



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Εφαρμοσμένη Οικονομική»

Διερεύνηση της σχέσης Projectification και
Διακυβέρνησης σε Οργανισμό: Η Περίπτωση της
Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας

ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΛΑΛΟΣ τ. ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ

A.M. M11621040

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΛΕΑΝΘΗΣ ΣΥΡΑΚΟΥΛΗΣ

ΒΟΛΟΣ, 2023

Υπεύθυνη δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική μου εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς, είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά, ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Βόλος, Μάιος 2023

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Κλεάνθη Συρακούλη, για την υποστήριξη του και την πολύτιμη προσφορά συμβουλών και καθοδήγησης σε όλη την διαδικασία εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου, καθώς και τους υπόλοιπους καθηγητές του ΠΜΣ που με την υπομονή και την επιμονή τους μας μετέδωσαν τις γνώσεις τους.

Ευχαριστώ ιδιαιτέρως την σύζυγο μου Δήμητρα και τις κόρες μου Ξανθούλα, Ιωάννα και Ελένη για την υπομονή και την στήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ABSTRACT.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
Εισαγωγή.....	10
1. PROJECTIFICATION	13
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ PROJECTIFICATION.....	13
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	16
1.2.1 ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ.....	16
1.2.2 ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	16
1.2.3 ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – ΤΟ ΕΡΓΟ ΣΑΝ ΑΝΑΠΟΣΠΑΣΤΟ ΚΟΜΜΑΤΙ	17
1.3 ΤΟ ΕΡΓΟ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ	18
1.3.1 ΑΜΕΣΗ ΔΡΑΣΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	20
1.3.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΜΕΣΩ ΕΡΓΩΝ.....	20
1.3.3 ΤΟ ΕΡΓΟ ΣΑΝ ΛΥΣΗ ΣΤΗΝ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ, ΤΟ ΕΡΓΟ ΣΑΝ ΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΜΕΤΑ-ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΝΔΔ	21
1.4 ΕΡΓΟ - ΜΟΡΦΗ Ή ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	22
1.5 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	23
2. ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	24
2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	24
2.2 ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	25
2.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....	26
2.3.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	31
2.3.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	33
2.4 Η ΑΝΤΙΘΕΤΗ ΑΠΟΨΗ.....	34
2.5 ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (GOVERNANCE NETWORKS).....	35
2.6 ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ (GOVERNMENTALITY).....	38

2.7	ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	39
3.	PROJECTIFICATION ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	40
3.1	ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΜΕ PROJECTS	40
3.2	ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΩΝ PROJECT	41
3.3	Η ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΜΕΣΩ PROJECTS	41
3.4	ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	45
4.	Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	46
4.1	ΜΟΡΦΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	46
4.2	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	52
4.3	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	53
4.4	ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	56
5.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	57
5.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	57
5.2	ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ	57
5.3	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ	58
5.4	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ.....	58
5.5	ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ PROJECTIFICATION ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....	60
5.6	ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΡΙΣΙΜΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ.....	68
5.7	ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ – ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	76
5.8	ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	78
5.9	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΤΟΜΩΝ	81
5.10	ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	82
6.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	82
6.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	82
6.2	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ	83

6.3	ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	104
6.4	ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	107
7.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	108
7.1	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	108
7.2	ΣΥΖΗΤΗΣΗ	109
7.3	ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	109
7.4	ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	110
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	111
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	117
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	120
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ	127

Περιεχόμενα Εικόνων

Εικόνα 2.1	Εξωτερικές και Εσωτερικές Δυνάμεις Επιρροής και Σύγκλησης στα έργα	31
Εικόνα 2.2	Παράδειγμα δικτύων διακυβέρνησης σε Αστικά κοινωνιολογικο-τεχνικά συστήματα του Τέξας	33
Εικόνα 2.3	Χαρακτηριστικά ενός wicked Problem	34
Εικόνα 5.1	Αποτελέσματα αναζήτησης WoS	54
Εικόνα 5.2	Αποτελέσματα αναζήτησης Scopus	54
Εικόνα 5.3	Εννοιολογικός χάρτης 20 λέξεων-κλειδιά	67
Εικόνα 5.4	Εννοιολογικός χάρτης 50 λέξεων-κλειδιά	67
Εικόνα 5.5	Απεικόνιση με την μέθοδο Word Cloud	68
Εικόνα 5.6	Εννοιολογικό δέντρο 50 λέξεων-κλειδιά.	69

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 2.1	Βασικές θεωρίες Διακυβέρνησης	24
Πίνακας 4.1	Πλήθος εργαζόμενων στη ΔΠΕ Λάρισα	48
Πίνακας 4.2	Πλήθος εκπαιδευτικών μονάδων στη ΔΠΕ Λάρισα	49

Πίνακας 4.3	Πλήθος εργαζόμενων (εκπαιδευτικών και μη) στις δημόσιες εκπαιδευτικές δομές της ΔΠΕ Λάρισας τη στιγμή της έρευνας	50
Πίνακας 5.1	Κατάλογος 10 πιο χρησιμοποιημένων λέξεων-κλειδιά	68
Πίνακας 5.2	Κατάλογος 10 πιο σχετικών συγγραφέων	70
Πίνακας 5.3	Βασικά ερωτήματα Έρευνας	78
Πίνακας 5.4	Συνθήκες εγκυρότητας/ποιότητας συνέντευξης	79
Πίνακας 5.5	Ερωτήσεις συνέντευξης	80
Πίνακας 5.6	Χαρακτηριστικά των συνεντευξιαζόμενων	82
Πίνακας 6.1	Απαντήσεις ερώτησης 1.	83
Πίνακας 6.2	Απαντήσεις ερώτησης 2.	85
Πίνακας 6.3	Απαντήσεις ερώτησης 3.	87
Πίνακας 6.4	Απαντήσεις ερώτησης 4.	88
Πίνακας 6.5	Απαντήσεις ερώτησης 5.	89
Πίνακας 6.6	Απαντήσεις ερώτησης 6.	90
Πίνακας 6.7	Απαντήσεις ερώτησης 7.	91
Πίνακας 6.8	Απαντήσεις ερώτησης 8.	92
Πίνακας 6.9	Απαντήσεις ερώτησης 9.	93
Πίνακας 6.10	Απαντήσεις ερώτησης 10.	94

Περιεχόμενα Γραφημάτων

Γράφημα 4.1	Οργανόγραμμα Περιφερειακής Δ/σης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Θεσσαλίας	47
Γράφημα 4.2	Οργανόγραμμα ΔΠΕ Λάρισας	52
Γράφημα 6.1	Εργασίες εντός της διοίκησης	84
Γράφημα 6.2	Μέθοδοι διακυβέρνησης	86
Γράφημα 6.3	Επιτυχημένες και μη πρακτικές διακυβέρνησης	86
Γράφημα 6.4	Ειδικά χαρακτηριστικά του στυλ διακυβέρνησης	87
Γράφημα 6.5	Ποσοστό υπαλλήλων με εμπειρία στην εκπόνηση έργων	89
Γράφημα 6.6	Μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων και ανισορροπιών	93

Συντομογραφίες και ακρωνύμια

ΑμΕΑ	Άτομα με Ειδικές Ανάγκες
Δ.Δ.	Δημόσια Διοίκηση
Δ.Ε.	Διοίκηση Έργων
Δ.Π.Ε. Λάρισας	Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας
ΕΑΕ	Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση
ΕΒΠ	Ειδικό Βοηθητικό Προσωπικό
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕΠ	Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό
Ε.Σ.Π.Α.	Ευρωπαϊκό Στρατηγικό Πλαίσιο Ανάπτυξης
Η.Π.Α.	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
Κ.Ε.Δ.Α.Σ.Υ	Κέντρα Διάγνωσης Αξιολόγησης Συμβουλευτικής και Υποστήριξης
Μ.Κ.Ο.	Μη κυβερνητικές Οργανώσεις
Ν.Δ.Δ.	Νέα Δημόσια Διοίκηση
Ο.Δ.Ε.	Οργανωσιακή Διαχείριση Έργων
Π.Δ.Ε. Θεσσαλίας	Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης Θεσσαλίας
D.A.D.	Disciplined Agile Delivery
S.A.Fe	Scaled Agile Framework
X.P.	Extreme Programming

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του είδους και του επιπέδου συσχέτισης μεταξύ του βαθμού «projectification» και του τρόπου διακυβέρνησης στην Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας. Με την αυξανόμενη τάση του projectification στο δημόσιο τομέα, η παρούσα έρευνα στοχεύει να εκτιμήσει ποια είναι η πραγματική ανάγκη του οργανισμού για προσανατολισμένες σε έργα δραστηριότητες, το βαθμό στον οποίο η Διοίκηση έχει μετατρέψει τις λειτουργίες της σε έργα και να αξιολογήσει την ετοιμότητά της να αντιμετωπίσει νέες και απαιτητικές προκλήσεις. Επίσης πρέπει να ερευνηθεί κατά πόσο η διακυβέρνηση έχει επηρεάσει την έκφραση σε έργα των λειτουργιών. Μέσα από την ανάλυση της βιβλιογραφίας θα εντοπιστούν τα κοινά σημεία σύγκλησης των διαφόρων θέσεων, και θα γίνει αποτύπωση της παρούσας κατάστασης στην Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας μέσω ποιοτικής ανάλυσης συνεντεύξεων.

Λέξεις κλειδιά: εργοποίηση, διακυβέρνηση, δίκτυα διακυβέρνησης, διακυβερνητικότητα, δημόσιος τομέας, διαχείριση έργων, Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the type and level of correlation between the degree of projectification and the governance model in the Primary Education Directorate of Larissa. With the growing trend of projectification in the public sector, this research aims to assess what is the real need of the organization for project-oriented activities, the extent to which the management has transformed its functions into projects and to assess its readiness to face new and demanding challenges. Also, it needs to be investigated whether governance has influenced the expression of project-oriented functions within the Directorate. Through the analysis of the literature, the common points of convergence of the different theories will be identified, and the current situation in the Primary Education Directorate of Larissa will be mapped through the qualitative method of interviews.

Keywords: projectification, governance, governance networks, governmentality, public sector, project management, Directorate of Primary Education of Larisa

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή η Δημόσια Διοίκηση καλείται να λειτουργήσει σε ένα νέο πλαίσιο όπου στα βασικά χαρακτηριστικά είναι οι ραγδαίες απρόσμενες αλλαγές σε διοικητικό επίπεδο με την συνδρομή της ψηφιακής μετάβασης, όπως η απομακρυσμένη πρόσβαση στο χώρο εργασίας με τις τηλεδιασκέψεις, τα εργαλεία πρόσβασης τερματικού με προγράμματα όπως το Anydesk ή το Teamviewer, η άυλη διακίνηση εγγράφων με διοικητικές πράξεις που εκδίδονται ψηφιακά και κοινοποιούνται ηλεκτρονικά, εφαρμογές νέων μεθόδων διοίκησης με την ενσωμάτωση καινοτόμων εργαλείων και νέων πρακτικών διοίκησης στην συνολική λειτουργία της ΔΔ, είτε σε κεντρικό επίπεδο κράτους και Υπουργείων, ή και σε επίπεδο περιφερειακής διοίκησης, όπως τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης αλλά και οι εξελίξεις σε κοινωνικό και βιοτικό επίπεδο με πιο πρόσφατα τα περιστατικά της οικονομικής κρίσης και την έλευση της πανδημίας του COVID είναι από τις πιο βασικές.

Πιο συγκεκριμένα, οι νέες αυτές επιταγές χρηστής διοίκησης έχουν φέρει στο προσκήνιο περισσότερο από ποτέ την ανάγκη δημιουργίας νέων δομών και μεθόδων διακυβέρνησης μιας και στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχει οδικός χάρτης με εφαρμογή προηγούμενων επιτυχημένων μεθόδων. Σε πρακτικό επίπεδο, έχοντας ξεκινήσει από τον ιδιωτικό τομέα, η εφαρμογή των αρχών της διακυβέρνησης και η μετατροπή πολλών λειτουργιών σε έργα εμφανίζεται ως η απάντηση στην προσπάθεια διοίκησης του αγνώστου, με όρους ανταγωνισμού και έκτακτο χαρακτήρα.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να παρουσιάσει τις έννοιες «projectification» και διακυβέρνησης, και επιχειρεί να διερευνήσει το είδος και το επίπεδο συσχέτισης μεταξύ του επιπέδου «projectification» και του τρόπου διακυβέρνησης στην Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας, μίας περιφερειακής μονάδας διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, απαντώντας στα παρακάτω ερωτήματα (Creswell, 2016):

Q1. «Μπορεί ο συγκεκριμένος οργανισμός να ανταποκριθεί με επιτυχία στις καθημερινές προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει;»

Q2. «Ποια είναι η πραγματική του ανάγκη για προσανατολισμένες σε έργα δραστηριότητες και πόσο ο τρόπος διακυβέρνησης διευκολύνει τέτοια προσέγγιση;»

Η παρούσα έρευνα αποτελείται από το θεωρητικό μέρος με τέσσερα κεφάλαια, και το ερευνητικό με άλλα τρία, και αναπτύσσεται ως εξής:

Το 1^ο κεφάλαιο δίνει μια λεπτομερή αναφορά και επεξήγηση του όρου «projectification» και της εξέλιξης της διαδικασίας έκφρασης της διοίκησης σε έργα. Επίσης, προχωρά στην ανάλυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών της διοίκησης μέσω έργων, και την θέση της στη Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ).

Το 2^ο κεφάλαιο αναλύεται ο ορισμός της έννοιας «διακυβέρνηση» και της εξέλιξης της καθώς και τα ειδικά χαρακτηριστικά του όρου από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα. Επίσης, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά για την θέση της χρηστής διακυβέρνησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) και τις λειτουργίες της.

Το 3^ο κεφάλαιο επιχειρεί την διασύνδεση των δύο εννοιών με αναφορές σε πρακτικές διακυβέρνησης μέσω έργων, και παρουσιάζει την σημερινή κατάσταση στον μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης στο επιτελικό κράτος.

Στο 4^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας, γίνεται ανάλυση των οργανωτικών και διοικητικών χαρακτηριστικών της.

Στο δεύτερο μέρος, το 5^ο κεφάλαιο αφορά την προβληματική της έρευνας όπου παρουσιάζεται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, η μεθοδολογία της έρευνας και οι πηγές αυτής. Εκτελείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, με καταγραφή προηγούμενων ερευνών σε ελληνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, που αφορούν τις υπό-διερεύνηση έννοιες της διακυβέρνησης και του projectification, της σχέσης μεταξύ τους και καταγραφή των ειδικών χαρακτηριστικών. Γίνεται επίσης αναφορά στις δυσκολίες εφαρμογής της μεθοδολογίας, και παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο των συνεντεύξεων.

Στο 6^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας που επιτελέστηκε, με ανάλυση των δεδομένων και παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Τέλος, στο 7^ο και τελευταίο κεφάλαιο ολοκληρώνεται η εργασία με την συζήτηση για τα αποτελέσματα της έρευνας, ερμηνεία των ερευνητικών ευρημάτων, και ανάλυση προτάσεων για περαιτέρω έρευνα.

1. PROJECTIFICATION

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ PROJECTIFICATION

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές έννοιες για τον όρο projectification. Όλες όμως έχουν αποδεχτεί μία κοινή ρίζα, αυτή της λέξης **έργο** (project). Είναι το έργο και η διαχείριση αυτού που οδηγούν στην δημιουργία της λέξης projectification, ως **το αποτέλεσμα της μετατροπής των διεργασιών μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού σε εργασίες μέσω έργων**. Ένα έργο/project έχει πολλά χαρακτηριστικά που το κάνουν ανταγωνιστικό στη Νέα Μορφή Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management), απέναντι στην γραφειοκρατία, η οποία ήταν η επικρατούσα μορφή ιεραρχικής διοίκησης μέχρι και τον 20^ο αιώνα (Fred, 2018).

Το πιο βασικό όμως νόημα του όρου projectification είναι **ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός έχει μετατρέψει τις διεργασίες του σε εργασίες μέσω έργων**, μία μορφή δηλαδή με προσωρινή υπόσταση, ξεκάθαρο στόχο ή στόχους σε ορισμένο χρονικό ορίζοντα.

Η διαδικασία αυτή του projectification, έχει σαν βασικό κομμάτι της την επιτυχία της έκφρασης αυτής των εργασιών σε έργα και αντλώντας από την διεθνή βιβλιογραφία παρατηρούμε πως υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στη διαχείριση έργων οι οποίες συμβάλλουν ώστε να εδραιωθεί η χρήση των έργων στην λειτουργία οργανισμών, βρίσκοντας και δίνοντας λύσεις και στα πιο πολύπλοκα θέματα που προκύπτουν:

- Προσέγγιση Ευέλικτης Διαχείρισης Έργων (Agile project management):
Η προσέγγιση της ευέλικτης διαχείρισης έργων δίνει έμφαση στην ευελιξία, την προσαρμοστικότητα και τη συνεργασία, με έμφαση στην επαναληπτική ανάπτυξη και τη συχνή ανατροφοδότηση των ενδιαφερόμενων μερών (Stuckenbruck, 2015).
Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για πολύπλοκα και αβέβαια έργα που απαιτούν υψηλό βαθμό ευελιξίας και ανταπόκρισης. Επίσης, δεδομένης της ανάγκης για μακροχρόνιο σχεδιασμό πολλών δημόσιων έργων, η ευέλικτη διαχείριση ενδείκνυται για αυτού του είδους projects.
- Προσέγγιση της Λιτής Διαχείρισης Έργων (Lean project management):
Η προσέγγιση της Λιτής Διαχείρισης Έργων δίνει έμφαση στην αποδοτικότητα, τη μείωση της σπατάλης και τη συνεχή βελτίωση, με έμφαση στον εξορθολογισμό των διαδικασιών και την ελαχιστοποίηση των δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία

(Rad, Levin, & Rudberg, 2018). Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για έργα με σαφώς καθορισμένους στόχους και σταθερό περιβάλλον.

- Σχεδιαστική σκέψη (Design Thinking):

Η προσέγγιση Σχεδιαστικής Σκέψης (Design Thinking) δίνει έμφαση στη δημιουργικότητα, την ενσυναίσθηση και τον σχεδιασμό με επίκεντρο τον χρήστη, με έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των ενδιαφερομένων και τη δημιουργία καινοτόμων λύσεων (Tschimmel, 2012). Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για έργα που απαιτούν υψηλό βαθμό καινοτομίας και εμπλοκής των χρηστών.

- Προσέγγιση διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων (Project portfolio):

Η προσέγγιση διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων δίνει έμφαση στη στρατηγική ευθυγράμμιση, τη βελτιστοποίηση των πόρων και τη διαχείριση των κινδύνων, με έμφαση στην επιλογή και την ιεράρχηση των έργων με βάση τη στρατηγική τους αξία και τις απαιτήσεις σε πόρους (Rad, Levin, & Rudberg, 2018). Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για οργανισμούς με μεγάλο αριθμό έργων και περιορισμένους πόρους. Αν και οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν μία υστέρηση στο ποσοστό του projectification σε σχέση με ιδιωτικούς οργανισμούς, η προσέγγιση διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων προσφέρεται ως ένας οδηγός για μεγαλύτερη πολυπλοκότητα.

- Συστημική σκέψη (Systems Thinking):

Η προσέγγιση της συστημικής σκέψης δίνει έμφαση σε μια ολιστική και ολοκληρωμένη θεώρηση των έργων, με έμφαση στην κατανόηση των αλληλεξαρτήσεων και των βρόχων ανατροφοδότησης μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του συστήματος (Williams, 2005). Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για έργα που αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου συστήματος ή οικοσυστήματος και απαιτούν μια ευρύτερη προοπτική για να διασφαλιστεί η επιτυχία τους. Εδώ βρίσκουμε μεγάλη ταύτιση με τις ανάγκες για λογοδοσία και έλεγχο από τα ανώτερα στρώματα διοίκησης, μιας και είναι απαραίτητη η ομοιομορφία στην λειτουργία των διαφόρων τμημάτων ενός οργανισμού.

- Διαχείριση έργων κρίσιμης αλυσίδας (Critical Chain Project Management):

Η προσέγγιση διαχείρισης έργων κρίσιμης αλυσίδας δίνει έμφαση στη βελτιστοποίηση των πόρων, στη διαχείριση των κινδύνων και στην εστίαση στην κρίσιμη διαδρομή του έργου, με έμφαση στην αποφυγή καθυστερήσεων και

συμφορήσεων (Goldratt & Cox, 2004). Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για έργα με περιορισμούς πόρων ή στενές προθεσμίες.

