτουργεί πολύ καλά αυτή την περίοδο.
18. Οι λήψεις των αποφάσεων μας κινούνται σε συλλογικό επίπεδο.
19. Το σχολικό κλίμα που επικρατεί είναι πολύ καλό.
20. Οι όποιες συγκρούσεις προκύπτουν και κρίσεις στη σχολική μου μονάδα επιλύονται μέσα σε αυτή.
21. Καθοριστικό ρόλο στην επίλυση των συγκρούσεων και των κρίσεων στη μονάδα μου παίζει ο Διευθυντής.
22. Ο Διευθυντής μου έχει διατηρήσει σε καλό επίπεδο τη σχολική μονάδα, όσον αφορά την ποιότητα του παρεχόμενου έργου για τα δεδομένα της περιόδου που διανύουμε εν συγκρίσει με πριν από αυτή.
23. Ο Διευθυντής μου γνωρίζει τα αδύνατα σημεία και μπορεί να προβλέπει τους κινδύνους που προκύπτουν για τη σχολική μονάδα και να παρεμβαίνει σε αυτούς με σκοπό τη βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου.

24. Ο Διευθυντής μου γνωρίζει τα δυνατά σημεία και ξέρει να βρίσκει τις ευκαιρίες που προκύπτουν για τη σχολική μονάδα με σκοπό τη βελτιστοποίηση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου.
25. Είμαι απόλυτα ικανοποιημένος/η από τη συνολική διαχείριση του έργου της σχολικής μου μονάδας.
26. Πιστεύω πως θα μπορούσε να υπάρξει μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τη διαχείριση του έργου της εκπαιδευτικής μου μονάδας.
27. Θεωρώ πως δεν μπορεί να δοθεί στη μονάδα μου μεγαλύτερη ευελιξία λόγω της γενικότερης ιδιαίτερης κατάστασης που επικρατεί.

Ερωτηματολόγιο (Υγεία)

1. Η οργάνωση των νοσοκομειακών μονάδων και η λειτουργία τους στη διάρκεια της κρίσης έχει διατηρηθεί στο ίδιο επίπεδο με πριν από αυτήν.
2. Η οργάνωση των νοσοκομειακών μονάδων και η λειτουργία τους στη διάρκεια της κρίσης έχει χειροτερεύσει.
3. Ο Διευθυντής αποτελεί το κυριότερο μέρος μιας καλής οργάνωσης και διοίκησης νοσοκομειακής μονάδας και ειδικά στην εποχή που διανύουμε.
4. Μια καλή οργάνωση και διοίκηση απαιτεί την αγαστή και αρμονική συνεργασία όλων των μερών.
5. Η διαχείριση μιας κρίσης στη νοσοκομειακή μονάδα είναι έργο του Διευθυντή.
6. Η λήψη των αποφάσεων σε μια κρίση θα πρέπει να είναι έργο συλλογικό.
7. Η διαχείριση και η επίλυση συγκρούσεων θα πρέπει να γίνεται από το Διευθυντή και μόνο.
8. Ο τρόπος με τον οποίο θα επιλυθεί μια κρίση ή σύγκρουση κρίνει πολλά για τη συνέχεια του εργασιακού κλίματος.
9. Η κάθε νοσοκομειακή μονάδα αποκτά το εργασιακό κλίμα που της δίνει ο Διευθυντής της.
10. Το καλό εργασιακό κλίμα είναι σημαντικό για την καλύτερη εργασιακή απόδοση.
11. Την περίοδο αυτή το νοσοκομειακό περιβάλλον επηρεάζεται προς το χειρότερο λόγω της γενικότερης κακής κατάστασης.
12. Ο ρόλος του Διευθυντή, όσον αφορά τη διαχείριση του έργου του, την περίοδο αυτή έχει γίνει πιο σύνθετος και έχει επιβαρυνθεί.
13. Θα πρέπει να λειτουργεί περισσότερο ως Manager και λιγότερο ως Διευθυντής για να διαχειριστεί την τωρινή κατάσταση.
14. Για να διατηρήσει την ποιότητα του παρεχόμενου έργου, στο κόστος και στον απαιτούμενο χρόνο στα ίδια τουλάχιστον επίπεδα με πριν θα πρέπει να συνεργάζεται με όλους τους φορείς.
15. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Υγεία θα μπορούσε να βοηθήσει στο ρόλο του σημερινού Διευθυντή.
16. Ο τωρινός Διευθυντής εκτός του ακαδημαϊκού του υποβάθρου θα πρέπει να διαθέτει και κάποια soft και hard skills για να φέρει σε πέρας το έργο του.
17. Η οργάνωση και η διοίκηση στη νοσοκομειακή μου μονάδα λειτουργεί πολύ καλά αυτή την περίοδο.
18. Οι λήψεις των αποφάσεών μας κινούνται σε συλλογικό επίπεδο.
19. Το εργασιακό κλίμα που επικρατεί είναι πολύ καλό.
20. Οι όποιες συγκρούσεις προκύπτουν και κρίσεις στη νοσοκομειακή μου μονάδα επιλύονται μέσα σε αυτή.
21. Καθοριστικό ρόλο στην επίλυση των συγκρούσεων και των κρίσεων στη μονάδα μου παίζει ο Διευθυντής.
22. Ο Διευθυντής μου έχει διατηρήσει σε καλό επίπεδο τη νοσοκομειακή μονάδα, όσον αφορά την ποιότητα του παρεχόμενου έργου για τα δεδομένα της περιόδου που διανύουμε εν συγκρίσει με πριν από αυτή.