- Προσέγγιση Six Sigma:

Η προσέγγιση Six Sigma δίνει έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση των ελαττωμάτων, με έμφαση στη στατιστική ανάλυση και τη βελτίωση των διαδικασιών (Pyzdek & Keller, 2014). Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για έργα με μεγάλη έμφαση στην ποιότητα και τη βελτίωση των διαδικασιών. Εδώ έχουμε οργανισμούς και μεγάλες εταιρείες οι οποίες υιοθετούν την στρατηγική Ολικής Ποιότητας, όπως Ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες κ.α.

- Ευέλικτη-υβριδική προσέγγιση (Agile-Hybrid Approach):

Η ευέλικτη-υβριδική προσέγγιση συνδυάζει στοιχεία της ευέλικτης διαχείρισης έργων με πιο παραδοσιακές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων, με έμφαση στην ευελιξία, την προσαρμοστικότητα και τη συνεργασία, ενώ παράλληλα διασφαλίζει την αποτελεσματική διακυβέρνηση του έργου και τη διαχείριση των κινδύνων (Serrador & Pinto, 2015). Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για έργα με υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, πολυπλοκότητας ή εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών.

Η χρήση έργων συνεπώς είναι ένα φαινόμενο που έχει γίνει όλο και πιο διαδεδομένο στους σύγχρονους οργανισμούς, ιδίως στον δημόσιο τομέα. Περιλαμβάνει τη μετατόπιση από τις παραδοσιακές, ιεραρχικές οργανωτικές δομές προς μια πιο βασισμένη σε έργα προσέγγιση της διαχείρισης της εργασίας. Αντί για την οργάνωση της εργασίας ανά τμήματα ή λειτουργικές μονάδες, το projectification περιλαμβάνει την οργάνωση της εργασίας ανά έργα, με έμφαση σε συγκεκριμένα παραδοτέα, χρονοδιαγράμματα και προϋπολογισμούς. Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζεται από μεγάλη έμφαση στη συνεργασία, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα, καθώς και από την εξάρτηση από τις αρχές και τις πρακτικές διαχείρισης έργων. Η ανάθεση έργων οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως η ανάγκη ανταπόκρισης σε ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των εργασιών και η επιθυμία βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Η μετατροπή και έκφραση των εργασιών σε projects έχει αποβεί πολύ πιο διαχειρίσιμη και αποτελεσματική, ώστε η Ε.Ε. χρηματοδοτεί τα κράτη μέλη μόνο με την προϋπόθεση της έκφρασης σε έργα όλων των εργασιών που χρειάζονται για την υλοποίηση ενός εθνικού ή ευρωπαϊκού προγράμματος βελτίωσης (Hodgson 2019).

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1.2.1 ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

Κανείς δεν αμφισβητεί τη συνδρομή της γραφειοκρατίας στην εξέλιξη των κρατών και των κοινωνιών. Από τη μοναρχία και τη φεουδαρχία, μέχρι τις σύγχρονες δημοκρατίες, κανείς δεν μπορεί να σκεφτεί την έκφραση οργάνωση κράτους χωρίς να του έρθει αυτόματα η λέξη γραφειοκρατία στο νου. Τόσο άρρηκτα συνδεδεμένες είναι αυτές οι δύο έννοιες. Αυτό όμως δεν επήλθε ως μία παρενέργεια της διοίκησης, αλλά ήταν προϋπόθεση για τη λειτουργία των σύνθετων δομών του κράτους, προκειμένου να υπάρχει οργάνωση, συνέχεια, αλλά πάνω από όλα, έλεγχος.

Ο Weber, στις αρχές του 20ού αιώνα αναγνώρισε τα έξι χαρακτηριστικά που μοιράζονται οι γραφειοκρατικές κοινωνίες (Milchman, 1988):

- Επίσημη, καθιερωμένη μορφή εξουσίας
- Διοίκηση με κανόνες
- Εξειδίκευση της εργασίας
- Επαγγελματική εξέλιξη μέσω αριστείας, σε αξιοκρατικό σύστημα προαγωγών
- Λειτουργία με γνώμονα την αποδοτικότητα
- Λειτουργία εντός ενός απρόσωπου περιβάλλοντος.

Αυτό το σύνολο των χαρακτηριστικών ήταν η βάση δημιουργίας ενός επιτυχημένου γραφειοκρατικού μοντέλου. Πάνω σε αυτή τη βάση γινόταν η οργάνωση μεγάλων και μεσαίων εταιρειών, οικονομικών οίκων, κρατών και δημόσιων υπηρεσιών.

1.2.2 ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Από τις αρχές του δεύτερου μισού του 20^{ου} αιώνα και συγκεκριμένα από το 1960 και έπειτα, άρχισε να διαφαίνεται μία ολοένα και αυξανόμενη αποτυχία του αμιγούς γραφειοκρατικού μοντέλου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Διάσπαρτα, άρχισαν να εφαρμόζονται νέα μοντέλα διοίκησης, πρώτα στον ιδιωτικό τομέα και ειδικότερα στις μεγάλες εταιρείες. Εκεί, ο ανταγωνισμός και η ανάγκη για μεγιστοποίηση του κέρδους έφερε την εφαρμογή πιο ευέλικτων μορφών διοίκησης με καινοτόμες ιδέες που είχαν μεγάλη επιτυχία. Πολλές από αυτές τις αρχές διοίκησης, μεταφέρθηκαν και στο δημόσιο τομέα. Η διοίκηση έργων και η έκφραση των στόχων σε έργα ήταν μία από αυτές τις καινοτομίες που έφερε ένα ευέλικτο, ελεγχόμενο, και χρονικά περιορισμένο μοντέλο διαχείρισης στη φαρέτρα των διοικητών. Ο όρος **Νέα**

Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ) πρωτοεμφανίστηκε το 1991 από τον Hood και ενθυλακώνει τις αρχές που διέπουν τη Δημόσια Διοίκηση στη νέα αυτή εποχή (Hood 1991, 1995):

1. Ενσωμάτωση νέων τεχνικών διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης και της Διοίκησης Έργων.
2. Εφαρμογή προτύπων και δεικτών απόδοσης.
3. Εστίαση στον έλεγχο και την απόδοση.
4. Κατακερματισμός των περισσότερων δύσκαμπτων και μονολιθικών οργανισμών σε μικρότερες και πιο ευέλικτες μονάδες οι οποίες επικοινωνούν και συνεργάζονται μεταξύ τους, συχνά καταλήγοντας σε εκπόνηση έργων για την επιτυχημένη ολοκλήρωση των στόχων τους.
5. Εισαγωγή του ανταγωνισμού στις δημόσιες υπηρεσίες.
6. Εισαγωγή Ευέλικτων μορφών απασχόλησης, και αμοιβή με βάση την απόδοση.
7. Εστίαση στη μείωση του κόστους.

Η εφαρμογή αυτών των κανόνων όμως δημιούργησε κενά στη Δημόσια διοίκηση, με τη λειτουργία ελάχιστων εναπομεινάντων μεγάλων οργανισμών και πολλών μικρών, με προβλήματα στην επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τους. Τη λύση κλήθηκε να δώσει η Διοίκηση Έργων (ΔΕ), καθώς οι αρχές αυτές της **ΝΔΔ** ταυτίζονται σε ένα μεγάλο μέρος με τις πτυχές και λειτουργίες της ΔΕ, από την κοστολόγηση ενός έργου με κανόνες ελέγχου, την ευελιξία της απασχόλησης μιας και είναι προσωρινού χαρακτήρα και την προσήλωση στην αποτελεσματικότητα, καθώς και την εφαρμογή δεικτών απόδοσης, εφαρμογή προτύπων αλλά και λειτουργία σε καθεστώς ανταγωνισμού για την προσέλκυση κεφαλαίων. Με άλλα λόγια, τα έργα είναι ένας τρόπος να οργανωθεί η πολυπλοκότητα δυνατοτήτων πολλών οργανισμών εντός ενός ενιαίου πλαισίου, ώστε να αντιμετωπίσει συγκεκριμένα εξειδικευμένα καθήκοντα ή προκλήσεις (Styhre, 2007).

1.2.3 ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – ΤΟ ΕΡΓΟ ΣΑΝ ΑΝΑΠΟΣΠΑΣΤΟ ΚΟΜΜΑΤΙ

Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα οι θέσεις της Νέας Δημόσιας Διοίκησης δέχτηκαν κριτική από ερευνητές, οι οποίοι δήλωσαν πως η εποχή της είχε παρέλθει οριστικά (Dunleavy et al., 2006). Άλλοι όμως υποστήριξαν ότι δεν είχε τελειώσει αλλά δεχόταν και αυτή με τη σειρά της, προκλήσεις από τις νέες μορφές διοίκησης, όπως την εφαρμογή των μοντέρνων και ριζοσπαστικών όρων της δημόσιας διακυβέρνησης, της συνεργασίας,

τον σχηματισμό διακρατικών ομάδων έργου για αντιμετώπιση προβλημάτων που αφορούν το σύνολο των κρατών σε μία περιοχή (Βαλκάνια, Μεσόγειος κλπ.), καθώς και συμμόρφωση στις επιταγές των πολιτών για διαφάνεια και εμπιστοσύνη. Ιδιαίτερα σε θέματα με πολύπλοκο χαρακτήρα, όπως τα περιβαλλοντικά, τα κοινωνικά καθώς και πολλά θέματα με χαρακτήρα κοινωνικής συνοχής, οικονομικής συνοχής και ισότητας, τα έργα έχουν κατακτήσει μεγάλο μέρος της ‘πίτας’, σε σύγκριση με παλαιότερες μορφές μόνιμων οργανισμών.

1.3 ΤΟ ΕΡΓΟ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ

Η έκφραση των διαδικασιών μιας υπηρεσίας με την μορφή έργων εμφανίστηκε ως η εξέλιξη από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο σε μετα-γραφειοκρατικές πρακτικές διοίκησης όπως έχει αναπτυχθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Όμως, η έκφραση όλων των προβλημάτων σε έργα δεν ήταν ποτέ το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Αντιθέτως, τα έργα επιχειρούν να δώσουν λύση με τη μορφή παρεμβάσεων στην κανονική ροή των διεργασιών ενός οργανισμού, σε προβλήματα που είναι πολύπλοκης φύσεως.

Η διάδοση των έργων στις εργασίες των οργανισμών είναι ραγδαία και αυτό διαφαίνεται επίσης από το πλήθος των νέων θεωριών και προσεγγίσεων σε προβλήματα με την μετατροπή τους σε έργα:

Η **μεθοδολογία Agile**, κέρδισε έδαφος μετά τη δημοσίευση “*Agile Manifesto*” το 2001. Το Scrum, το Extreme Programming (XP) και άλλες ευέλικτες μέθοδοι δίνουν έμφαση στην επαναληπτική ανάπτυξη, τη συνεργασία και την προσαρμοστικότητα. Οι προσεγγίσεις αυτές έχουν γίνει δημοφιλείς, ιδίως στην ανάπτυξη λογισμικού (Beck 2001).

Η προσέγγιση της **Λιτής διαχείρισης έργων** (2003 - σήμερα), εμπνευσμένη από το σύστημα παραγωγής της Toyota και τις αρχές της λιτής παραγωγής, επικεντρώνεται στη μείωση της σπατάλης και την αύξηση της αποδοτικότητας. Η προσέγγιση Lean προσαρμόστηκε στη διαχείριση έργων στις αρχές της δεκαετίας του 2000 και έχει υιοθετηθεί ευρέως σε διάφορους κλάδους (Porpendieck 2003).

Τα **Έξι Σίγμα** (δεκαετία του 2000 - σήμερα): Το Six Sigma, μια μεθοδολογία βασισμένη στα δεδομένα που στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών μέσω της μείωσης των ελαττωμάτων, ενσωματώνεται όλο και περισσότερο στις

πρακτικές διαχείρισης έργων από τις αρχές της δεκαετίας του 2000. Η ενσωμάτωση των Six Sigma με τις αρχές του Lean, που συχνά αναφέρεται ως Lean Six Sigma, έχει γίνει μια δημοφιλή προσέγγιση για τη βελτίωση των διαδικασιών και τη διαχείριση έργων (Pyzdek 2018).

Το πλαίσιο **Scaled Agile (SAFe)** (2011 - σήμερα): Το SAFe αναπτύχθηκε το 2011 για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της κλιμάκωσης των ευέλικτων μεθοδολογιών για μεγάλους οργανισμούς και πολύπλοκα έργα. Το SAFe παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για την ευθυγράμμιση τη διαχείριση και τον συντονισμό των εκδόσεων σε πολλαπλές ευέλικτες ομάδες.

Disciplined Agile Delivery (DAD) (2012 - σήμερα): Το DAD είναι ένα υβριδικό πλαίσιο διαχείρισης έργων που εισήχθη το 2012 και συνδυάζει τις αρχές της ευέλικτης ανάπτυξης, του Scrum και του Lean. Στόχος του είναι να παρέχει περισσότερη καθοδήγηση και ευελιξία από άλλες ευέλικτες μεθοδολογίες, ιδίως για έργα και οργανισμούς μεγάλης κλίμακας (Schwaber 2002).

Υβριδική διαχείριση έργων (τέλη της δεκαετίας του 2010 - σήμερα): Η υβριδική διαχείριση έργων έχει κερδίσει δημοτικότητα τα τελευταία χρόνια, καθώς οι οργανισμοί έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη να συνδυάσουν παραδοσιακές και ευέλικτες προσεγγίσεις για να ανταποκριθούν στις μοναδικές απαιτήσεις διαφορετικών έργων (Stare 2013).

Διαχείριση έργων 4.0 (2016 - σήμερα): Ο όρος Διαχείριση Έργων 4.0, που επινοήθηκε το 2016, αναφέρεται στην ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η μηχανική μάθηση και το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things) στη διαχείριση έργων. Αυτές οι καινοτομίες οδήγησαν στην ανάπτυξη ευφών εργαλείων διαχείρισης έργων και διαδικασιών λήψης αποφάσεων (Friedrich 2016).

Η διαχείριση με έργα εφαρμόστηκε στον δημόσιο τομέα πρωτίστως στις εργασίες των κατασκευών, και σε περιβαλλοντικά θέματα. Έπειτα επεκτάθηκε ακολουθώντας μια επιτυχημένη πορεία σε όλους σχεδόν τους κλάδους της δημόσιας διοίκησης, δίνοντας λύσεις με καινοτομίες σε τρεις διακριτές κατηγορίες (Hodgson 2019).

- Άμεση δράση και εξωτερική χρηματοδότηση
- Δημιουργικότητα και καινοτομία
- Το έργο σαν λύση στην γραφειοκρατία

Μέσω των έργων, επιτυγχάνεται επίσης η αναμετάδοση της εμπειρίας, το οποίο αποτελεί το τρίτο βήμα στην διαδικασία ‘μάθησης’ για την υλοποίηση έργων, μετά το βήμα της ‘μετάβασης’, και της ‘αφομοίωσης’ (Tidd, 2008).

1.3.1 ΑΜΕΣΗ ΔΡΑΣΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Όταν δοκιμάζεται κάτι νέο χωρίς να έχει υπάρξει προηγούμενη εμπειρία, είναι αναγκαίο να υπάρχει η δυνατότητα ελιγμών διότι ο τελικός στόχος πολλές φορές αλλάζει. Τα έργα είναι ιδανικά για διαχείριση σε ‘αχαρτογράφητα νερά’. Η δυνατότητα να δίνει λύσεις με ευελιξία είναι η διαφορά που κάνει το έργο ανταγωνιστικό στο δημόσιο τομέα. Επίσης, η ανάγκη της πολιτικής κατά βάση δημόσιας διοίκησης, να προβάλλει την αποφασιστικότητα που έχει να δώσει λύση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα χρειάζεται να έχει άμεση δράση. Με τον προγραμματισμό, τη μελέτη και την εφαρμογή έργων, επιτυγχάνεται αυτή η επικοινωνιακή γέφυρα μεταξύ πρόθεσης και πράξης.

Σήμερα, οι πολιτικές συνοχής, ανάκαμψης και σταθερότητας, το ΕΣΠΑ και άλλες πολιτικές στην Ευρωπαϊκή Ένωση υλοποιούνται στα κράτη-μέλη με τη μορφή έργων. Πιο συγκεκριμένα, κάθε δημόσιος οργανισμός σε ένα κράτος και άλλες φορές το ίδιο το κράτος, για να απορροφήσει κεφάλαια από τα Ταμεία της ΕΕ είναι υποχρεωμένος να οργανώσει την παρέμβαση που επιδιώκει με τη μορφή έργου. Αυτό όμως έχει ως αποτέλεσμα να εισαχθεί το έργο και στις εσωτερικές λειτουργίες του κράτους αυτού καθώς τα περισσότερα έργα συγχρηματοδοτούνται από εθνικούς πόρους, υλοποιούνται από τον ίδιο τον οργανισμό ή έστω από μέρος αυτού σε συνδυασμό με τον ιδιωτικό τομέα αλλά και η επιδίωξη για άμεσα αποτελέσματα είναι πάγια απαίτηση του ίδιου του κρατικού μηχανισμού (Hodgson, 2004).

1.3.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΜΕΣΩ ΕΡΓΩΝ

Σε κάθε αλλαγή δρουν αντίθετα οι δυνάμεις της αδράνειας. Μόλις όμως μία νέα τάση εδραιωθεί και γίνει μέρος της καθημερινότητας μιας υπηρεσίας, τα εμπλεκόμενα μέρη μπορούν να διακρίνουν τα οφέλη. Ένα μεγάλο τέτοιο όφελος από κάτω-προς-τα-πάνω για την εφαρμογή των έργων στην δημόσια διοίκηση είναι η ευελιξία που προσφέρει στα εμπλεκόμενα μέρη ώστε να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες. Να δημιουργήσουν δικές τους μεθόδους επίλυσης ενός πολύπλοκου προβλήματος φεύγοντας από την πεπατημένη, μη ακολουθώντας τις ενιαίες πολιτικές μιας κεντρικής διοίκησης, αλλά εφαρμόζοντας *ala carte* ιδέες που είναι κομμένες και ραμμένες για το πρόβλημα αυτό

και μόνο. Τέτοια παραδείγματα είναι οι εξατομικευμένες παρεμβάσεις σε επίπεδο κρατών ή και περιοχών. Άλλες είναι οι ανάγκες θέρμανσης μιας ορεινής περιοχής όπου κατά κύριο λόγο καταναλώνεται πετρέλαιο και καυσόξυλα, και άλλες σε μια αστική περιοχή όπου έχουν εφαρμοστεί έργα διασύνδεσης με το δίκτυο φυσικού αερίου. Σε μία παρέμβαση για την επίλυση του προβλήματος θέρμανσης των δύο αυτών περιοχών θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και η λύση που θα προκύψει πιθανότατα να είναι διπλής ή και πολλαπλής φύσεως.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το έργο αναμόρφωσης του Εθνικού Συστήματος Υγείας έδωσε στους ενεργούντες ελευθερία να δημιουργήσουν τοπικές μικρό-πολιτικές κοινωνικής φύσεως λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής, μέτρο που είχε μεγάλη επιτυχία και απελευθέρωσε τους τοπικούς παράγοντες από τις επιταγές εθνικών στρατηγικών, αλλά σεβόμενοι της φιλοσοφία της κυβερνητικής πολιτικής (Harrison & Wood, 1999).

1.3.3 ΤΟ ΕΡΓΟ ΣΑΝ ΛΥΣΗ ΣΤΗΝ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ, ΤΟ ΕΡΓΟ ΣΑΝ ΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΜΕΤΑ-ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΝΔΔ

Έχει γίνει εκτενής αναφορά για τους λόγους που η αγορά οδηγήθηκε από το γραφειοκρατικό μοντέλο στη ΝΔΔ. Επίσης, είναι γνωστά τα προβλήματα που κλήθηκε να επιλύσει η διαχείριση έργων για την μετάβαση αυτή (ευελιξία, δεδομένη διάρκεια και στόχοι, πλειάδα συμμετεχόντων από πολλές πηγές). Η φιλοσοφία των έργων και το projectification όμως, κλήθηκαν να δώσουν λύσεις και στα προβλήματα που δημιούργησε η μετάβαση αυτή στη ΝΔΔ. Προβλήματα όπως ο μεγάλος κατακερματισμός των κεντρικών υπηρεσιών, η ιδιωτικοποίηση, η πολυπλοκότητα των προβλημάτων, έφεραν τα έργα στην κεντρική σκηνή, με αυτά να προσφέρουν εναλλακτικές με την πεποίθηση ότι πρόκειται για κάτι διαφορετικό, νέο και ριζοσπαστικό, που εδράζεται και στις δύο αρχές, οργάνωση και έλεγχος από τη μία και καινοτομία και δημιουργικότητα από την άλλη (Hall, 2012).

Το έργο και η διοίκησή του δεν πρέπει να μείνει στην απλοϊκή μονοσήμαντη μετάφραση της έννοιας του, αλλά να σχηματιστεί ένα δίκτυο έργων, ένα δίκτυο ενεργούντων, με στόχο την υιοθέτηση της φιλοσοφίας των έργων όχι απλά επειδή τα έργα είναι προϋπόθεση χρηματοδότησης, αλλά επειδή λύνουν προβλήματα.

1.4 ΕΡΓΟ - ΜΟΡΦΗ Ή ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η συνεισφορά της γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι πια δεδομένη, και κάθε νέα καινοτομία καλείται να δράσει εντός αυτής της βάσης. Η ΝΔΔ και η μετάβαση στη Δημόσια Διακυβέρνηση προϋποθέτουν την ύπαρξη ενός εδραιωμένου γραφειοκρατικού συστήματος, με την κωδικοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας, την εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού και τη σταθερότητα που προσφέρει σε πολλές απόψεις της. Αυτό που έρχεται να αλλάξει η εφαρμογή και διοίκηση έργων είναι κατά βάση διττό. Πρώτον έχουμε την ανάγκη για εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της γραφειοκρατίας, με εφαρμογή ευέλικτων σχημάτων και μεθόδων από τον ιδιωτικό τομέα. Όπως αναφέρει ο Graeber, «η γραφειοκρατία έχει γίνει το νερό μέσα στο οποίο κολυμπάμε» και ενώ δεν μας αρέσει, βρίσκεται σε κάθε πτυχή της ύπαρξης (Graeber, 2015).

Ως οντότητα, το έργο έχει οργάνωση. Δραστηριότητες με καθαρό στόχο, και ορατό μετρήσιμο αποτέλεσμα. Το έργο ως μορφή έχει μετρήσιμους στόχους, ξεκάθαρους, αλλά ακόμα και αν αυτό αποβεί μη ρεαλιστικό ή αν ο χρονικός ορίζοντας αλλάξει, μπορεί να αλλάξει και ο τελικός στόχος ώστε να είναι βιώσιμος, χωρίς όμως να αλλάξει η μορφή του έργου. Όταν γίνεται δημόσια αναφορά στα έργα ως μορφή, στη συζήτηση επικρατούν τα κεφάλαια που διατίθενται, και το αποτέλεσμα που επιδιώκουν, στο χρόνο που δίνεται. Ως μορφή, προτιμάται σε τομείς με εδραιωμένη πολιτική (κατασκευές, πληροφοριακά συστήματα, συντήρηση) αλλά εφαρμόζεται ακόμα και σε δύσκολους τομείς όπως η κοινωνική λειτουργία του κράτους και η εκπαίδευση αλλά με τα έργα να έχουν περισσότερο φύση εφαρμογής παρά καινοτομίας.

Ως διαδικασία όμως, το έργο είναι ένας τρόπος οργάνωσης της αλλαγής στη λειτουργία ενός οργανισμού, στη φιλοσοφία του. από τη φάση της μελέτης ακόμα, και της χάραξης μιας στρατηγικής δράσης, το έργο ως διαδικασία επιτρέπει πιο αόριστους στόχους (αν και είναι αναγκαίοι). Το έργο ως διαδικασία, όπως εκφράζεται και από τη λέξη «διαδικασία», είναι η πορεία που μετράει και όχι το αποτέλεσμα του έργου. Είναι το μέσο με το οποίο αλλάζει η φιλοσοφία μιας δημόσιας οντότητας. Είναι ο τρόπος διοίκησης, η μέθοδος με την οποία θα επέλθει η καινοτομία. Μερικοί τομείς εφαρμογής είναι ο τρόπος λειτουργίας των κοινωνικών υπηρεσιών και η εκπαίδευση με την έμφαση να δίνεται στην αλλαγή νοοτροπίας (Fred, 2018).

1.5 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν οι έννοιες του έργου (project) και του projectification, με το πρώτο να αποτελεί την απάντηση που αναζητούσε η Νέα Δημόσια Διοίκηση, στο παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο. Το projectification, με όλες τις πιθανές ερμηνείες του αποτελεί την έκφραση αυτής της υιοθέτησης των εργασιών σε έργα. Αναλύθηκαν επίσης οι βασικές ιδιότητες του έργου, και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του που το κάνουν τόσο ανταγωνιστικό. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθεί η σχέση του projectification στη Δημόσια Διακυβέρνηση και θα δούμε πως αυτά τα δύο αλληλοεπιδρούν.

2. ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Από τις πρώτες δομημένες μορφές κοινωνικής οργάνωσης, και μέχρι τη σημερινή κοινωνία, τα όργανα που ασκούσαν και ασκούν εξουσία καλούνται να εφαρμόσουν τις βέλτιστες εκείνες πρακτικές που θα επιφέρουν το μέγιστο αποτέλεσμα, εκείνο δηλαδή της διοίκησης. Από την περίοδο της γραφειοκρατίας, και αργότερα τον ψηφιακό ανασχηματισμό έχουν υπάρξει πολλά άλλα βήματα τα οποία οδήγησαν στη σημερινή μορφή. Έχουμε χάριν παραδείγματος παρατηρήσει τη δυναμική της οργάνωσης κράτους και των λειτουργιών της στη Ρωμαϊκή αυτοκρατορία, με την ιεραρχική μορφή της γραφειοκρατίας όπου ελλείπει κάθε είδους ψηφιακών μέσων και μέσων άμεσης επικοινωνίας, ο τρόπος οργάνωσης κράτους και θεσμών επέτρεπε τη μετάδοση και εν' τέλει την εφαρμογή των αποφάσεων της **κυβέρνησης** (συγκλήτου και αυτοκράτορα) ακόμα και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές της επικράτειας.

Τα τελευταία 60 χρόνια, με την εξέλιξη των πρακτικών οργάνωσης, η γραφειοκρατική δομή της εξουσίας παίρνει όλο και πιο περίπλοκα σχήματα, καλούμενη να ανταπεξέλθει στις σύνθετες απαιτήσεις των καιρών. Ειδικά από το 1980 και μετά, υπάρχει μία αισθητή αλλαγή της δημόσιας οργάνωσης της διοίκησης, εισάγοντας τον όρο διακυβέρνηση (Bevir, 2014). Ένα τέτοιο παράδειγμα αλλαγής στη διοίκηση είναι η εξέλιξη στην οργανωτική δομή των περιφερειακών υπηρεσιών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας, όπου αρχικά υπήρχε μία κεντρική διοίκηση. Έπειτα, τη δεκαετία του 80 οργανώθηκε σε περιφερειακές διευθύνσεις με την εσωτερική δομή να αποτελείται από γεωγραφικές περιοχές αρμοδιότητας. Όλες οι εργασίες επιτελούνταν από τους αρμόδιους εκείνης της περιοχής. Ο κάθε υπάλληλος θα έπρεπε να είναι καταρτισμένος σε όλα συνολικά τα θέματα (είτε επρόκειτο για ζητήματα διοικητικά, εκπαιδευτικά ή και θέματα οικονομικής φύσεως) για να ανταπεξέλθει με επιτυχία. Στο σημερινό οργανισμό, έχει γίνει διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων κατά κατηγορία και όχι γεωγραφικά. Το τμήμα Γ' προσωπικού για παράδειγμα είναι αρμόδιο για θέματα σε ολόκληρο το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της περιοχής αρμοδιότητας της διεύθυνσης, και δεν διαιρείται σε γεωγραφικά υποσύνολα. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται εξειδίκευση των αρμόδιων υπαλλήλων και διαρκής βελτίωση, καθώς και δυνατότητα εξυπηρέτησης πολύ μεγαλύτερου όγκου εργασιών λόγω της μεγαλύτερης ομοιομορφίας τους.

2.2 ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Τα τελευταία είκοσι χρόνια η λέξη διακυβέρνηση έχει αποκτήσει μια νέα δυναμική. Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων αιώνων η λέξη αυτή ήταν συνώνυμη με την πράξη της εφαρμογής των αποφάσεων της κυβέρνησης, ήταν ουσιαστικά μία ακόμα συνώνυμη λέξη της διοίκησης, τώρα όμως όλο και περισσότερο φαίνεται η ξεχωριστή θέση της στις επιχειρηματικές πρακτικές διοίκησης αλλά και στο δημόσιο τομέα (Bevir, 2012). Ενώ η πράξη της δημόσιας διοίκησης αναφέρεται στη διαδικασία άσκησης εξουσίας των κρατικών θεσμών υπακούοντας σε θεσμοθετημένους κανόνες πολύ αυστηρούς, η διακυβέρνηση αναφέρεται στις εσωτερικές πρακτικές οργάνωσης και επικοινωνίας με εξωτερικούς παράγοντες είτε αυτοί είναι οι πολίτες, υπάλληλοι άλλων κλάδων δημόσιας διοίκησης, αλληλεπιδράσεις που έχουν οι υπάλληλοι εντός της ίδιας δομής, καθώς και του ελέγχου της διοικητικής πρακτικής από την διοίκηση. Είναι κατ' ουσία η εφαρμογή μιας νέας σχέσης μεταξύ κράτους, κοινωνίας και πολιτών/καταναλωτών, η οποία οργανώνεται σε δίκτυα και έχει διαφορετικές λειτουργίες ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο καλείται να δράσει, δίνοντας έμφαση στον έλεγχο ποιότητας, στην λογοδοσία των δημόσιων υπηρεσιών αλλά και στην αποτίμηση της κρατικής λειτουργίας (Καρκατσούλης, 2001, Capano, Howlett & Ramesh, 2015, Hague & Harrop, 2011, Παπαδόπουλος, 2010).

Η ετυμολογία της λέξης **διακυβέρνηση** σε ομιλητές της ελληνικής γλώσσας είναι δύσκολη διότι η ποικιλόμορφη σημασία του προθέματος δια- δημιουργεί στη λέξη διακυβέρνηση πολλές ξεχωριστές έννοιες, οι οποίες όμως δεν είναι **ποτέ λανθασμένες**. Η έννοια του δια- ως πέρασμα (διέρχομαι, διαπλέω) από μια μορφή σε μία άλλη, σημαίνει πως η διακυβέρνηση έχει το στοιχείο της πολυμορφίας. Επίσης, ως πρόθεμα που δίνει έννοιες εξάπλωσης (διακινώ, διασπορά) είναι η πράξη της εξάπλωσης της απτής και χρηστής διοίκησης σε όλους τους χώρους. Τέλος, ως πρόθεμα ολοκλήρωσης μιας ενέργειας (διακοπή, διακίνηση, διαχείριση) δίνει στη λέξη διακυβέρνηση χαρακτηριστικά ολοκλήρωσης, και πληρότητας της διαδικασίας εφαρμογής της διοίκησης, το οποίο είναι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της. Παρατηρούμε λοιπόν ότι η πράξη της διακυβέρνησης δεν είναι κάτι απλό και μονοσήμαντο, αλλά κάτι πολύπλοκο, σύνθετο που απαιτεί πολλές φορές συμμετοχή πολλών μερών ταυτόχρονα για να φέρουν σε πέρας το έργο που ανέλαβαν (Papanastasiou 2017, Κατσούδα, 2019)

2.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Η θεωρία της διακυβέρνησης αφορά την πρακτική οργάνωσης της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων. Μια αρκετά ασαφής διατύπωση που δημιουργεί αντιπαραθέσεις, μιας και το εύρος δεν μπορεί να καθοριστεί με σαφήνεια. Ενώ σε πολιτικό επίπεδο η διακυβέρνηση έχει γίνει πεδίο αναφοράς, αυτό ήταν κατά βάση στην άσκηση πολιτικής εξουσίας. Από την άλλη, σε επίπεδο επιχειρησιακής οργάνωσης, η διακυβέρνηση ήταν η διαδικασία εφαρμογής της διοίκησης. Οι νέες θεωρίες περί διακυβέρνησης βρίσκουν απέναντι τους όλες τις απαρχαιωμένες αντιλήψεις για την κυβέρνηση/διοίκηση σαν μία ογκολιθική και αμετακίνητη οντότητα. Ειδικά από το τέλος του εικοστού αιώνα, πολιτικοί παράγοντες ελέγχονται και περιορίζονται από νέες πρακτικές διακυβέρνησης, κοινωνικές ομάδες και μη κυβερνητικές οργανώσεις. Εταιρίες βρίσκουν απέναντί τους οργανωμένα κοινωνικά δίκτυα, είτε για την προστασία των καταναλωτών ή την διαφύλαξη των φυσικών πόρων και της οικολογίας, αλλά και την εφαρμογή των επιταγών ποιότητας και ασφάλειας στην παραγωγή που απορρέουν από τους νόμους (Bevir, 2011, 2012).

Οι Chhotray και Stoker (2009) δίνουν μία βασική μοντέρνα διατύπωση της έννοιας της λέξης διακυβέρνηση: **«Διακυβέρνηση είναι οι κανόνες της διαδικασίας λήψης αποφάσεων με συλλογικό τρόπο, σε περιβάλλον με πλειάδα συμμετεχόντων, ατόμων και οργανισμών, και όπου δεν υπάρχει ένα επίσημο σύστημα ελέγχου ικανό να ελέγξει τους όρους της σχέσης μεταξύ αυτών των συμμετεχόντων».** Προχωρούν ακόμα αναγνωρίζοντας τέσσερα στοιχεία που καθορίζουν αυτή τη διατύπωση. Πρώτον είναι οι κανόνες. Αυτοί είναι οι γραπτοί, συγκεκριμένοι κανόνες σε ένα επίσημο σχήμα διοίκησης, αλλά και οι άγραφοι κοινωνικοί κανόνες, ήθη και έθιμα και κοινωνικές συμβάσεις. Δεύτερον είναι η συλλογικότητα. Συλλογικές αποφάσεις παίρνονται ακούγοντας όλες τις απόψεις, αλλά οι τελικές αποφάσεις επιβάλλονται και σε αυτούς που είχαν διαφορετική θέση. Σε ένα δημοκρατικό σύνολο, δεν είναι εγγυημένη η υιοθέτηση των απόψεων του καθενός αλλά του συνόλου, μολονότι η μειοψηφία είναι σίγουρο ότι θα ακουστεί. Τρίτο στοιχείο είναι η λήψη των αποφάσεων. Το πλαίσιο στο οποίο δρα το κάθε σύνολο καθορίζεται από κανόνες, και από τον ορισμό των συμμετεχόντων σε αυτή τη διαδικασία. Τέλος, το τέταρτο στοιχείο είναι η απουσία του επίσημου συστήματος ελέγχου, ή η παρουσία περισσότερων του ενός.

Μονοσωματικές μη δημοκρατικές κυβερνήσεις αντιπροσωπεύουν το αντίθετο της διακυβέρνησης. Αυστηρά κυβερνητικά σχήματα δεν προσφέρουν τον πλουραλισμό της διακυβέρνησης. Η πιο βασική μορφή διακυβέρνησης βασίζεται στη διαπραγμάτευση, την επικοινωνία καθώς και την ηγεμονική επιρροή, αλλά όχι μόνο επίβλεψη και έλεγχο (Bevir, 2012). Για αυτόν τον λόγο κυβερνήσεις ή διοικήσεις οργανισμών με έλλειψη διαλόγου και πλουραλισμό απόψεων δεν ασκούν διακυβέρνηση παρά μόνο διοίκηση.

Στη συνέχεια, στον **πίνακα 2.1** παρέχεται μια συνοπτική επισκόπηση των κυρίαρχων θεωριών διακυβέρνησης, με παράλληλη αναφορά στις πηγές από τις οποίες αντλήθηκε η θεωρία.

Πίνακας 2.1 Βασικές θεωρίες Διακυβέρνησης

Θεωρία	Βασικοί συγγραφείς
Θεωρία της πρακτόρευσης	Mitnick (1973), Ross (1973)
Οικονομική του κόστους συναλλαγών	Williamson (1975), Coase (1937)
Θεωρία των ενδιαφερομένων μερών	Donaldson & Preston (1995), Freeman (1984)
Θεωρία της διαχείρισης	Donaldson & Davis (1991), Davis et al. (1997)
Θεωρία εξάρτησης πόρων	Pfeffer & Salancik (1978)

Προέλευση: C. Biesenthal, R. Wilden / *international Journal of Project Management* 32 (2014), *Ιδία επεξεργασία*

- **Η Θεωρία της πρακτόρευσης** έχει ασκήσει μεγάλη επιρροή στην διαμόρφωση των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης, τα οποία ακολουθούν μια "παραδοσιακή χρηματοοικονομική και οικονομική προοπτική (Eisenhardt, 1989). Η θεωρία υπονοεί ότι ο εντολέας δυσκολεύεται να παρακινήσει τους πράκτορες να ενεργήσουν προς το συμφέρον του εντολέα. Ένα συνηθισμένο παράδειγμα είναι ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας και του ελέγχου, ο οποίος αποτελεί θεμελιώδες πρόβλημα στους οργανισμούς (Jensen & Meckling, 1976). Αυτός ο διαχωρισμός είναι το αποτέλεσμα των απόντων ή απομακρυσμένων ιδιοκτητών/μετόχων, που απασχολούν επαγγελματικά στελέχη (δηλ. πράκτορες) για να ενεργούν για λογαριασμό τους (Eisenhardt, 1989). Καθώς οι εντολείς πρέπει να παρέχουν στους πράκτορες κάποιο επίπεδο εξουσίας λήψης αποφάσεων, μπορεί να προκύψουν

ζητήματα που σχετίζονται με τη σύγκρουση συμφερόντων και τον ηθικό κίνδυνο λόγω ασύμμετρης πληροφόρησης (Williamson, 1988). Η βασική υπόθεση που διέπει αυτή τη θεωρία είναι ότι ένας πράκτορας μπορεί να είναι ιδιοτελής και να ενεργεί ευκαιριακά, αντί να ενεργεί καθαρά προς το συμφέρον του του/των εντολέα/ων (Donaldson & Davis, 1991). Για να μετριάσει αυτά τα προβλήματα, ο εντολέας θα επιβαρυνθεί με το "κόστος πρακτόρευσης". (Jensen και Meckling, 1976). Τα κόστη αυτά προκύπτουν από την ανάγκη δημιουργίας συστημάτων κινήτρων που βασίζονται στα αποτελέσματα και επιτρέπουν την ευθυγράμμιση των συμφερόντων των πρακτόρων και των εντολέων (π.χ., ανταμοιβή με βάση την απόδοση). Επιπλέον, το κόστος προκύπτει από την εφαρμογή της παρακολούθησης και μηχανισμών ελέγχου για τη ρύθμιση της συμπεριφοράς των πρακτόρων και την αποτροπή της κατάχρησης των συμφερόντων των εντολέων από τους πράκτορες. Στο πλαίσιο του έργου διαχείρισης, η θεωρία αυτή χρησιμοποιείται ιδιαίτερα για να περιγράψει σχέση μεταξύ του ιδιοκτήτη ενός έργου και του διαχειριστή του (Turner J. R., 2009).

- **Η θεωρία της οικονομικής του κόστους συναλλαγών** αφορά την πιθανότητα εμφάνισης καιροσκοπικής συμπεριφοράς, η οποία μπορεί να προκληθεί από οργανωτικές ενέργειες που καθοδηγούνται από το προσωπικό συμφέρον και τη φιλοδοξία ελαχιστοποίησης του κόστους (Williamson, 1979). Προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το συνολικό κόστος ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα διάφορα κόστη που θα προκύψουν (π.χ. παραγωγής, αναζήτησης ή πληροφόρησης), πριν να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τους προμηθευτές, την εξωτερική ανάθεση και άλλων. Η θεωρία αυτή μπορεί, επομένως, να βοηθήσει στην κατανόηση της διακυβέρνησης και της λήψης οργανωτικών αποφάσεων.