23. Ο Διευθυντής μου γνωρίζει τα αδύνατα σημεία και μπορεί να προβλέπει τους κινδύνους που προκύπτουν για τη νοσοκομειακή μονάδα και να παρεμβαίνει σε αυτούς με σκοπό τη βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου.
24. Ο Διευθυντής μου γνωρίζει τα δυνατά σημεία και ξέρει να βρίσκει τις ευκαιρίες που προκύπτουν για τη νοσοκομειακή μονάδα με σκοπό τη βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου.
25. Είμαι απόλυτα ικανοποιημένος/η από τη συνολική διαχείριση του έργου της νοσοκομειακής μου μονάδας σε σύγκριση με τις γενικότερες συνθήκες διαχείρισης αυτής της περιόδου.
26. Πιστεύω πως θα μπορούσε να υπάρξει μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τη διαχείριση του έργου της νοσοκομειακής μου μονάδας.
27. Θεωρώ πως δεν μπορεί να δοθεί στη μονάδα μου μεγαλύτερη ευελιξία λόγω της γενικότερης ιδιαίτερης κατάστασης που επικρατεί.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ

Crosstab

		gender		Total
		1	2	
1	Count	3	9	12
	% within group	25,0%	75,0%	100,0%
	% within gender	15,8%	29,0%	24,0%
	% of Total	6,0%	18,0%	24,0%
group	Count	16	22	38
	% within group	42,1%	57,9%	100,0%
	% within gender	84,2%	71,0%	76,0%
2	% of Total	32,0%	44,0%	76,0%
	Count	19	31	50
	% within group	38,0%	62,0%	100,0%
Total	% within gender	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	38,0%	62,0%	100,0%

Crosstab

		age					Total
		1	2	3	4	5	
1	Count	1	4	4	1	2	12
	% within group	8,3%	33,3%	33,3%	8,3%	16,7%	100,0%
	% within age	9,1%	33,3%	50,0%	12,5%	18,2%	24,0%
	% of Total	2,0%	8,0%	8,0%	2,0%	4,0%	24,0%
group	Count	10	8	4	7	9	38
	% within group	26,3%	21,1%	10,5%	18,4%	23,7%	100,0%
	% within age	90,9%	66,7%	50,0%	87,5%	81,8%	76,0%
2	% of Total	20,0%	16,0%	8,0%	14,0%	18,0%	76,0%
	Count	11	12	8	8	11	50
	% within group	22,0%	24,0%	16,0%	16,0%	22,0%	100,0%
Total	% within age	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	22,0%	24,0%	16,0%	16,0%	22,0%	100,0%