Στην αρχική της μορφή, ο Williamson περιγράφει τρεις παράγοντες που οδηγούν στο κόστος συναλλαγών: εξαρτημένοι παράγοντες όπως η συχνότητα και εξειδίκευση περιουσιακών στοιχείων, παράγοντες συμπεριφοράς όπως δεσμευμένος ορθολογισμός και καιροσκοπισμός) και τους παράγοντες πλαισίου όπως το θεσμικό πλαίσιο (Williamson, 1975). Η ικανότητα ενός οργανισμού να ελέγχει και/ή να μειώνει τον αντίκτυπο αυτών των παραγόντων -μέσω συμβατικών συμφωνιών, επιμερισμού του κινδύνου ή συμμαχιών- μπορεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος συναλλαγών και κατά συνέπεια να καθορίσει την κατάλληλη δομή διακυβέρνησης (Winch, 2001). Στο πλαίσιο της διακυβέρνησης έργων, η θεωρία αυτή μπορεί, για

παράδειγμα, να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τη διαδικασία επιλογής εργολάβων και προμηθευτών (Winch, 2001).

- **Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών** αμφισβητεί τις υποθέσεις της αντιπροσωπείας σχετικά με την πρωτοκαθεδρία των συμφερόντων των μετόχων και βασίζεται σε μια κοινωνικά προσανατολισμένη προοπτική (Jones and Wicks, 1999). Υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση θα πρέπει να διοικείται προς το συμφέρον όλων των ενδιαφερομένων μερών, όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι τοπικές κοινότητες και το περιβάλλον, καθώς και την κοινωνία στο σύνολό της. (Blair, 1995). Η θεωρία αυτή επομένως, προτείνει ότι αντικρουόμενα συμφέροντα και αξιώσεις διαφορετικών οργανωτικών ενδιαφερομένων μερών πρέπει να εξισορροπούνται (Donaldson και Preston, 1995). Οι αξιώσεις αυτές μπορεί να κυμαίνονται από αμιγώς οικονομικούς στόχους (π.χ. απόδοση της επένδυσης) έως τα μέτρα κοινωνικής επίδοσης της επιχείρησης (π.χ., η ελκυστικότητα του οργανισμού ως εργοδότη και η δημιουργία καλής θέλησης). Η ικανοποίηση των συμφερόντων των όλων των ενδιαφερομένων μερών μπορεί να αποτελέσει πρόκληση, δεδομένου ότι οι κοινωνικοί στόχοι μπορεί να περιορίσουν τις οικονομικές επιδόσεις. Ως εκ τούτου, η υποκείμενοι μηχανισμοί διακυβέρνησης πρέπει να βρίσκουν τρόπο να εξισορροπούν αυτό το παράδοξο. Στη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών, η απόδοση εξαρτάται από την κατανόηση του οργανισμού για: τις βασικές επιχειρηματικές και ανταγωνιστικές τις ικανότητές του για στρατηγική σκέψη, και τις επικοινωνιακές και ηγετικές ικανότητες σε σχέση με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ακολουθώντας τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών, η διακυβέρνηση έργων είναι μια ουσιαστική στρατηγική για να βοηθήσει τις ομάδες έργου να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις διάφορες ανάγκες, ή απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών.
- **Η θεωρία της διαχείρισης** παρέχει μια εναλλακτική περιγραφή της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε σύγκριση με τη θεωρία της πρακτόρευσης και έχει τις ρίζες της στη ψυχολογία και την κοινωνιολογία. Υποθέτει ότι δεν υπαγορεύονται όλες οι ανθρώπινες συμπεριφορές από το προσωπικό συμφέρον, αλλά ότι ορισμένα στελέχη (διαχειριστές) επιδεικνύουν “φίλο-συλλογική” συμπεριφορά παρά ατομικιστική και ιδιοτελή (Davis et al., 1997). Αυτοί οι διαχειριστές δεν ενεργούν με βάση το απλό προσωπικό συμφέρον, ακόμη και όταν η τα συμφέροντα του διαχειριστή και του εντολέα δεν ευθυγραμμίζονται, γεγονός που παρέχει μια βάση για μηχανισμούς σχεσιακής διακυβέρνησης (Davis et al., 1997). Η θεωρία της διαχείρισης

υποστηρίζει ότι και τα δύο μέρη έχουν ένα συμφέρον να μεγιστοποιήσουν τις μακροπρόθεσμες και επωφελείς εταιρικές σχέσεις όπου τα κίνητρα και οι στόχοι είναι ευθυγραμμισμένα μεταξύ διαχειριστών και μετόχων. Ειδικότερα, η διαχείριση αντιτίθεται στη θεωρία της πρακτόρευσης, καθώς υποθέτει ότι τα άτομα αντιλαμβάνονται μεγαλύτερη αξία στη συνεργατική συμπεριφορά (Donaldson & Davis, 1991). Ένας διαχειριστής πιστεύει ότι η αξία του αυξάνεται και εξασφαλίζεται όταν ο οργανισμός έχει καλές επιδόσεις. Ως εκ τούτου, οι διαχειριστές θα επιδιώξουν να βελτιώσουν την απόδοση του οργανισμού προκειμένου να τελικά να βελτιώσουν τη δική τους κατάσταση. Οι κύριες έννοιες της θεωρίας της διαχείρισης είναι, επομένως, η ταύτιση, η εσωτερική παρακίνηση, η μακροχρόνια εμπλοκή και η εμπιστοσύνη (Davis et al., 1997). Η θεωρία της διαχείρισης, εφαρμοσμένη στο πλαίσιο της διακυβέρνησης έργων, προτείνει ότι οι μέτοχοι θα εξυπηρετούνταν καλύτερα με την ενδυνάμωση των διαχειριστών του έργου.

- **Η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους** (Pfeffer & Salancik, 1978 - Thompson, 2011) προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την κατανομή, την ιεράρχηση και τη διευκόλυνση των οργανωτικών πόρων (Oliver, 1991) και υποδηλώνει ότι η οργανωτική επιτυχία εξαρτάται από την ικανότητα του οργανισμού να ελέγχει τους αλληλεξαρτώμενους εξωτερικούς και εσωτερικούς πόρους (Clarke, 2004). Οι πόροι μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές, οι οποίες προσθέτουν στο "κεφάλαιο" μιας επιχείρησης. Η ποικιλία των διαθέσιμων πόρων (συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων) μπορεί να είναι μοναδική για έναν οργανισμό και με τη σειρά της να επηρεάζει τη δομή της οργανωτικής διακυβέρνησης (Hillman & Dalziel, 2003). Η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους μας επιτρέπει να σκεφτούμε τις ποικίλες ανάγκες που έχουν οι οργανισμοί στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής τους και πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι πόροι για να ξεπεραστούν οι οργανωτικές προκλήσεις. Με απλά λόγια, η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους θεωρεί τους πόρους ως τον κύριο μοχλό της δομής διακυβέρνησης ενός οργανισμού. Κατά συνέπεια, αυτή η θεωρία διακυβέρνησης μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της σημασίας της κατανομής και της ιεράρχησης διαφορετικών πόρων που συχνά μοιράζονται σε προγράμματα και χαρτοφυλάκια έργων.

2.3.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η βασική μορφή άσκησης συλλογικής οικονομικής δραστηριότητας, η εταιρεία, βρέθηκε αντιμέτωπη με νέες απαιτήσεις των καταναλωτών, περίπλοκων επιταγών ποιότητας, ηθικής παραγωγής, και κοινωνικής ευθύνης, σε έναν όλο και πιο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό χάρτη. Στην πιο γενική της μορφή, η εταιρική διακυβέρνηση ορίζεται ως το σύνολο των κανόνων, των σχέσεων (με τα ενδιαφερόμενα μέρη), των συστημάτων και των διαδικασιών με τα οποία ασκείται και ελέγχεται η εξουσία στους οργανισμούς. Η εταιρική διακυβέρνηση επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τίθενται και επιτυγχάνονται οι οργανωτικοί στόχοι (OECD, 2004) και επίσης προάγει την αυτορρύθμιση εντός ενός ευρύτερου πλαισίου, χωρίς να καθορίζει κάθε δράση των οργανωτικών παραγόντων (Clegg et al., 2002). Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τον Stoker, «η διακυβέρνηση ασχολείται τελικά με τη δημιουργία των συνθηκών για συντεταγμένη διοίκηση και συλλογική δράση» (Stoker, 1998).

Η διακυβέρνηση (governance) ήταν πάντα αναπόσπαστο μέρος των λειτουργιών μιας εταιρείας. Ενώ η διοίκηση και οι τρόποι εφαρμογής της ήταν το επίκεντρο της έρευνας στο μεγαλύτερο μέρος του 20^{ου} αιώνα, η διακυβέρνηση ήδη διαφαίνεται ότι θα είναι η εστίαση του 21^{ου} (Tricker, 2015). Οι λόγοι που οδήγησαν στην ανάγκη για πιο λεπτομερείς διαδικασίες διακυβέρνησης είναι δύο, οι δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης και του εκδημοκρατισμού των κοινωνιών. Η έννοια παγκοσμιοποίηση ενσωματώνει όλες αυτές τις έννοιες της διακρατικής, δια-κοινωνικής και διαπολιτισμικής εξάπλωσης των οριζόντων και οικονομικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας. Ο πρωτοφανής βαθμός διασύνδεσης των καταναλωτών έχει δώσει ώθηση σε μια άνευ προηγουμένου επικοινωνία μεταξύ τους, ανταλλαγή απόψεων και αναγκών. Αυτό οδήγησε σε ένα βαθμό και στο δεύτερο λόγο της ανάγκης διακυβέρνησης, αυτό της κοινωνίας με δημοκρατικά, συμμετοχικά χαρακτηριστικά, μία δημοκρατική κοινωνία όπου προστατεύεται το θεμελιώδες δικαίωμα της ελευθερίας του λόγου (Chhotray, 2009). Τώρα περισσότερο από ποτέ, κοινωνικές δομές ελέγχου όπως οι ΜΚΟ, σύλλογοι προστασίας καταναλωτών και παγκόσμιες αγορές με κοινωνικό έλεγχο στην ποιότητα κάνουν την εμφάνιση τους και αναλαμβάνουν ρόλους ελέγχου στην ποιότητα παραγωγής και διάθεσης, ανάδρασης με σχολιασμό, ψηφοφορία και κριτική, καθώς και αναμετάδοσης της πληροφορίας αυτής με άμεσο τρόπο στο Διαδίκτυο. Ρόλοι οι οποίοι παραδοσιακά ανήκαν σε τμήματα εσωτερικού ελέγχου των εταιρειών, ή ακόμα και σε σχήματα ελέγχου εξωτερικών παραγόντων (audit groups), που όμως είχαν πολλά

θέματα όπως αυτό της ανεξαρτησίας, της γνώσης του αντικειμένου ή ακόμα και του επιδιωκόμενου αποτελέσματος (ουσιαστικό έλεγχο ή φαινομενικό έλεγχο για κάμψη των επιταγών ποιότητας και ελέγχου) (Tricker, 2015).

Η διακυβέρνηση έγινε η κεντρική εστίαση έρευνας πολλών ακαδημαϊκών συνόλων, αλλά και έρεισμα μεγάλων αντιπαραθέσεων λόγω της πολύ περιορισμένης έρευνας που είχε γίνει μέχρι εκείνη την στιγμή, και των πολλών διαφορετικών απόψεων. Στην προσπάθεια τους να οργανώσουν τις λειτουργίες τους, ώστε να παρέχουν υπηρεσίες βελτιωμένης ποιότητας και να υπάρχουν μέθοδοι ελέγχου, οι εταιρείες επιδόθηκαν σε έναν πρωτοφανή αγώνα καταγραφής των ‘καλών’ πρακτικών μιας εταιρείας, την κωδικοποίησή τους, και τη μετάδοσή τους στο ευρύτερο σύνολο. Όταν κάτι αποτύγχανε, γινόταν έρευνα για τα αίτια και τρόπους αποφυγής, και εφαρμοζόταν εκ νέου στην πράξη. Επιτυχημένες πρακτικές στον τομέα της παραγωγής μεταφέρονταν σε άλλους τομείς οικονομικής δραστηριότητας, άλλοτε με επιτυχία και άλλοτε όχι.

Από την άλλη, η ανάγκη ελέγχου και αποτροπής νέων προβλημάτων έγινε μία ακόμα κινητήριος δύναμη αλλαγής στον τρόπο διακυβέρνησης των εταιριών. Στις Η.Π.Α., στις αρχές του 1980 δημιουργήθηκαν οι επιτροπές ελέγχου σαν δευτεροβάθμια όργανα επίβλεψης της διοικητικής διαδικασίας (Mallin, 2016). Κάποιες από αυτές τις επιτροπές είναι οι παρακάτω:

- Επιτροπή ελέγχου
- Επιτροπή αμοιβών
- Επιτροπή υποψηφιοτήτων
- Επιτροπή ηθικής, κ.α.

Στην Ευρώπη, δημιουργήθηκαν διοικήσεις με διπλά διοικητικά συμβούλια, ένα εκτελεστικού χαρακτήρα και ένα μη εκτελεστικού, που είχε την ευθύνη της επίβλεψης. Και στις δύο περιπτώσεις όμως, το ζητούμενο της ανεξαρτησίας αλλά και της αρμοδιότητας ήταν πολλές φορές δύσκολο να εξασφαλιστεί. Για παράδειγμα, σε μία επιτροπή ελέγχου όπου μέλη της ήταν μόνο εξωτερικοί ανεξάρτητοι συνεργάτες εξασφαλιζόνταν η απαίτηση της ανεξαρτησίας, αλλά αποτύγχανε στη γνώση των εσωτερικών διεργασιών μιας εταιρείας. Στο άλλο άκρο, μία επιτροπή στην οποία μέλη της ήταν προϊστάμενοι και διευθυντές της ίδιας εταιρείας, είχαν τις γνώσεις της εσωτερικής λειτουργίας αλλά δέχονταν πίεση και επιρροή από τη διοίκηση. Έπρεπε πάντα να βρεθεί ένας συνδυασμός μελών και από τις δύο κατηγορίες ώστε να

επιτευχθεί ένας ικανοποιητικός βαθμός γνώσης και ανεξαρτησίας του αποτελέσματος από τη διοίκηση. Αναλόγως δε και στο κράτος εντός του οποίου η εταιρεία ασκούσε τη δραστηριότητα της, σημείο τριβής ήταν ο τρόπος που ορίζονταν ο κώδικας διακυβέρνησης. Στη μία πλευρά ήταν οι χώρες εντός των οποίων δρούσαν οι εταιρίες με προτίμηση στην κωδικοποίηση των βασικών αρχών, την καταγραφή και επιβολή τους με τη μορφή νόμων, και από την άλλη ήταν οι χώρες που επέβαλαν στις πρακτικές των εταιριών σεβασμό στις ηθικές αρχές, τα έθιμα, και τους κοινωνικούς όρους πίσω από τις πρακτικές για χρηστή διακυβέρνηση (Tricker, 2015).

Οι υπάρχουσες θεωρίες εταιρικής διακυβέρνησης εξαρτώνται από το πλαίσιο και δεν είναι καθολικά εφαρμόσιμες. Μπορούν να εφαρμοστούν στη διακυβέρνηση έργων σε συγκεκριμένα όρια, ρυθμίσεις ή καταστάσεις. Η βιβλιογραφία για την εταιρική διακυβέρνηση έχει αναγνωρίσει την πολυμορφία των θεωρητικών πλαισίων διακυβέρνησης (Clarke, 2004), και παρόλο που ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν τη σύγκλιση των υφιστάμενων θεωριών διακυβέρνησης (Roe, 2003), η διατήρηση του πλουραλισμού και των διαφορών των υφιστάμενων θεωριών διακυβέρνησης είναι πιο επωφελής, καθώς επιτρέπει να λαμβάνονται ειδικά υπόψη οι ξεχωριστές ανάγκες σε διάφορα οργανωτικά επίπεδα, έργα, προγράμματα και χαρτοφυλάκια για τη διασφάλιση της επιτυχούς διακυβέρνησης.

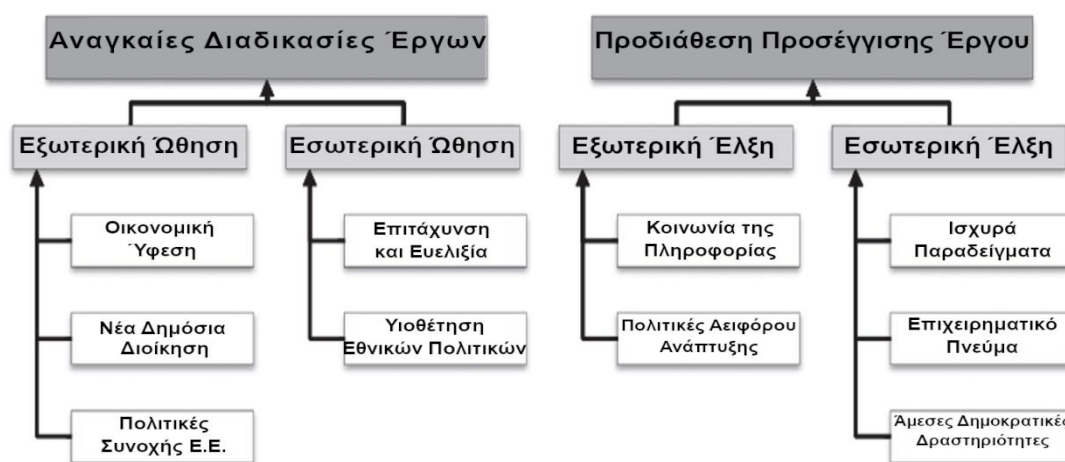
2.3.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε το 2001 τη «Λευκή Βίβλο» με τίτλο «Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση», όπου αναφέρεται στη διακυβέρνηση ως το σύνολο των κανόνων, τις διαδικασίες και τις συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν τον τρόπο άσκησης της εξουσίας σε όλα τα επίπεδα της κυβέρνησης με τη συμμετοχή των πολιτών. Στην Ελλάδα, η δημόσια διοίκηση έχει πολλές ιδιαιτερότητες που τη διαφοροποιούν από την εταιρική διοίκηση. Έχει ενιαία μορφή σαν μονολιθικός οργανισμός, έχει συνέχεια, δεν μπορεί δηλαδή να πάψει να υφίσταται ή να αλλάξει αντικείμενο. Επίσης, έχει δυσκολία στην επιλογή στελεχών και εν τέλει στην αξιοποίηση πλήρως του ανθρώπινου δυναμικού της. Το μεγαλύτερο πρόβλημα όμως διακρίνεται στη γενικότητα που χαρακτηρίζει τις δημόσιες υπηρεσίες, αν και τις τελευταίες δεκαετίες γίνεται μεγάλη προσπάθεια να αποσαφηνιστούν οι λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης, να κατακερματιστούν και να εφαρμοστούν εταιρικά μοντέλα διοίκησης όπου αυτό είναι δυνατό, όπως για παράδειγμα στους ΟΤΑ, τον τομέα της υγείας, των δημοσίων έργων, κλπ.

Η βραδύτητα είναι το βασικό χαρακτηριστικό των αλλαγών, και η δυσκολία με την οποία εφαρμόζονται και εν τέλει επικρατούν νέες πρακτικές και μέθοδοι διακυβέρνησης. Ενώ στις εταιρείες του ιδιωτικού τομέα η ταχύτητα με την οποία εξελίσσεται η μορφή της διακυβέρνησης είναι μέτρια και οδηγείται από την αγορά, στο δημόσιο τομέα είναι πολύ μικρότερη, και έχει τη μορφή της παύσης με στιγμιαία άλματα κατά καιρούς που επιβάλλεται να γίνουν ώστε να παραμείνει στοιχειωδώς λειτουργική. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι τα συγκεντρωτικά σχήματα δημόσιας διοίκησης, όπου παραμένουν δυσκίνητα και αποκτούν μία δυναμική που είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει.

Ένα ακόμα πολύ σημαντικό στοιχείο της διακυβέρνησης που υστερεί στη δημόσια διοίκηση είναι ο έλεγχος. Έλεγχος οικονομικός, διοικητικός, έλεγχος διαδικασίας, έλεγχος νομιμότητας και εν τέλει η επιβολή των ποινών που προβλέπονται. Οι άξονες πάνω στους οποίους είναι δυνατή η αλλαγή της μορφής είναι η αποκέντρωση των εξουσιών και η μεγαλύτερη κατανομή της εξουσίας (Carano, 2015). Με τη δράση των πολιτών αυτό επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας συμμετοχικών μηχανισμών ελέγχου.

Εικόνα 2.1. Εξωτερικές και Εσωτερικές Δυνάμεις Επιρροής και Σύγκλησης στα έργα



Πηγή: Godenhjelm, 2014

2.4 Η ΑΝΤΙΘΕΤΗ ΑΠΟΨΗ

Σε κάθε εφαρμογή μιας πολιτικής, υπάρχει πάντα και η αντίθετη άποψη, ο αντίλογος που επιχειρεί να διατηρήσει το status quo, να προστατέψει το κεκτημένο. Πάντα υπάρχει η ανάγκη αυτής της παρουσίας γιατί περισσότερο από οτιδήποτε άλλο, είναι μια οντότητα διαρκούς ελέγχου και κριτικής, που έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση και

των δύο θεωριών. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αντίθετες απόψεις για την αναγκαιότητα της εξέλιξης της διακυβέρνησης εκφράζονται από εταιρείες με μικρό ή καθόλου ανταγωνισμό, που έχουν μονοπαραγωγικά χαρακτηριστικά (πετρελαϊκές, μονοπωλιακές εταιρείες σε εθνικό επίπεδο, κ.α.) ή κυβερνήσεις μη δημοκρατικές.

Ακόμη μία αντίθετη άποψη πηγάζει από την αμφισβήτηση της χρήσης της λέξης governance για μία τόσο ευρεία έννοια, και κατά πόσο αυτός ο προσδιορισμός προσφέρει κάτι νέο. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι οι αντιδράσεις της χρήσης του όρου ‘πολύ-επίπεδη διακυβέρνηση’ (multi-level governance) που πρώτο-χρησιμοποιήθηκε από τον Marks το 1993 αλλά υιοθετήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2001. Πολλοί επικριτές όπως οι Hoffman, & Jordan (2001) και ο Fairbass (2002), αμφισβητούν τη χρήση του όρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, διότι ο τρόπος επιβολής των διαδικασιών της ΕΕ και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής έχουν περισσότερες ομοιότητες με τον τρόπο διοίκησης μιας κυβέρνησης, και όχι με τον πλουραλισμό μιας πολύ-επίπεδης διαδικασίας διακυβέρνησης (Bach 2004).

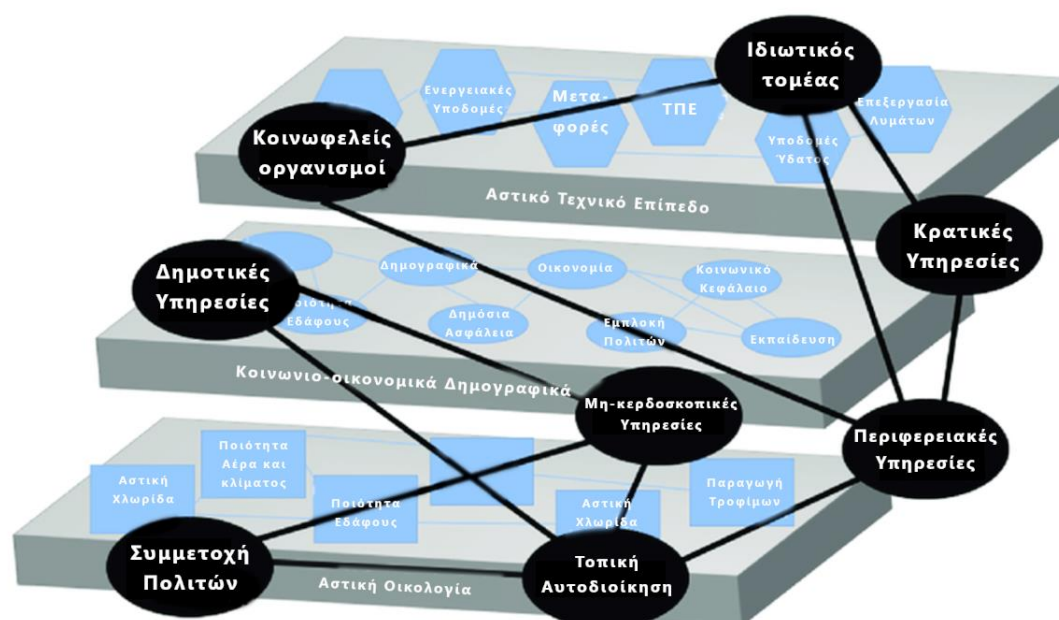
2.5 ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (GOVERNANCE NETWORKS)

Σε κάθε πλευρά της ζωής και σε κάθε έκφραση της κοινωνίας παρατηρείται μία φυσική ροή από το άτομο στο σύνολο, από την ατομικότητα στη συλλογικότητα και στη δημιουργία δικτύων. Κοινωνικών δικτύων, δικτύων καταναλωτών, δικτύων διοίκησης και επιρροής. Σε κάθε περίπτωση, το δίκτυο αποτελεί μία εξέλιξη της ατομικής παρουσίας, έχοντας ως βάση ένα κοινό χαρακτηριστικό, με απώτερο σκοπό την από κοινού εκπροσώπηση και από κοινού εφαρμογή πολιτικής. Στην περίπτωση των κοινωνικών δικτύων καταναλωτών για παράδειγμα, τα ζητούμενα είναι άλλοτε η προστασία τους και άλλοτε η παροχή ανάδρασης (feedback) με σκοπό την επιβράβευση ή κριτική των προμηθευτών.

Τα δίκτυα διακυβέρνησης σχηματίζονται με την κοινή συμμετοχή διαφόρων υπηρεσιών, ατόμων αλλά και άλλων άυλων οντοτήτων όπως άλλα σχήματα διακυβέρνησης, ή μορφές κοινωνικής επιρροής (θρησκευτικές, πολιτισμικές, εθνομορφικές κ.α.). Ο στόχος είναι κοινός και το πρόβλημα επεκτείνεται πέρα από τα όρια ενός οργάνου. Πολλές φορές, το χρονικό πλαίσιο κατά το οποίο δραστηριοποιείται ένα δίκτυο διακυβέρνησης ξεπερνά τα χρονικά όρια πολλών άλλων πρακτικών διοίκησης. Αυτό βρίσκει μεγάλη εφαρμογή όταν επιχειρείται η επίλυση

προβλημάτων πολυσύνθετων, με μεγάλη δυσκολία στον ορισμό τους καθώς και στην επιδίωξη επίλυσης.

Εικόνα 2.2 Παράδειγμα δικτύων διακυβέρνησης σε Αστικά κοινωνιολογικό-τεχνικά συστήματα του Τέξας



Πηγή: (Bixler, 2019)

Ο Head, δίνει έναν πολύ ολοκληρωμένο ορισμό, τέτοιων προβλημάτων, και τα ονομάζει “wicked problems”, «κακά προβλήματα σε μετάφραση. Τις περισσότερες φορές είναι πολύ δύσκολη η ξεκάθαρη τοποθέτηση του στόχου σε ένα πλαίσιο αναφοράς μιας και το «κακό πρόβλημα» είναι πολυσύνθετο. Μερικά από τα χαρακτηριστικά ενός ‘κακού (wicked) προβλήματος’ είναι (Head 2022):

- Απουσία ευδιάκριτης έκφρασης του προβλήματος
- Δεν έχει γνωστό ορίζοντα δράσης και τερματισμού.
- Έχει πλειάδα υποψήφιων λύσεων, καμία άριστη.
- Δυσκολία στη δοκιμή μιας λύσης. Πρέπει να εφαρμοστεί στην πράξη.
- Το φάσμα δράσης είναι πολύ μεγάλο, τα όρια δυσδιάκριτα.
- Τα προβλήματα αυτά είναι μοναδικά στο είδος.
- Μπορεί να είναι και αποτέλεσμα/σύμπτωμα άλλου ‘κακού προβλήματος’

Εικόνα 2.3 Χαρακτηριστικά ενός wicked Problem



Πηγή: (Webber, 1973), Ιδία επεξεργασία

Οι προτεινόμενες λύσεις κατά τον Head περιλαμβάνουν συνεργατικές προσεγγίσεις, την εμπλοκή δηλαδή πολλαπλών ενδιαφερομένων στη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος, διευκόλυνση της επικοινωνίας και οικοδόμηση συναίνεσης. Επίσης προσαρμοστική διαχείριση η οποία είναι η εφαρμογή επαναληπτικών, ευέλικτων στρατηγικών που μπορούν να προσαρμόζονται με βάση τις νέες πληροφορίες και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αξιοποίηση γνώσεων από διαφορετικούς κλάδους για την καλύτερη κατανόηση του προβλήματος και των πιθανών λύσεων του. Προτείνει την διάσπαση του προβλήματος σε μικρότερες, πιο διαχειρίσιμες συνιστώσες και αντιμετώπισή τους μία προς μία. Μάθηση και πειραματισμός, ενθάρρυνση μιας κουλτούρας μάθησης και πειραματισμού, συμπεριλαμβανομένης της προθυμίας να μάθουμε από την αποτυχία και πλαισίωση και αναδιαμόρφωση, την περιοδική επανεκτίμηση του προβλήματος και των πιθανών λύσεων του για να διασφαλιστεί ότι παραμένουν συναφείς και αποτελεσματικές.

Τα «κακά προβλήματα» είναι εγγενώς δύσκολο να επιλυθούν και μπορεί να μην επιλυθούν ποτέ πλήρως. Ωστόσο, η χρήση αυτών των στρατηγικών μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους επαγγελματίες να κατανοήσουν, να διαχειριστούν και να μετριάσουν καλύτερα τις επιπτώσεις τους. Η κύρια χρήση των δικτύων διακυβέρνησης κατά την αντιμετώπιση των κακών αυτών προβλημάτων είναι η διευκόλυνση της συνεργασίας, η προώθηση της κοινής κατανόησης και μάθησης, η ενίσχυση της προσαρμοστικότητας και της ανθεκτικότητας και η αύξηση της νομιμότητας μέσω της εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών. Με τον τρόπο αυτό, τα δίκτυα διακυβέρνησης μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας και της αβεβαιότητας που συνδέονται με τα κακά προβλήματα και να

αναπτύξουν πιο αποτελεσματικές λύσεις, κατανοώντας το ιδιαίτερο πλαίσιο υλοποίησης τους.

2.6 ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ (GOVERNMENTALITY)

Ο όρος governmentality (διακυβερνητικότητα ή απλά κυβερνητικότητα) έχει παραχθεί με σύνθεση των δύο λέξεων governance και mentality, ορίζοντας τη σχέση μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων διακυβέρνησης. Είχε πρώτο-εισαχθεί το 1957 από το Γάλλο σημειολόγο Barthes στην προσπάθεια του να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο οι κυβερνήσεις αυτό-προσδιορίζονται, και τον αντίκτυπο που έχουν στο κοινό. Με άλλα λόγια, στις σχέσεις μεταξύ επιπέδων διοίκησης, διακυβερνητικότητα είναι ο τρόπος με τον οποίο ο έχων την ευθύνη της διοίκησης παρουσιάζεται στους αποδέκτες της διοικητικής αυτής πράξης. Είναι με άλλα λόγια για τη διακυβέρνηση, ότι είναι η ηγεσία για τη διοίκηση, δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή της (Muller, 2015).

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες κυβερνητικότητας με τον αντίστοιχο τρόπο διακυβέρνησης τον οποίο πρεσβεύουν:

- **η απολυταρχική προσέγγιση**, όπου με ορθολογικό τρόπο συνολικά επιχειρείται η συμφιλίωση των διαφορών στη διακυβέρνηση, παρέχοντας σαφείς κατευθύνσεις από ένα κεντρικό σύστημα εξουσίας. Η προσέγγιση αυτή δρα μέσω της υπακοής και όχι ελευθερίας, επιχειρώντας να ελαχιστοποιήσει αντίθετες ή διαφορετικές απόψεις (Dean, 2010). Σε αυτή την προσέγγιση δίνεται και ένας πιο συγκεκριμένος ορισμός της διακυβέρνησης, ως το μέσο με το οποίο επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ των οικονομικών και των κοινωνιολογικών στόχων μιας εταιρείας (Cadbury, 1992).
- **η φιλελεύθερη προσέγγιση** αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα και την ανομοιομορφία καθώς και την ύπαρξη ανομοιογένειας στον τρόπο διακυβέρνησης σε έναν οργανισμό. Η σύμπτωση επιτυγχάνεται μέσω κοινής λήψης αποφάσεων σε οικονομικές βάσεις και σε γενικές αρχές της αγοράς, αποφάσεις οι οποίες πρέπει να γίνουν σεβαστές στο σύνολο.
- **η νέο-φιλελεύθερη προσέγγιση** επικεντρώνεται στην επίτευξη της διακυβέρνησης χωρίς να επιβάλει στους δρώντες έναν συγκεκριμένο τρόπο, αλλά δίνοντας περιθώριο ώστε ο καθένας να δρα υπακούοντας σε ήπιους κοινωνικούς κανόνες. Ως αποτέλεσμα, ο νεοφιλελεύθερος τρόπος δίνει έμφαση στην καλλιέργεια κοινωνικών τάσεων ώστε να ωφεληθεί το σύστημα διακυβέρνησης (Muller, 2015).

Ένα μοναδικό χαρακτηριστικό της κυβερνητικότητας είναι η εστίασή της στην παραγωγή και διαχείριση της γνώσης, η οποία χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς και των επιλογών των ατόμων. Αυτή η γνώση παράγεται συχνά από ειδικούς σε τομείς όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία και η οικονομία και χρησιμοποιείται για την ενημέρωση πολιτικών και πρακτικών που αποσκοπούν στη διακυβέρνηση ατόμων και πληθυσμών.

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό της κυβερνητικότητας είναι η εξάρτησή της από τεχνολογίες εξουσίας, όπως η επιτήρηση, η ταξινόμηση και η κανονικοποίηση, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση και τη ρύθμιση των συμπεριφορών και των ενεργειών των ατόμων. Αυτές οι τεχνολογίες εφαρμόζονται συχνά μέσω θεσμών όπως τα σχολεία, τα νοσοκομεία και οι φυλακές και χρησιμοποιούνται για τη διαμόρφωση των ταυτοτήτων και των υποκειμενικοτήτων των ατόμων.

Συνοψίζοντας, η διακυβερνητικότητα αναφέρεται σε μια μορφή διακυβέρνησης που λειτουργεί μέσω του εξορθολογισμού και της διαχείρισης ατόμων και πληθυσμών. Διαφέρει από άλλες μορφές εξουσίας, όπως ο εξαναγκασμός ή η κυριαρχία, καθώς βασίζεται στην εσωτερίκευση από τα άτομα κανόνων και αξιών που καθοδηγούν τη συμπεριφορά τους. Η κατανόηση των μοναδικών χαρακτηριστικών της διακυβερνητικότητας είναι σημαντική για την ανάλυση των τρόπων με τους οποίους λειτουργεί η εξουσία στις σύγχρονες κοινωνίες και στην ανάπτυξη στρατηγικών (Lait 2010).

2.7 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκε ο όρος Διακυβέρνηση, δόθηκαν τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά της που δίνουν στην διακυβέρνηση και την εφαρμογή της μεγάλη δυναμική στην Εταιρική αλλά και τη Νέα Δημόσια Διοίκηση, ειδικά ως την απάντηση στα νέα ‘wicked problems’ που εμφανίζονται λόγω των πολύπλοκων συσχετισμών που δημιουργούνται. Παρουσιάστηκαν επίσης οι βασικές θεωρίες διακυβέρνησης, όπως αυτές εκφράστηκαν, και ο όρος διακυβερνητικότητα (governmentality), με τον τελευταίο να ορίζεται σαν τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζεται στο κοινό ο έχων την ευθύνη της διακυβέρνησης. Στα επόμενα κεφάλαια θα εξεταστούν η μορφές της σχέσης μεταξύ projectification και διακυβέρνησης, και θα παρουσιαστεί το αντικείμενο της μελέτης περίπτωσης, η Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας.

3. PROJECTIFICATION ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

3.1 ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΜΕ PROJECTS

Η αυξανόμενη χρήση των έργων ως οργανωτική λύση για την αντιμετώπιση σύνθετων ζητημάτων δημόσιας πολιτικής, και ο αυξανόμενος αριθμός επιλογών στην επίλυση δημόσιων προβλημάτων οδηγεί στη χρήση χρονικών και χωρικών οριζόντων για στρατηγική δράση, όπως τα έργα. Ωστόσο, είναι άγνωστες οι συνέπειες του αυξανόμενου projectification στα κυβερνητικά θεσμικά όργανα, ο αντίκτυπός του στην ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών και οι επιπτώσεις του projectification στην ικανότητα των κυβερνητικών θεσμών να λειτουργούν στο πλαίσιο συνεργατικών δομών και να συντονίζουν την ανάπτυξη πολιτικής. Οι βασικές διαστάσεις που απαιτούνται για την ενίσχυση των κυβερνητικών ικανοτήτων μέσω έργων, όπως πολυδιάστατες αντιλήψεις για την ενσωμάτωση, επίγνωση της ισορροπίας μεταξύ υπερβολικής θεσμοποίησης και αυτονομίας και κατανόηση των διαφορετικών λογικών που ακολουθούν οι μόνιμοι και οι προσωρινοί οργανισμοί, είναι ακόμη υπό διαπραγμάτευση (Godenhjelm, 2019).

Στον κόσμο της σύγχρονης διακυβέρνησης, για να επιτευχθούν πολλές επιθυμητές αλλαγές απαιτείται οι κυβερνήσεις να μην ενεργούν απλώς μόνες τους, αλλά αντίθετα σε συνεννόηση με άλλες κυβερνήσεις ή με τους πολίτες ή με εξειδικευμένα και κλαδικά συμφέροντα. Τα δημόσια ζητήματα αποτελούν ένα σταθερό παράδειγμα αυτών των πολύπλοκων διαδικασιών διακυβέρνησης σε δράση. Συχνά απαιτούν ένα μείγμα εθνικής και τοπικής δράσης- οι παρεμβάσεις χρειάζονται την ενεργό υποστήριξη των επιχειρήσεων, των κοινοτικών ομάδων και των πολιτών γενικότερα. Η σύγχρονη πολιτική λαμβάνει χώρα μέσω της διακυβέρνησης, όμως η οικοδόμηση της χρηστής διοίκησης δεν είναι απλή υπόθεση. Η διακυβέρνηση εμφανίστηκε ως μέρος της αμφισβήτησης της κλασικής θεωρίας που φέρει τη γενική ονομασία οικονομικός θεσμικισμός. Ερευνητές όπως ο North, ο Williamson και άλλοι συνέβαλαν καθοριστικά στην ενθάρρυνση της οικονομικής επιστήμης να δει πέρα από τις ανταλλαγές μεταξύ ορθολογικών δρώντων και να εστιάσει στο πλαίσιο στο οποίο λαμβάνουν χώρα αυτές οι ανταλλαγές. Οι θεσμοί έχουν σημασία, σύμφωνα με όλους αυτούς τους οικονομολόγους, και αυτή η εστίαση τοποθετεί τη διακυβέρνηση στο επίκεντρο των προγραμμάτων εργασίας τους. Αναδύονται εναλλακτικές δομές για την αντιμετώπιση αυτών των καταστάσεων και οι επιχειρήσεις (και κατ' επέκταση τα

κυβερνητικά όργανα) αναμορφώνονται λόγω της ανάγκης να αποκτήσουν υπόσταση πέρα από τους περιορισμούς της αυτοσχέδιας και πρόχειρης φύσης των σχέσεων που κατασκευάζονται μέσω της ανταλλαγής προϊόντων στην αγορά. Οι επιχειρήσεις και άλλοι οργανισμοί επιδιώκουν να οικοδομήσουν προβλεψιμότητα και εμπιστοσύνη (Vasudha, 2009).

3.2 ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΩΝ PROJECT

Η διακυβέρνηση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία των έργων και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια περίπλοκη κοινωνικοπολιτική διαδικασία που περιλαμβάνει πολλούς ενδιαφερόμενους. Η έννοια της διακυβερνητικότητας, η οποία αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους ασκείται η διοίκηση και η εξουσία στην κοινωνία πλαισιώνει τη διακυβέρνηση έργων η οποία μπορεί να γίνει κατανοητή ως μια μορφή διακυβέρνησης που περιλαμβάνει τη χρήση εξουσίας για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ενδιαφερομένων στο έργο (Muller, 2014).