Crosstab

		education					Total
		1	2	3	4	5	
1	Count	3	4	3	2	0	12
	% within group	25,0%	33,3%	25,0%	16,7%	0,0%	100,0%
	% within education	11,1%	57,1%	75,0%	66,7%	0,0%	24,0%
	% of Total	6,0%	8,0%	6,0%	4,0%	0,0%	24,0%
2	Count	24	3	1	1	9	38
	% within group	63,2%	7,9%	2,6%	2,6%	23,7%	100,0%
	% within education	88,9%	42,9%	25,0%	33,3%	100,0%	76,0%
	% of Total	48,0%	6,0%	2,0%	2,0%	18,0%	76,0%
Total	Count	27	7	4	3	9	50
	% within group	54,0%	14,0%	8,0%	6,0%	18,0%	100,0%
	% within education	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	54,0%	14,0%	8,0%	6,0%	18,0%	100,0%

Crosstab

		other edu		Total
		1	2	
1	Count	5	7	12
	% within group	41,7%	58,3%	100,0%
	% within other_edu	33,3%	20,0%	24,0%
	% of Total	10,0%	14,0%	24,0%
2	Count	10	28	38
	% within group	26,3%	73,7%	100,0%
	% within other_edu	66,7%	80,0%	76,0%
	% of Total	20,0%	56,0%	76,0%
Total	Count	15	35	50
	% within group	30,0%	70,0%	100,0%
	% within other_edu	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	30,0%	70,0%	100,0%

Crosstab

		years					Total
		1	2	3	4	5	
1	Count	5	3	1	2	1	12
	% within group	41,7%	25,0%	8,3%	16,7%	8,3%	100,0%
	% within years	27,8%	42,9%	9,1%	33,3%	12,5%	24,0%
	% of Total	10,0%	6,0%	2,0%	4,0%	2,0%	24,0%
2	Count	13	4	10	4	7	38
	% within group	34,2%	10,5%	26,3%	10,5%	18,4%	100,0%
	% within years	72,2%	57,1%	90,9%	66,7%	87,5%	76,0%
	% of Total	26,0%	8,0%	20,0%	8,0%	14,0%	76,0%
Total	Count	18	7	11	6	8	50
	% within group	36,0%	14,0%	22,0%	12,0%	16,0%	100,0%
	% within years	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	36,0%	14,0%	22,0%	12,0%	16,0%	100,0%

Crosstab

		ergasia ws			Total
		1	2	3	
1	Count	7	4	1	12
	% within group	58,3%	33,3%	8,3%	100,0%
	% within ergasia_ws	24,1%	22,2%	33,3%	24,0%
	% of Total	14,0%	8,0%	2,0%	24,0%
2	Count	22	14	2	38
	% within group	57,9%	36,8%	5,3%	100,0%
	% within ergasia_ws	75,9%	77,8%	66,7%	76,0%
	% of Total	44,0%	28,0%	4,0%	76,0%
Total	Count	29	18	3	50
	% within group	58,0%	36,0%	6,0%	100,0%
	% within ergasia_ws	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	58,0%	36,0%	6,0%	100,0%

Crosstab

		anikeis_se			Total
		1	2	3	
1	Count	7	3	2	12
	% within group	58,3%	25,0%	16,7%	100,0%
	% within anikeis_se	17,5%	37,5%	100,0%	24,0%
	% of Total	14,0%	6,0%	4,0%	24,0%
2	Count	33	5	0	38
	% within group	86,8%	13,2%	0,0%	100,0%
	% within anikeis_se	82,5%	62,5%	0,0%	76,0%
	% of Total	66,0%	10,0%	0,0%	76,0%
Total	Count	40	8	2	50
	% within group	80,0%	16,0%	4,0%	100,0%
	% within anikeis_se	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	80,0%	16,0%	4,0%	100,0%

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	11	22,0	22,0	22,0
2	12	24,0	24,0	46,0
3	8	16,0	16,0	62,0
4	8	16,0	16,0	78,0
5	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

years

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	18	36,0	36,0	36,0
2	7	14,0	14,0	50,0
3	11	22,0	22,0	72,0
4	6	12,0	12,0	84,0
5	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,737	34

Η διαχείριση και η επίλυση συγκρούσεων θα πρέπει να γίνεται από το Διευθυντή και μόνο. * group Crosstabulation