3.3 Η ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΜΕΣΩ PROJECTS

Η διαρκής προσπάθεια να καταστεί ανταγωνιστικός ο δημόσιος τομέας, έχει οδηγήσει την Δημόσια Διοίκηση σε υιοθέτηση πρακτικών της αγοράς και συνεχίζει να πιέζει για μεγαλύτερη ταύτιση του δημοσίου με τον ιδιωτικό τομέα. Αυτό φέρνει πολλές φορές σε σύγκρουση παραδοσιακές δομές διοίκησης, με νέες θεωρίες για την διακυβέρνηση και την εφαρμογή της ΝΔΔ, μία στρατηγική η οποία κλήθηκε να δώσει λύση στο αδιέξοδο της έλλειψης διαφάνειας, μη ορθολογικής χρήσης των δημόσιων πόρων και έλλειψη παρακολούθησης από την μεριά των ελεγκτικών μηχανισμών. Τα έργα, μία οντότητα με συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι οριοθετημένοι ποσοτικά ή ποιοτικά, μπορούν να προσφέρουν λύση. Επίσης, όπως έχει γίνει προφανές στα προηγούμενα κεφάλαια, οι προκλήσεις γίνονται πολύπλοκες, και απαιτούν την εμπλοκή πολλών μερών του δημοσίου ταυτόχρονα, και πολλές φορές και του ιδιωτικού τομέα. Η διοίκηση σε αυτές τις περιπτώσεις ασκείται από συλλογικά όργανα με διαφορετικά σημεία αναφοράς και διαφορετικούς στόχους ο καθένας, αλλά με ανάγκη για συνεργασία. Εδώ έρχεται να δώσει η διακυβέρνηση τα απαραίτητα εργαλεία για χρηστή διοίκηση και διαφάνεια.

Η δημοτικότητα των έργων για την οργάνωση της εργασίας έχει οδηγήσει σε "μια αυξανόμενη εξάρτηση από προσωρινές οργανώσεις, συνήθως έργα, προκειμένου να ενισχυθεί η στρατηγική προσπάθεια δράσης" (Godenhjelm, 2015) και μια αύξηση του

λόγου και των τεχνικών που εμπνέονται από έργα στην κοινωνία ευρύτερα. Τα έργα αποτελούν εδώ και πολύ καιρό μια βασική μορφή οργάνωσης της εργασίας στον ιδιωτικό τομέα και, ως εκ τούτου, έχουν αποτελέσει το πρωταρχικό αντικείμενο της έρευνας διαχείρισης έργων. Έκτοτε, το projectification του δημόσιου τομέα έχει προσελκύσει ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Η εφαρμογή της πολιτικής μέσω βραχυπρόθεσμων έργων παραμένει ένα εξέχον χαρακτηριστικό της δημόσιας διοίκησης στις ανεπτυγμένες χώρες, ιδίως εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Μελέτη των έργων και του projectification στο δημόσιο τομέα δεν είναι με άλλα λόγια απλώς μια εννοιολογική άσκηση, αλλά έχει σαφείς επιστημονικές και πολιτικές σημασία. Στο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ του projectification και διακυβέρνησης, ή με άλλα λόγια της projectified governance. προκειμένου να αποκαλυφθούν οι διαδικασίες της θεσμικής αλλαγής. Τι είναι ένα έργο, πώς μοιάζει η σχέση μεταξύ έργων και μόνιμων οργανισμών και πώς υποτίθεται ότι η θεσμική αλλαγή συμβαίνει σε μορφές διακυβέρνησης που βασίζονται σε έργα;

Σύμφωνα με τον Rosenschöld διακρίνονται τρία μοντέλα - μηχανιστικό, οργανικό και προσαρμοστικό της projectified governance - που αποκαλύπτουν τις συχνά αντικρουόμενες αντιλήψεις για τη διαδικασία της θεσμικής αλλαγής. Η αναγνώριση αυτών των διακριτών διαδικασιών είναι ζωτικής σημασίας αν θέλουμε να αποκτήσουμε μια πιο λεπτομερή κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα έργα μπορούν να υποκινήσουν τη θεσμική αλλαγή (Rosenschöld, 2019).

Το 2008, ο Mats στην έρευνά του συνδυάζει δεδομένα καθημερινών διεργασιών επιχειρήσεων και οργανισμών, με γνώμονα την διοίκηση και την διακυβέρνηση. Συγκεκριμένα, επιχειρεί να επικεντρωθεί σε εμπειρίες και πρακτικές σε τοπικό επίπεδο, οι οποίες επηρεάζουν και επηρεάζονται από το οργανωσιακό περιβάλλον. Δίνει με έμφαση την ραγδαία μετάβαση των οργάνων, από το ένα σημείο όπου θεωρούσαν την οργάνωση με μορφή έργων κάτι εγγενές της διοίκησης, με τις καθημερινές εργασίες να μεταφέρονται σε έργα αλλά χωρίς να ονομάζονται έτσι, μέχρι το τελείως διαφορετικό σημείο όπου εφαρμόστηκε ένα κεντρικό σχέδιο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων μερών στην φιλοσοφία των έργων και της διαχείρισης τους που είχε σαν αποτέλεσμα να διαφανούν όλες οι καθημερινές διεργασίες που εκτελούνταν με την φιλοσοφία έργων. Εδώ το projectification υλοποιείται ακόμα και με μικρή τροποποίηση της θεωρίας, προκειμένου να ταιριάζει στις ανάγκες του οργανισμού (Mats, 2008), και

υποστηρίζει ότι η διακυβέρνηση των οργανισμών είναι αυτό που το κάνει εφικτό, μιας και αφορά μόνο την υπακοή σε αυστηρούς διοικητικούς κανόνες.

Το πλαίσιο πάνω στο οποίο τα ενδιαφερόμενα μέρη καλούνται να λειτουργήσουν, μεταβάλλεται αλλά και χαρακτηρίζεται από τα ίδια τα πρόσωπα που δρουν σε αυτό. Οι δύο βασικές κατηγορίες είναι η ανθρωποκεντρική, με πεδία εφαρμογής περισσότερο στις ΗΠΑ, ΗΒ και Καναδά, όπου το ερώτημα που τίθεται είναι 'Πως μπορεί ένα σύνολο ίσων να επιτύχει στην αποστολή τους προς όφελος των μετόχων στο έργο αυτό;' Ενώ στη δεύτερη κατηγορία την κοινοκτηματική, ανάμεσα στους μετόχους βρίσκονται και θεσμικά όργανα με τους εκπροσώπους τους είτε εντεταλμένα δια νόμου ή όχι. Η επιλογή του πλαισίου διακυβέρνησης εξαρτάται από τη φύση του έργου και το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται. Η σημασία της συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών είναι μεγάλη καθώς και η ανάγκη αντιμετώπισης των προκλήσεων που μπορεί να προκύψουν κατά την ανάπτυξη και την εκτίμηση δημόσιων έργων (Klakegg, 2008).

Δεδομένου του εύρους των ορισμών, δεν αποτελεί ίσως έκπληξη η διαπίστωση ότι ο καθορισμός του βαθμού projectification σε μια κοινωνία (είτε μιλάμε για ένα μεμονωμένο τμήμα ενός οργανισμού ή για έναν δημόσιο φορέα με ανοιχτή συμμετοχή όλων των πολιτών) δεν είναι καθόλου απλός. Οι διάφορες προσπάθειες μέτρησης του, που κυμαίνονται από προσπάθειες καταμέτρησης βιβλιογραφικών αναφορών για τα έργα, σε έρευνες που καταμετρούν τα μέλη ενώσεων επαγγελματιών διαχειριστών έργων μέχρι μελέτες που καταμετρούν τον αριθμό των έργων που αναλαμβάνονται σε συγκεκριμένες χώρες ή σε έρευνες σχετικά με την αυξανόμενη απασχόληση των διαχειριστών έργων στο δημόσιο τομέα. Κάθε μία από αυτές τις μελέτες δείχνει μια αύξηση στην εξάρτηση από τα έργα και μια παράλληλη αυξανόμενη επιρροή των φορέων που τα εφαρμόζουν και υλοποιούν (Hodgson, 2019).

Βασικό παράδειγμα αυτού είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, και ο βαθμός επιρροής που ασκεί με την μορφή έργων από το 1990 και έπειτα. Συγκεκριμένα, η διαφορά μεταξύ του επιπέδου εργοποίησης στα κράτη-μέλη της ΕΕ και των απαιτήσεων προκειμένου να χρηματοδοτηθεί ήταν ο μεγαλύτερος μοχλός πίεσης για την εφαρμογή της διαχείρισης μέσω έργων στο δημόσιο τομέα πολλών κρατών.

Η κατανομή των εκατοντάδων δισεκατομμυρίων ευρώ που η (ΕΕ) επενδύει στην ανάπτυξη των χωρών μελών σε διαδοχικές περιόδους προγραμματισμού είναι ένα

ισχυρό οργανωτικό έργο. Μεταφορικά, το σύστημα διανομής των κονδυλίων της ΕΕ μπορεί να συγκριθεί με το αντίστροφο ρεύμα μιας μεγάλης λεκάνης απορροής ποταμού. Στη "λεκάνη", τα χρήματα που ρέουν σαν ένα πανίσχυρο ρεύμα από τις Βρυξέλλες χωρίζονται σε εκατοντάδες χιλιάδες γρήγορα ποτάμια και ρυάκια με τα οποία επιστρέφουν στις πιο απομακρυσμένες περιοχές της κοινότητας, για να ποτίσουν και να γονιμοποιήσουν το τοπικό "έδαφος". Προκειμένου αυτή η διαδικασία να προχωρήσει ομαλά και αποτελεσματικά, τόσο η ΕΕ όσο και τα κράτη μέλη έχουν δημιουργήσει ένα πολύπλοκο σύστημα θεσμών, που ασχολούνται με τη χορήγηση επιδοτήσεων για έργα και ελέγχουν την ορθότητα της δαπάνης των χρημάτων. Έτσι, έχει δημιουργηθεί ένα πολύπλοκο οικοσύστημα που αποτελείται από διάφορους οργανισμούς συντονισμού, διαχείρισης και ελέγχου.

Όλα τα κονδύλια που προορίζονται για την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών της ΕΕ χορηγούνται με τη μορφή επιδοτήσεων για συγκεκριμένα, καθορισμένα έργα - έχοντας επακριβώς καθορισμένο πεδίο εφαρμογής, χρόνο ολοκλήρωσης και προϋπολογισμό. Η πανταχού παρούσα παρουσία των έργων, και συνεπώς η υιοθέτηση της εργασίας σε έργα ως κύριας μορφής υλοποίησης δραστηριοτήτων από την ΕΕ, καθιστά δυνατό να περιγράψουμε την Ένωση ως έναν οργανισμό που χαρακτηρίζεται από έργα (Godenhjelm et al., 2015). Η εργοποίηση ως φαινόμενο είναι αποτέλεσμα του πολλαπλασιασμού των έργων σε όλους τους τομείς της ζωής και μπορεί επίσης να οριστεί ως "η θεσμοθέτηση των έργων στην κοινωνία" (Jacobsson and Jałocha, 2018). Πράγματι, η ΕΕ αναφέρεται ως ο κύριος καταλύτης των διαδικασιών εργοποίησης, μέσω της χρήσης έργων στην εφαρμογή τοπικών δημόσιων πολιτικών (Godenhjelm et al., 2015- Munck af Rosenschöld, 2017). Η ΕΕ είναι από μόνη της ένας ισχυρός γεννήτορας δραστηριοτήτων που βασίζονται σε έργα και ένας ισχυρός μοχλός επέκτασης μιας συγκεκριμένης λογικής διαχείρισης έργων στις σύγχρονες δημόσιες υποθέσεις. Στην υλοποίηση των έργων της ΕΕ δεν συμμετέχουν μόνο κρατικοί φορείς ή οι οργανισμοί της ΕΕ. Ο κόσμος των έργων της ΕΕ είναι ένα μεγάλο οικοσύστημα, στο οποίο δραστηριοποιούνται πολλοί οργανισμοί, μονάδες και φορείς και δημιουργούνται ολόκληρες "τάξεις έργων" (Fred, 2018). Αν και η κλίμακα των δραστηριοτήτων έργων της ΕΕ είναι ευρέως γνωστή, ελάχιστα είναι γνωστά για το πώς η μέθοδος υλοποίησης έργων επηρεάζει τα επιμέρους κράτη μέλη, εκτός από μια καθαρά οικονομική διάσταση, η οποία αντικατοπτρίζεται, για παράδειγμα, από την αύξηση του ΑΕΠ (Jałocha, 2019). Το projectification της διακυβέρνησης των κρατών

μελών είναι απαραίτητο, εάν τα κράτη μέλη επιθυμούν να ανταποκριθούν στους στόχους και τις προσδοκίες των προγραμμάτων της ΕΕ και να επωφεληθούν από τη χρηματοδότηση της (Godenhjelm, 2015).

3.4 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύθηκαν οι τρόποι με τους οποίους αλληλοεπιδρά η διακυβέρνηση με τα έργα, και πως το projectification δίνει το βαθμό της αλληλεπίδρασης αυτής. Επίσης γίνεται αναφορά για το πως ο Δημόσιος Τομέας απαιτεί ένα μεγαλύτερο επίπεδο εφαρμογής έργων, λόγω της συμμετοχής της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά και λόγω της ανάγκης για εφαρμογή χρηστής διακυβέρνησης στις λειτουργίες της. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η υπό εξέταση Δημόσια υπηρεσία, και θα αναλυθούν τα ειδικά χαρακτηριστικά της.

4. Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΛΑΡΙΣΑΣ

4.1 ΜΟΡΦΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

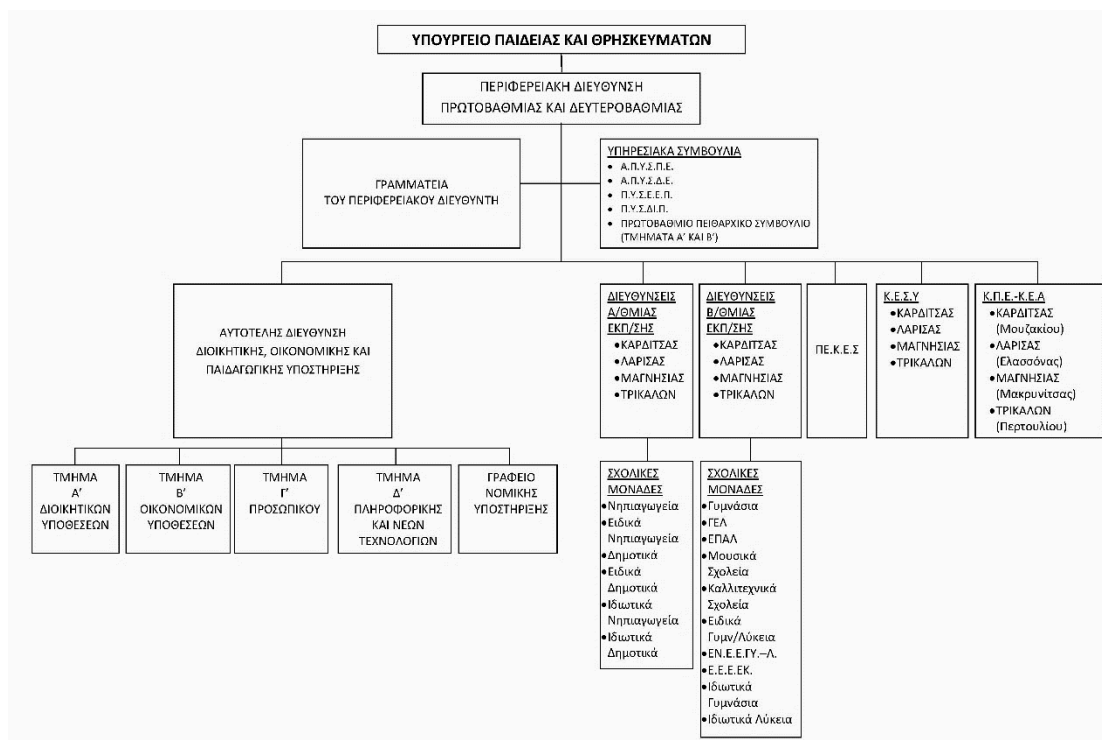
Η σημερινή μορφή της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας (ΔΠΕ Λάρισας) είναι αποτέλεσμα εξέλιξης των διοικητικών υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας της εκάστοτε Ελληνικής Κυβέρνησης. Ο οργανισμός στη σημερινή του μορφή είναι αποτέλεσμα του Π.Δ. 18/2018 που εκδόθηκε με το ΦΕΚ 31/23-2-2018 και αναμορφώθηκε με τον νόμο 4589 ΦΕΚ 13/2019 και το Π.Δ. 5/2022 ΦΕΚ 15/2022.

Σήμερα, η κεντρική διοίκηση ασκείται από το Υπουργείο Παιδείας, με τον οργανισμό να καταναίμει τις αρμοδιότητες και ευθύνες διοίκησης σε κάθε Γενική γραμματεία, και κατόπιν σε Γενικές Διευθύνσεις, διευθύνσεις και τμήματα, αναλόγως της κάθε λειτουργίας. Έχει δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε η διοικητική μορφή να είναι καθετοποιημένη ώστε να μην υπάρχει περιοχή με συναρμοδιότητες πολλών τμημάτων με διαφορετικό αντικείμενο, μειώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις καθυστερήσεις που οφείλονται σε διαδικασίες εξεύρεσης της αρμοδιότητας.

Από τον/την εκάστοτε Υπουργό Παιδείας διαβιβάζονται οι αναγκαίες αρμοδιότητες στους Γενικούς και Ειδικούς Γραμματείς, τις Γενικές και αυτοτελείς Διευθύνσεις και τα Περιφερειακά όργανα διοίκησης. Από εκεί, με την συνεργασία όλων επιτελείται το έργο της οργάνωσης και λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, το ερευνητικό έργο, και οι αθλητικές εργασίες αρμοδιότητας της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού. Στα Γραφήματα Α.1, Α.2 και Α.3 του ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ Α αποτυπώνεται η διάρθρωση του Υπουργείου Παιδείας, και των Γενικών Γραμματειών του, με τις αντίστοιχες Γενικές Διευθύνσεις.

Η οργάνωση και έλεγχος των διαδικασιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε περιφερειακό επίπεδο γίνεται από την Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Θεσσαλίας, τη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας και τη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας. Το γράφημα 4.1 αποτυπώνει το οργανόγραμμα την ΠΔΕ Θεσσαλίας.