Count

		group		Total
		1	2	
	1	0	8	8
	2	0	11	11
Η διαχείριση και η επίλυση συγκρούσεων θα πρέπει να γίνεται από το Διευθυντή και μόνο.	3	3	7	10
	4	3	8	11
	5	5	2	7
	6	1	2	3
Total		12	38	50

q22 * group Crosstabulation

Count

		group		Total
		1	2	
	2	0	3	3
	3	2	0	2
q22	4	5	7	12
	5	4	13	17
	6	1	15	16
Total		12	38	50

Πηγές Εικόνων

Εικόνα Εξωφύλλου: [file:///C:/Users/User/Desktop-](file:///C:/Users/User/Desktop/top/%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%95/%CE%95%CE%9E%CE%A9%CE%A6%CE%A5%CE%9B%CE%9B%CE%9F/project-management-27463142.jpg)

<top/%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%95/%CE%95%CE%9E%CE%A9%CE%A6%CE%A5%CE%9B%CE%9B%CE%9F/project-management-27463142.jpg>

Εικόνα 1: Προσωπική Κατασκευή.

Εικόνα 2: [file:///C:/Users/User/Desktop-](file:///C:/Users/User/Desktop-top/%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%95/4.8.%20SWOT%20%CE%A3%CE%A7%CE%9F%CE%9B%CE%95%CE%99%CE%9F/images%20(3).jpeg)

[top/%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%95/4.8.%20SWOT%20%CE%A3%CE%A7%CE%9F%CE%9B%CE%95%CE%99%CE%9F/images%20\(3\).jpeg](top/%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%95/4.8.%20SWOT%20%CE%A3%CE%A7%CE%9F%CE%9B%CE%95%CE%99%CE%9F/images%20(3).jpeg)

Εικόνες 3 – 4: Προσωπικό Αρχείο.

Εικόνα 5: [file:///C:/Users/User/Desktop-](file:///C:/Users/User/Desktop-top/%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%95/7.8.%20SWOT%20%CE%9D%CE%9F%CE%A3%CE%9E%9F%CE%9A%CE%9F%CE%9C%CE%95%CE%99%CE%9F/bdc7d0f30e0c420b2ac279d6a1c096e4_XL.jpg)

top/%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%95/7.8.%20SWOT%20%CE%9D%CE%9F%CE%A3%CE%9E%9F%CE%9A%CE%9F%CE%9C%CE%95%CE%99%CE%9F/bdc7d0f30e0c420b2ac279d6a1c096e4_XL.jpg

Εικόνες 6 – 7: [file:///C:/Users/User/Desktop-](file:///C:/Users/User/Desktop-top/%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%95/%CE%A6%CE%A9%CE%A4%CE%9F%20%CE%9D%CE%9F%CE%A3%CE%9F%CE%9A%CE%9F%CE%9C%CE%95%CE%99%CE%9F%CE%A5%20%CE%99%CE%9D%CE%A4%CE%95%CE%A1%CE%9D%CE%95%CE%A4/200305_KHI_M0852e-770x540.jpg)

top/%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%95/%CE%A6%CE%A9%CE%A4%CE%9F%20%CE%9D%CE%9F%CE%A3%CE%9F%CE%9A%CE%9F%CE%9C%CE%95%CE%99%CE%9F%CE%A5%20%CE%99%CE%9D%CE%A4%CE%95%CE%A1%CE%9D%CE%95%CE%A4/200305_KHI_M0852e-770x540.jpg

[file:///C:/Users/User/Desktop-](file:///C:/Users/User/Desktop-top/%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%95/%CE%A6%CE%A9%CE%A4%CE%9F%20%CE%9D%CE%9F%CE%A3%CE%9F%CE%9A%CE%9F%CE%9C%CE%95%CE%99%CE%9F%CE%A5%20%CE%99%CE%9D%CE%A4%CE%95%CE%A1%CE%9D%CE%95%CE%A4/dscn3519.jpg)

<top/%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%95%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%95/%CE%A6%CE%A9%CE%A4%CE%9F%20%CE%9D%CE%9F%CE%A3%CE%9F%CE%9A%CE%9F%CE%9C%CE%95%CE%99%CE%9F%CE%A5%20%CE%99%CE%9D%CE%A4%CE%95%CE%A1%CE%9D%CE%95%CE%A4/dscn3519.jpg>