Γράφημα 4.1. Οργανόγραμμα Περιφερειακής Δ/σης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Θεσσαλίας (ΠΔΕ Θεσσαλίας)



Πηγή: <https://thess.pde.sch.gr/>

Στο άρθρο 51 του Π.Δ. 18 του 2018, συμπεριλαμβανομένων και όποιων αλλαγών έγιναν μετέπειτα, καθορίζονται τα τμήματα και οι αρμοδιότητες στις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Επιχειρησιακός στόχος κάθε Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι η εποπτεία και η εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων αρμοδιότητάς της και των υποστηρικτικών αποκεντρωμένων δομών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Υπουργείου και συγκροτούνται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες όπως φαίνεται και στο Γράφημα 4.2:

α) Το **Τμήμα Α' Διοικητικού** που είναι αρμόδιο για:

- την τήρηση του πρωτοκόλλου και του αρχείου και τη διαχείριση και διεκπεραίωση της αλληλογραφίας της Διεύθυνσης,
- τη διοικητική υποστήριξη διαγωνισμών,
- τη διαχείριση όλων των θεμάτων αρμοδιότητας της Διεύθυνσης που σχετίζονται με υλοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, εκπαιδευτικές επισκέψεις, ανταλλαγές και εκδρομές μαθητών

- τον έλεγχο της ισοτιμίας τίτλων αλλοδαπής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης,
- τη διεκπεραίωση κάθε είδους διοικητικών διαδικασιών,
- τη διαχείριση των ψηφιακών υπογραφών,
- την παραλαβή και διανομή διδακτικών βιβλίων, εποπτικών και οπτικοακουστικών μέσων και βοηθημάτων,
- την παρακολούθηση της προς δημοσίευση ύλης στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως,
- τον καθορισμό της περιφέρειας εγγραφής των μαθητών στις σχολικές μονάδες (χωροταξική κατανομή),
- την έγκριση των ωρολόγιων προγραμμάτων των σχολικών μονάδων αρμοδιότητάς της Διεύθυνσης,
- τις σχολικές μεταβολές (ίδρυση, κατάργηση, συγχώνευση, προαγωγή, υποβιβασμός, μεταστέγαση, μετονομασία),
- την εποπτεία των ιδιωτικών σχολείων,
- την τήρηση των αρχείων σχολικών μονάδων που καταργήθηκαν,
- τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

β) Το Τμήμα Β΄ Οικονομικού, αρμόδιο για:

- τη χορήγηση Μισθολογικών Κλιμακίων (Μ.Κ.) στο πάσης φύσεως προσωπικό αρμοδιότητας της Διεύθυνσης,
- την συγκέντρωση και επεξεργασία των απαραίτητων στοιχείων για τη σύνταξη του προϋπολογισμού της Διεύθυνσης, την παρακολούθηση και εκτέλεση αυτού και την σύνταξη του απολογισμού της
- την έκδοση των πράξεων μετακίνησης των εκπαιδευτικών και των διοικητικών υπαλλήλων της Διεύθυνσης,
- την σύνταξη των καταστάσεων εξόδων κίνησης εκτός έδρας και μέριμνα για την αποστολή τους στις αρμόδιες Δημοσιονομικές Υπηρεσίες Εποπτείας και Ελέγχου του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (ΔΥΕΕ), με την επιφύλαξη των διατάξεων του άρθρου 24 του ν. 4270/2014,

- την προώθηση των οικονομικών θεμάτων και την εκκαθάριση δαπανών που αφορούν στην οργάνωση και διενέργεια των πάσης φύσεως εξετάσεων και διαγωνισμών που διεξάγονται εντός της Διεύθυνσης,
- τον έλεγχο των δαπανών μεταφοράς μαθητών,
- τον έλεγχο των προϋποθέσεων και δικαιολογητικών για την ενίσχυση οικογενειών χαμηλού εισοδήματος με τέκνα σε σχολεία,
- τη μέριμνα για την παροχή τηλεφωνικών και ηλεκτρονικών συνδέσεων,
- την παραλαβή και διάθεση των πάσης φύσεως υλικών και μέσων,
- την εν γένει στήριξη των υπηρεσιών της Διεύθυνσης και του υπηρεσιακού συμβουλίου που λειτουργεί σε αυτήν σε οικονομικής φύσεως θέματα,
- την καταβολή μη μισθολογικών παροχών,
- την έκδοση αποφάσεων δέσμευσης πιστώσεων και την τήρηση και ενημέρωση Μητρώου Δεσμεύσεων,
- τον έλεγχο και την υποβολή δικαιολογητικών για την εκκαθάριση κάθε είδους δαπάνης, με την επιφύλαξη των διατάξεων του άρθρου 24 του ν. 4270/2014.
- τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

γ) Το **Τμήμα Γ΄ Προσωπικού**, αρμόδιο για:

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

- τις διαδικασίες λύσης της υπαλληλικής σχέσης του εκπαιδευτικού προσωπικού και τη διεκπεραίωση των διαδικασιών και την σύνταξη των φακέλων με τα απαιτούμενα δικαιολογητικά για τη συνταξιοδότηση υπαλλήλων,
- την καταγραφή των κενών και πλεονασμάτων εκπαιδευτικού προσωπικού στις σχολικές μονάδες αρμοδιότητας της Διεύθυνσης,
- την έκδοση των διοικητικών πράξεων για τη χορήγηση αδειών στο πάσης φύσεως προσωπικό της Διεύθυνσης,
- τη διεκπεραίωση των διαδικασιών παραπομπής υπαλλήλων σε υγειονομικές επιτροπές,
- τη μέριμνα για την εφαρμογή του ωραρίου του προσωπικού,
- τις διαδικασίες πρόσληψης και διαχείρισης πάσης φύσεως προσωπικού ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου,
- τη διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης,
- την επαλήθευση γνησιότητας τίτλων σπουδών και στοιχείων Π.Μ.,
- την παροχή διοικητικής υποστήριξης στο Τμήμα Εκπαιδευτικών Θεμάτων,
- την παροχή γραμματειακής υποστήριξης στους Σχολικούς Συμβούλους που έχουν την έδρα τους στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης,
- την κατανομή του προσωπικού και την εν γένει στελέχωση των επιμέρους τμημάτων της Διεύθυνσης,
- την εφαρμογή του πειθαρχικού δικαίου στο πάσης φύσεως προσωπικό αρμοδιότητας της Διεύθυνσης,
- τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

δ) Το **Τμήμα Δ΄ Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών**, με αρμοδιότητες:

- τη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων του Υπουργείου και λοιπών φορέων του δημοσίου που χειρίζονται τα επιμέρους τμήματα της οικείας Διεύθυνσης,
- την ανάπτυξη ψηφιακών εφαρμογών για την υποστήριξη του έργου της Διεύθυνσης,

- τη δημιουργία, οργάνωση και συντήρηση βάσεων δεδομένων,
- την κατασκευή, συντήρηση, διαχείριση ιστοτόπου και την παροχή υπηρεσιών επιπέδου 1 έως 4 μέσω αυτού,
- την παρακολούθηση, αναβάθμιση και τεχνική υποστήριξη των υπολογιστικών και δικτυακών υποδομών της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης,
- την ψηφιοποίηση και τον ανασχεδιασμό διαδικασιών,
- την υλοποίηση του νομοθετικού πλαισίου για την ανοικτή διάθεση και περαιτέρω χρήση εγγράφων πληροφοριών και δεδομένων του δημόσιου τομέα,
- τη μέριμνα για την τήρηση των διαδικασιών ασφαλείας των δεδομένων και των δικτύων,
- την ενημέρωση και διαχείριση μητρώου ψηφιακής υποδομής,
- την υποστήριξη της συλλογής και επεξεργασίας στατιστικών στοιχείων,
- τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

ε) Το **Τμήμα Ε΄ Εκπαιδευτικών Θεμάτων** με αρμοδιότητες:

- θέματα εγγράφων, μετεγγράφων, φοίτησης και αξιολόγησης μαθητών,
- την εφαρμογή των αναλυτικών προγραμμάτων και μεθόδων διδασκαλίας,
- θέματα λειτουργίας ολοήμερων σχολείων,
- τη διαίρεση τάξεων σε τμήματα,
- θέματα ειδικής αγωγής,
- την έγκριση κατ' οίκο διδασκαλίας,
- την εφαρμογή προγραμμάτων Ενισχυτικής Διδασκαλίας και τη λειτουργία Τάξεων Υποδοχής,
- θέματα υγιεινής και ασφάλειας στις σχολικές μονάδες,
- θέματα λειτουργίας των μαθητικών κοινοτήτων,
- τη διεξαγωγή μαθητικών διαγωνισμών,

- την εποπτεία προγραμμάτων επαγγελματικού προσανατολισμού, σχολικών δραστηριοτήτων και καινοτόμων δράσεων,
- τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

Σε κάθε Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης λειτουργούν, ως αποκεντρωμένες υπηρεσίες, σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπως προβλέπεται στην περ. ι' της παρ.1 του άρθρου 1 του ν.2986/2002 (Α'24) όπως ισχύει.

Σε κάθε σχολική μονάδα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης λειτουργεί «σχολική βιβλιοθήκη», όπως προβλέπεται στο άρθρο 43 του ν.1566/1985 (Α'167) όπως ισχύει. Επιχειρησιακός στόχος κάθε σχολικής βιβλιοθήκης είναι η εξυπηρέτηση των μαθητών, του διδακτικού προσωπικού και των κατοίκων της έδρας και της περιοχής του σχολείου.

Γράφημα 4.2. Οργανόγραμμα ΔΠΕ Λάρισας



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

4.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας (ΔΠΕ Λάρισας) απασχολούνται διοικητικοί υπάλληλοι διαφόρων ειδικοτήτων, αλλά και εκπαιδευτικοί αποσπασμένοι από τις οργανικές τους θέσεις εκπαίδευσης στην Διεύθυνση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, συνήθως ενός διδακτικού έτους (1^η Σεπτεμβρίου έως 30 Αυγούστου του επόμενου έτους) ασκώντας διοικητικό έργο στην υπηρεσία. Παρακάτω στον Πίνακα 4.1 Φαίνεται ακριβώς το πλήθος του κάθε συνόλου, με τις ειδικότητες τους.

Πίνακας 4.1. Πλήθος εργαζόμενων στη ΔΠΕ Λάρισας

Είδος	Κατηγορία	Υποκατηγορία	Πλήθος
Διοικητικοί	ΥΕ	Κλητήρων	1
-//-	ΔΕ	Διοικητικού	8
-//-	ΤΕ	Διοικητικού	2
-//-	ΠΕ	Διοικητικού	35
-//-	ΠΕ	Πληροφορικής	2
Εκπαιδευτικοί	ΠΕ70	Δασκάλων	16
-//-	ΠΕ60	Νηπιαγωγών	2
-//-	ΠΕ05	Γαλλικής Φ.	0
-//-	ΠΕ06	Αγγλικής Φ.	1
-//-	ΠΕ07	Γερμανικής Φ.	0
-//-	ΠΕ08	Καλλιτεχνικών	0
-//-	ΠΕ11	Φ. Αγωγής	6
-//-	ΠΕ79	Μουσικής Επ.	0
-//-	ΠΕ86	Πληροφορικής	2
-//-	ΠΕ91	Θεατρικής Αγ.	0
Σύνολο	Διοικητικοί		48
	Εκπαιδευτικοί		27
Γενικό Σύνολο			75

Προέλευση: Ίδια επεξεργασία

4.3 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Η ΔΠΕ Λάρισας έχει υπό την εκπαιδευτική και διοικητική μέριμνα το σύνολο των δημόσιων εκπαιδευτικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαιδευτικής βαθμίδας. Αυτά περιλαμβάνουν Νηπιαγωγεία, Δημοτικά, Γενικά και Ειδικά Σχολεία.

Ακόμα, έχει υπό την εποπτεία της το σύνολο των Ιδιωτικών εκπαιδευτικών μονάδων ίδιας πρωτοβάθμιας εκπαιδευτικής κατηγορίας με τις παραπάνω δημόσιες δομές.

Επιπροσθέτως, διοργανώνει και διεξάγει αθλητικούς, εκπαιδευτικούς και τεχνολογικούς αγώνες, διαγωνισμούς, φεστιβάλ και εκπαιδευτικά σεμινάρια. Τους θερινούς μήνες ακόμα, λειτουργεί κατασκηνώσεις, όπου φιλοξενούνται, εκπαιδεύονται και ψυχαγωγούνται μαθητές από τις σχολικές μονάδες ευθύνης της.

Στον Πίνακα 4.2 αποτυπώνεται το πλήθος των εκπαιδευτικών μονάδων υπό την διοίκηση και την γενικότερη εποπτεία της Δνσης.

Πίνακας 4.2. Πλήθος εκπαιδευτικών μονάδων στη ΔΠΕ Λάρισας

Είδος	Κατηγορία	Πλήθος
Νηπιαγωγεία	Δημόσια	137
-//-	Ειδικά	4
-//-	Ιδιωτικά	23
Δημοτικά Σχ.	Δημόσια	107
-//-	Ειδικά	5
-//-	Ιδιωτικά	6
Σύνολο	Δημόσια	253
	Ιδιωτικά	29
Γενικό Σύνολο		282

Προέλευση: *Ίδια επεξεργασία*

Στις δημόσιες εκπαιδευτικές δομές της ΔΠΕ Λάρισας, απασχολούνται συνολικά 1950 εργαζόμενοι, διαφόρων ειδικοτήτων όπως φαίνονται στον Πίνακα 4.3.

Πίνακας 4.3. Πλήθος εργαζόμενων (εκπαιδευτικών και μη) στις δημόσιες εκπαιδευτικές δομές της ΔΠΕ Λάρισας τη στιγμή της έρευνας:

A/A	Κατηγορία	Ειδικότητα	Πλήθος
1	ΠΕ70	Δασκάλων	1145
2	ΠΕ70 ΕΑΕ	Δασκάλων Ειδ. Αγ.	62
3	ΠΕ60	Νηπιαγωγών	308
4	ΠΕ60 ΕΑΕ	Νηπιαγωγών Ειδ. Αγ.	13
5	ΠΕ05	Γαλλικής Φ.	22
6	ΠΕ06	Αγγλικής Φ	97
7	ΠΕ07	Γερμανικής Φ.	7
8	ΠΕ08	Εικαστικών	24
9	ΠΕ11	Φυσικής Αγωγής	153
10	ΠΕ11 ΕΑΕ	Φ. Αγωγής Ειδ. Αγ.	2
11	ΠΕ79	Μουσικής Επιστήμης	42
12	ΠΕ86	Πληροφορικής	47
13	ΠΕ91	Θεατρικής Αγωγής	9
14	ΕΕΠ	Ειδ. Επιστημονικό Προσωπικό	12
15	ΕΒΠ	Ειδ. Βοηθητικό Προσωπικό	7
Γενικό Σύνολο			1950

Προέλευση: Ίδια επεξεργασία

Στο σύνολο των εκπαιδευτικών συμπεριλαμβάνονται και εκείνοι που εκτελούν διοικητικό έργο στις Σχ. Μονάδες όπως τους διευθυντές. Περιλαμβάνεται επίσης το σύνολο των εκπαιδευτικών που είναι αποσπασμένοι αλλά και σε διάθεση.

Οι κωδικοί ειδικοτήτων που τελειώνουν σε ΕΑΕ καταδεικνύουν τους εκπαιδευτικούς που απασχολούνται ως Εκπαιδευτικοί Ειδικής Αγωγής (ΕΑΕ) και είναι τοποθετημένοι σε Υποστηρικτικές Δομές, Ειδικά Νηπιαγωγεία και Ειδικά Δημοτικά Σχολεία. Επίσης, οι υπάλληλοι με ένδειξη ΕΕΠ, είναι το Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό (ΕΕΠ) που απασχολείται σε Τάξεις Υποδοχής, Ειδικά Σχολεία, Κέντρα Διάγνωσης Αξιολόγησης Συμβουλευτικής και Υποστήριξης (ΚΕΔΑΣΥ) και Επιτροπές Διεπιστημονικής

Υποστήριξης (ΕΔΥ). Όσον αφορά το Ειδικό Βοηθητικό Προσωπικό (ΕΒΠ), πρόκειται για ανθρώπινο δυναμικό που αναλαμβάνουν την σίτιση, την υγιεινή και την μετακίνηση των ΑμΕΑ στα σχολεία. Συμβάλλουν επίσης στην μαθησιακή τους ενίσχυση με τις οδηγίες του εκπαιδευτικού ειδικής αγωγής.

Ο νομός Λάρισας είναι από τους μεγαλύτερους διοικητικά από άποψη διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Μία από τις ιδιαιτερότητες του είναι η απόσταση μεταξύ της Λάρισας που είναι το κέντρο με τα πιο απομακρυσμένα σημεία διοικητικού ελέγχου όπως χαρακτηριστικά το Σαραντάπορο το Λιβάδι και η Κρανέα του Δήμου Ελασσόνας, χωριά του Δήμου Τυρνάβου και του Δήμου Φαρσάλων όπως η Ερέτρια.

4.4 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο 4^ο κεφάλαιο γίνεται αναλυτική παρουσίαση της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας και των τμημάτων της, με λεπτομερή καταγραφή των αρμοδιοτήτων. Επίσης γίνεται παρουσίαση του ανθρώπινου δυναμικού και των οργανικών μονάδων στις οποίες ασκεί διοίκηση. Παρουσιάζονται επίσης κάποιες ιδιαιτερότητες που έχει, καθώς και ειδικές λειτουργίες όπως την υποστήριξη της εκπαιδευτικής μέριμνας ιδιαίτερων πολιτισμικών ομάδων, οργάνωση δράσεων και αγώνων.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία της έρευνας με ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων σε επιμέρους βασικά ερωτήματα που θα διερευνηθούν.

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Δημόσια Διοίκηση εξελίσσεται συνεχώς. Ιδιαίτερα μετά από σημαντικά παγκόσμια γεγονότα, κρίσεις, αλλά και καινοτομίες, η μορφή της και οι τρόποι λειτουργίας δέχονται πολλές επιρροές από εξωγενείς παράγοντες πέρα από εσωτερικούς. Αυτή η διαδικασία ακολουθά τις εξελίξεις στον ιδιωτικό τομέα, με έμφαση στις νέες μεθόδους ελέγχου, ορθής οικονομικής διαχείρισης, καθώς επίσης και στην σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και του διαθέσιμου χρόνου (Hodgson 2019).

Ο μετασχηματισμός του οικονομικού μοντέλου ενός κράτους μέλους της ΕΕ, με ισχυρή συμμετοχή των κοινοτικών κεφαλαίων στην διαμόρφωση κοινωνικής πολιτικής αλλά και οι επιταγές της πολιτικής ηγεσίας για την μεγιστοποίηση του επιφερόμενου πολιτικού αποτελέσματος φέρνουν την ανάγκη ελέγχου σε όλες τις φάσεις ενός εγχειρήματος. Αυτός ο έλεγχος επιτυγχάνεται με τον μετασχηματισμό ολοένα και περισσότερων εργασιών μιας δημόσιας υπηρεσίας με την μορφή έργων είτε πρόκειται για νέες ανάγκες είτε για πάγιες λειτουργίες της.

Η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στις καθημερινές διεργασίες της Δημόσιας Διοίκησης κάνει ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη διαφάνειας, καθαρά ορισμένων στόχων και χρονικού ορίζοντα υλοποίησης τους, καθώς και τη δυνατότητα ελέγχου και ανάδρασης σε περίπτωση αλλαγής των αρχικών στόχων.

5.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ

Προκειμένου να ερευνηθεί η σχέση μεταξύ projectification και διακυβέρνησης, είναι αναγκαίο αρχικά να αναλυθούν οι δύο αυτοί όροι ώστε να προκύψουν τα ειδικά χαρακτηριστικά τους που τα προσδιορίζουν όπως ειδικές κατηγορίες, είδη, μορφές που παίρνουν, διαφορετικά σενάρια στα οποία τα συναντάμε κλπ.,

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έγινε με βάση την μέθοδο PRISMA (Moher 2015), αναγνωρίζοντας τα πιο σχετικά και αξιόπιστα κείμενα τα οποία μας βοήθησαν στην διαμόρφωση των ερευνητικών ερωτημάτων.

5.3 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ

Σκοπός της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ του projectification και της διακυβέρνησης στους οργανισμούς. Καθώς οι οργανισμοί υιοθετούν ολοένα και περισσότερο δομές και πρακτικές βασισμένες σε έργα, η κατανόηση των επιπτώσεων του projectification στη διακυβέρνηση καθίσταται ζωτικής σημασίας. Η παρούσα ανασκόπηση θα παράσχει μια ανάλυση των κύριων θεμάτων και ευρημάτων από τη βιβλιογραφία, συζητώντας τον αντίκτυπο του projectification στη διακυβέρνηση σε διάφορους τομείς και τονίζοντας τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζει για τους οργανισμούς.

Η αυξανόμενη επικράτηση του projectification σε οργανισμούς διαφόρων τομέων έχει οδηγήσει σε αυξανόμενο ενδιαφέρον για την κατανόηση των επιπτώσεών του στη διακυβέρνηση (Muller, 2017 - Godenhjelm, 2016 - Li, 2019). Το projectification, που χαρακτηρίζεται από την υιοθέτηση δομών και πρακτικών βασισμένων σε έργα, στοχεύει στην ενίσχυση της ευελιξίας, της ανταπόκρισης και της καινοτομίας, ενώ η διακυβέρνηση περιλαμβάνει τις δομές, τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς που στηρίζουν τη λήψη αποφάσεων, την κατανομή των πόρων και τη λογοδοσία (Muller, 2017). Η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση συνθέτει τα βασικά ευρήματα από τις παρεχόμενες πηγές για να προσφέρει μια ολοκληρωμένη κατανόηση της σχέσης μεταξύ της ανάθεσης έργων και της διακυβέρνησης στους οργανισμούς, αναδεικνύοντας τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από αυτή τη συσχέτιση.

5.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ

Κριτήρια αναζήτησης:

Αρχικά έγινε αναζήτηση μέσω του Web of Science με τους δύο όρους ξεχωριστά.

Η αναζήτηση του “governance” σε όλα τα πεδία αναζήτησης, επέστρεψε 186.563 αποτελέσματα όπως φαίνεται στην Εικόνα 5.1.

Εικόνα 5.1 Αποτελέσματα αναζήτησης WoS

The screenshot shows the Web of Science search results for the query "governance". The interface includes a search bar with the query, buttons for "Analyze Results", "Citation Report", and "Create Alert". Below the search bar, there are options to "Copy query link" and "Publications". The results section shows "186,563 results from Web of Science Core Collection for:". On the left, there is a "Refine results" sidebar with a search box and a "Filter by Marked List" section. The main results area displays a list of results, with the first result being "Law and finance" by La Porta, R.; Lopez-de-Silanes, F. (---); Vishny, R.W. The result is sorted by "Citations: highest first" and shows 8,281 citations and 53 references. The abstract of the first result is visible, discussing legal rules covering protection of corporate shareholders and creditors.

Πηγή: <https://www.webofscience.com/>

Εφαρμόστηκε επιπλέον φίλτρο με τον όρο 'projectification' και γλώσσα γραφής τα 'Αγγλικά' με αποτέλεσμα την μείωση του όγκου στα 31 αποτελέσματα

Εικόνα 5.2 Αποτελέσματα αναζήτησης Scopus

The screenshot shows the Scopus search results for the query "projectification AND governance". The interface includes a search bar with the query, buttons for "Edit", "Save", and "Set alert". Below the search bar, there is a "Search tips" section. The results section shows "29 document results". On the left, there is a "Refine results" sidebar with a search box and a "Limit to" section. The main results area displays a list of results, with the first result being "A cross-national comparison of the project governance frameworks in two Nordic countries" by Ingason, H.T., Fridgeirsson, T.V., Gunnlaugsdottir, S.M., Stefansdottir, E. The result is sorted by "Date (newest)" and shows 2022 as the year. The abstract of the first result is visible, discussing project governance frameworks in two Nordic countries.

Πηγή: <https://www.scopus.com/>

Επίσης, η ίδια αναζήτηση διενεργήθηκε και στον ερευνητικό ιστότοπο Scopus, και επέστρεψε 29 αποτελέσματα, όπως βλέπουμε στην Εικόνα 5.2. Συνολικά, τα 60 αποτελέσματα αναλύθηκαν με την γλώσσα R στο περιβάλλον BIBLIOMETRIX με τη χρήση του R-Studio. Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β, στον Πίνακα Β.1, παρουσιάζεται ο πλήρης κατάλογος της βιβλιογραφίας που επιλέχτηκε με βάση τα κριτήρια.

Στην επόμενη ενότητα αναλύονται οι πηγές και γίνεται αναγνώριση και συλλογή των **βασικών ερωτημάτων** της έρευνας.

5.5 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ PROJECTIFICATION ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ως projectification ορίζεται η διαδικασία οργάνωσης της εργασίας σε έργα και η υιοθέτηση δομών και πρακτικών βασισμένων σε έργα εντός των οργανισμών (Muller, 2017- Godenhjelm, 2016). Η διακυβέρνηση, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει τις δομές, τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς μέσω των οποίων οι οργανισμοί λαμβάνουν αποφάσεις, κατανέμουν πόρους και διασφαλίζουν τη λογοδοσία και παρέχεται ένα θεμελιώδες πλαίσιο για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ projectification και διακυβέρνησης, εστιάζοντας στον αντίκτυπο των δομών και πρακτικών που βασίζονται σε έργα στη λήψη αποφάσεων, την κατανομή των πόρων και τη λογοδοσία (Muller, 2017). Ο Munck af Rosenschöld (2018) επεκτείνουν την έννοια αυτή εισάγοντας την έννοια της εργοποιημένης περιβαλλοντικής διακυβέρνησης, η οποία ασχολείται συγκεκριμένα με τις επιπτώσεις του projectification στην περιβαλλοντική διαχείριση. Και οι δύο συγγραφείς υπογραμμίζουν την ανάγκη οι οργανισμοί να προσαρμόσουν τους μηχανισμούς διακυβέρνησής τους στην πραγματικότητα της εργασίας που βασίζεται σε έργα, αναγνωρίζοντας παράλληλα τα πιθανά οφέλη και τις προκλήσεις που μπορεί να επιφέρει το projectification, όπως η προώθηση της καινοτομίας και της συνεργασίας ή η δημιουργία κατακερματισμού και βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα στη λήψη αποφάσεων (Muller, 2017- Munck af Rosenschöld, 2018).

Οι Godenhjelm (2016) και Wagner (2019) εξετάζουν τις επιπτώσεις του projectification στον δημόσιο τομέα, υπογραμμίζοντας τις προκλήσεις που θέτει για τη διακυβέρνηση, ιδίως όσον αφορά τον κατακερματισμό, την αποκέντρωση και τον συντονισμό. Οι μελέτες αυτές υπογραμμίζουν την ανάγκη οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα να προσαρμόσουν τους μηχανισμούς διακυβέρνησής τους στην πραγματικότητα

της εργασίας που βασίζεται σε έργα. Στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο Godenhjelm (2016) παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις επιπτώσεις του projectification στη διακυβέρνηση της ΕΕ, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ανάπτυξης κατάλληλων μηχανισμών διακυβέρνησης για την προσαρμογή στην αυξανόμενη υιοθέτηση της εργασίας βάσει έργου στο πλαίσιο της διοίκησης και της χάραξης πολιτικής της ΕΕ. Επιπλέον, η Samaluk (2023) στο άρθρο της «Trade Union Project-Based Revitalization Strategies in Central and Eastern Europe: The Case of Slovenia and Estonia» κάνει ιδιαίτερη αναφορά στη χρήση προσεγγίσεων βασισμένων σε έργα ή "projectification" ως μέσο για την αναζωογόνηση των συνδικάτων στο πλαίσιο των προκλήσεων διακυβέρνησης που αντιμετωπίζουν οι οργανώσεις αυτές στις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης (ΚΑΕ), συγκεκριμένα στη Σλοβενία και την Εσθονία. Το projectification αναφέρεται στη διαδικασία οργάνωσης δραστηριοτήτων και στρατηγικών γύρω από διακριτά, χρονικά περιορισμένα έργα. Στο πλαίσιο της αναζωογόνησης των συνδικάτων, το projectification περιλαμβάνει την υλοποίηση έργων ανάπτυξης ικανοτήτων, συνηγορίας και έρευνας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα συνδικάτα όσον αφορά τη διακυβέρνηση, την επιρροή και τη μείωση των μελών. Η διακυβέρνηση σε αυτό το πλαίσιο αναφέρεται στις δομές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που διαμορφώνουν τη λειτουργία και τη λήψη αποφάσεων εντός των συνδικάτων, καθώς και τις αλληλεπιδράσεις τους με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, όπως οι εργοδότες, οι κυβερνητικές υπηρεσίες και οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών. Οι προκλήσεις διακυβέρνησης που αντιμετωπίζουν τα συνδικάτα στις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης περιλαμβάνουν την προσαρμογή στο μετα-σοσιαλιστικό περιβάλλον, την πλοήγηση στις μεταβαλλόμενες δυναμικές εξουσίας και την αποτελεσματική συμμετοχή στον κοινωνικό διάλογο. Συγκρίνοντας τις εμπειρίες της Σλοβενίας και της Εσθονίας, το άρθρο προσφέρει πληροφορίες σχετικά με τα πιθανά οφέλη και τους περιορισμούς των στρατηγικών αναζωογόνησης με βάση το σχέδιο σε διαφορετικά πολιτικά, οικονομικά και θεσμικά πλαίσια.

Ο Raatikainen (2018) αναλύει πως η υλοποίηση δημόσιων έργων ανάπλασης μέσω χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων της ΕΕ μπορεί να είναι μοχλός ανάπτυξης και καινοτομίας στη Φιλανδία. Αν και το άρθρο δεν μένει στε 'στενά' όρια του τομέα Οικονομίας και διοίκησης, προσφέρει ουσιαστικά στην ανάλυση της διακυβέρνησης της αλλαγής μέσω projects. Η διακυβέρνηση, στο πλαίσιο της διαχείρισης του τοπίου,

περιλαμβάνει τις δομές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων, την κατανομή των πόρων και τον συντονισμό μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των τοπικών κοινοτήτων, των κυβερνητικών υπηρεσιών και των μη κυβερνητικών οργανώσεων. Το άρθρο υπογραμμίζει τη σημασία της περιεκτικής και συμμετοχικής διακυβέρνησης στη διαχείριση του τοπίου, καθώς προάγει τη συνεργασία, οικοδομεί εμπιστοσύνη και διασφαλίζει τη συνεκτίμηση διαφορετικών προοπτικών και συμφερόντων κατά τη λήψη αποφάσεων, μοιράζοντας εμπειρίες από ένα έργο χρηματοδοτούμενο από την ΕΕ. Το άρθρο παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τα οφέλη και τις προκλήσεις της συμμετοχής των τοπικών πληθυσμών στις προσπάθειες διαχείρισης του τοπίου, τονίζοντας τελικά τη σημασία των συμμετοχικών, συνεργατικών προσεγγίσεων για τη λήψη αποφάσεων την εφαρμογή, την οργάνωση των δραστηριοτήτων και στρατηγικών διαχείρισης του τοπίου γύρω από ένα χρονολογικά περιορισμένο, χρηματοδοτούμενο από την ΕΕ έργο.

Το άρθρο του Raatikainen καταδεικνύει ότι η εμπλοκή των τοπικών πληθυσμών στη διαχείριση του τοπίου μέσω προσεγγίσεων που βασίζονται σε έργα μπορεί να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματικά και βιώσιμα αποτελέσματα. Οι εμπειρίες από το έργο δείχνουν ότι η τοπική εμπλοκή μπορεί να ενισχύσει τη νομιμότητα της διακυβέρνησης του τοπίου, να προωθήσει την κοινωνική μάθηση και να συμβάλει σε καλύτερα ενημερωμένες αποφάσεις που αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες και τις προτεραιότητες των τοπικών κοινοτήτων. Ωστόσο, το άρθρο αναγνωρίζει επίσης τις προκλήσεις της εμπλοκής των τοπικών πληθυσμών στη διαχείριση του τοπίου, όπως οι χρονικοί περιορισμοί, οι περιορισμοί των πόρων και τα διαφορετικά επίπεδα ενδιαφέροντος και συμμετοχής μεταξύ των μελών της κοινότητας.

Ο Li (2019) διερευνά τον ρόλο του projectification και της σύμπραξης στο πλαίσιο των επιχειρηματικών οικοσυστημάτων, αποδεικνύοντας ότι οι δομές και οι πρακτικές που βασίζονται σε έργα μπορούν να προωθήσουν την καινοτομία, τη συνεργασία και την κινητοποίηση πόρων για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Το εύρημα αυτό υπογραμμίζει τα δυνητικά οφέλη του projectification για τη διακυβέρνηση σε επιχειρηματικά οικοσυστήματα, υπογραμμίζοντας την ανάγκη εξισορρόπησης των απαιτήσεων της εργασίας που βασίζεται σε έργα με τις απαιτήσεις της αποτελεσματικής διακυβέρνησης.

Η διάσταση του projectification εστιάζει στη διαδικασία μετατροπής πολύπλοκων οργανωτικών δραστηριοτήτων σε διαχειρίσιμα έργα. Συνολικά, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική διακυβέρνηση έργων απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη την περίπλοκη κοινωνικοπολιτική δυναμική της διαχείρισης έργων. Το προτεινόμενο πλαίσιο παρέχει ένα χρήσιμο εργαλείο για τους διαχειριστές έργων και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς για την ανάπτυξη αποτελεσματικών δομών και διαδικασιών διακυβέρνησης που υποστηρίζουν την επιτυχία του έργου. Εν κατακλείδι, το άρθρο των Müller et al. αλλά και τα άρθρα των άλλων συγγραφέων, παρέχει μια πολύτιμη συμβολή στη βιβλιογραφία για τη διακυβέρνηση έργων. Το πλαίσιο αυτό παρέχει ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση της περίπλοκης δυναμικής της διακυβέρνησης έργων και για την ανάπτυξη αποτελεσματικών δομών και διαδικασιών διακυβέρνησης.

Στο άρθρο του, ο Ingason H. et.al (2019) εξετάζει τη σχέση μεταξύ projectification και διακυβέρνησης στο πλαίσιο της Ισλανδίας. Το άρθρο συγκρίνει δύο μεθόδους μέτρησης του στην Ισλανδία και αναλύει τις επιπτώσεις του στη διακυβέρνηση, υποστηρίζοντας ότι το projectification έχει αποκτήσει ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στην Ισλανδία, καθοδηγούμενο από διάφορους παράγοντες, όπως η οικονομική ανάπτυξη, οι πολιτικές προτεραιότητες και η τεχνολογική πρόοδος. Το άρθρο συγκρίνει δύο μεθόδους μέτρησης του projectification στην Ισλανδία: τον δείκτη έντασης έργων και τον δείκτη οικονομίας με βάση τα έργα. Ο συγγραφέας διαπιστώνει ότι και οι δύο μέθοδοι παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για το επίπεδο του projectification στην Ισλανδία και αναδεικνύει τη σημασία για την ισλανδική οικονομία και κοινωνία. Στο άρθρο εξετάζονται επίσης οι επιπτώσεις του projectification για τη διακυβέρνηση στην Ισλανδία. Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι το projectification έχει οδηγήσει σε μετατόπιση του τρόπου με τον οποίο ασκείται η διακυβέρνηση, με αυξανόμενη έμφαση στις προσεγγίσεις που βασίζονται σε έργα και μειωμένη έμφαση στις παραδοσιακές γραφειοκρατικές δομές. Η μετατόπιση αυτή έχει επιπτώσεις στον τρόπο οργάνωσης της διακυβέρνησης και στους ρόλους και τις αρμοδιότητες των διαφόρων φορέων στο πλαίσιο του συστήματος διακυβέρνησης.

Οι συγγραφείς (Ingason, 2019, Muller 2017, Cerne 2019, Wagner 2022) προτείνουν ότι το projectification έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες για τη διακυβέρνηση. Από τη μία πλευρά, οι προσεγγίσεις που βασίζονται σε έργα μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην παροχή

δημόσιων υπηρεσιών και από την άλλη, μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε έλλειψη διαφάνειας και λογοδοσίας, καθώς και σε μια τάση να δίνεται προτεραιότητα στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα έναντι του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.

Στο άρθρο του με τίτλο «Inducing Institutional Change Through Projects? Three models of projectified governance», ο Johan Munck af Rosenschöld (2019), διερευνά τη σχέση μεταξύ projectification και διακυβέρνησης μέσα από το πρίσμα της θεσμικής αλλαγής και υποστηρίζει ότι το projectification μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την πρόκληση θεσμικής αλλαγής, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματικές και ευέλικτες δομές διακυβέρνησης. Στο άρθρο παρουσιάζονται τρία μοντέλα projectified διακυβέρνησης:

- 1) το projectification των υφιστάμενων δομών διακυβέρνησης,
- 2) η χρήση των έργων ως εργαλείο για τη μεταρρύθμιση της διακυβέρνησης και
- 3) η δημιουργία δομών διακυβέρνησης βασισμένων σε έργα.

Κάθε μοντέλο αντιπροσωπεύει μια διαφορετική προσέγγιση για τη χρήση του projectification για την πρόκληση θεσμικών αλλαγών.

Το πρώτο μοντέλο περιλαμβάνει τη χρήση έργων στο πλαίσιο των υφιστάμενων δομών διακυβέρνησης για τη βελτίωση του συντονισμού και της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων φορέων. Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι η προσέγγιση αυτή μπορεί να είναι αποτελεσματική στην αντιμετώπιση σύνθετων και πολύπλευρων προκλήσεων πολιτικής, αλλά μπορεί επίσης να περιορίζεται από τους υφιστάμενους θεσμικούς περιορισμούς.

Το δεύτερο μοντέλο περιλαμβάνει τη χρήση των έργων ως εργαλείο για τη μεταρρύθμιση της διακυβέρνησης, με στόχο την πρόκληση ευρύτερων θεσμικών αλλαγών. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει τη χρήση έργων για την πιλοτική εφαρμογή νέων προσεγγίσεων διακυβέρνησης και την οικοδόμηση υποστήριξης για τη θεσμική αλλαγή μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών.

Το τρίτο μοντέλο περιλαμβάνει τη δημιουργία δομών διακυβέρνησης βασισμένων σε έργα, στις οποίες οι λειτουργίες διακυβέρνησης οργανώνονται γύρω από συγκεκριμένα έργα ή πρωτοβουλίες και υποστηρίζει ότι η προσέγγιση αυτή μπορεί να είναι αποτελεσματική για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων πολιτικών προκλήσεων, αλλά

μπορεί επίσης να περιορίζεται από ζητήματα λογοδοσίας και νομιμότητας. Το άρθρο αναδεικνύει τις δυνατότητες του projectification ως εργαλείου για την πρόκληση θεσμικών αλλαγών στις δομές διακυβέρνησης. Ωστόσο, ο συγγραφέας σημειώνει επίσης ότι το ίδιο μπορεί να έχει απρόβλεπτες συνέπειες, όπως η ιεράρχηση βραχυπρόθεσμων στόχων έναντι του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και η περιθωριοποίηση ορισμένων ομάδων ενδιαφερομένων. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους επαγγελματίες να εξετάζουν προσεκτικά τους πιθανούς κινδύνους και τα οφέλη του projectification κατά τον σχεδιασμό δομών διακυβέρνησης.

Τέλος, μετά από εισαγωγή και επεξεργασία των αποτελεσμάτων μέσω R και της βιβλιοθήκης bibliometrix, προέκυψαν οι παρακάτω συσχετισμοί:

CLUSTER NETWORKS

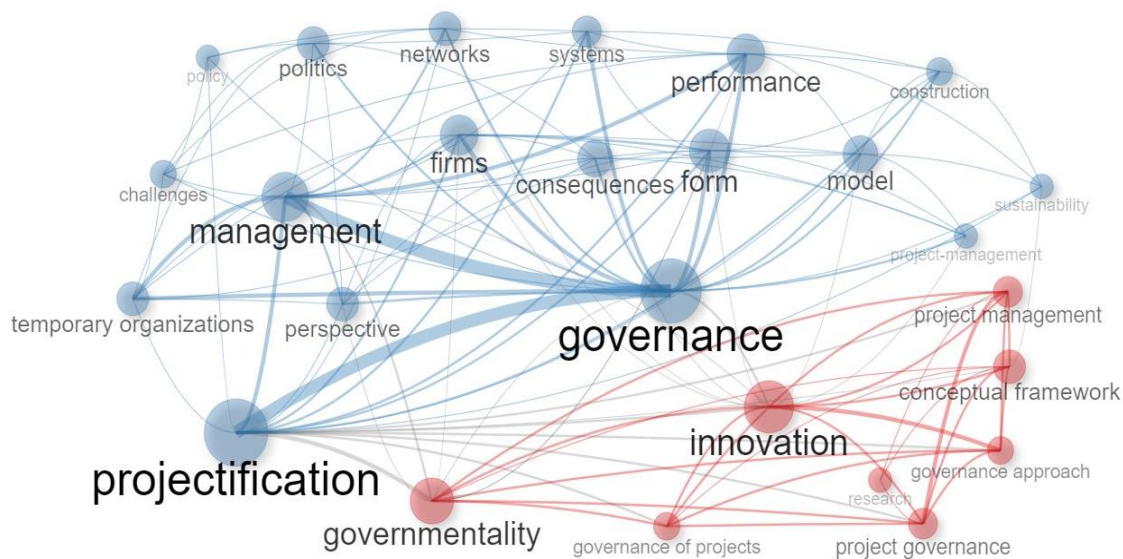
Παρακάτω παρουσιάζονται δύο εννοιολογικές προσεγγίσεις των δικτύων σύμπλεξης μεταξύ των βασικών εννοιών GOVERNANCE και PROJECTIFICATION. Στο πρώτο δίκτυο έχει γίνει ανάλυση 20 εννοιών κλειδιά όπως φαίνεται στην Εικόνα 5.3, παρουσιάζοντας την αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση αυτών με ένα οπτικό τρόπο.

Εικόνα 5.3. Εννοιολογικός χάρτης 20 λέξεων-κλειδιά.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

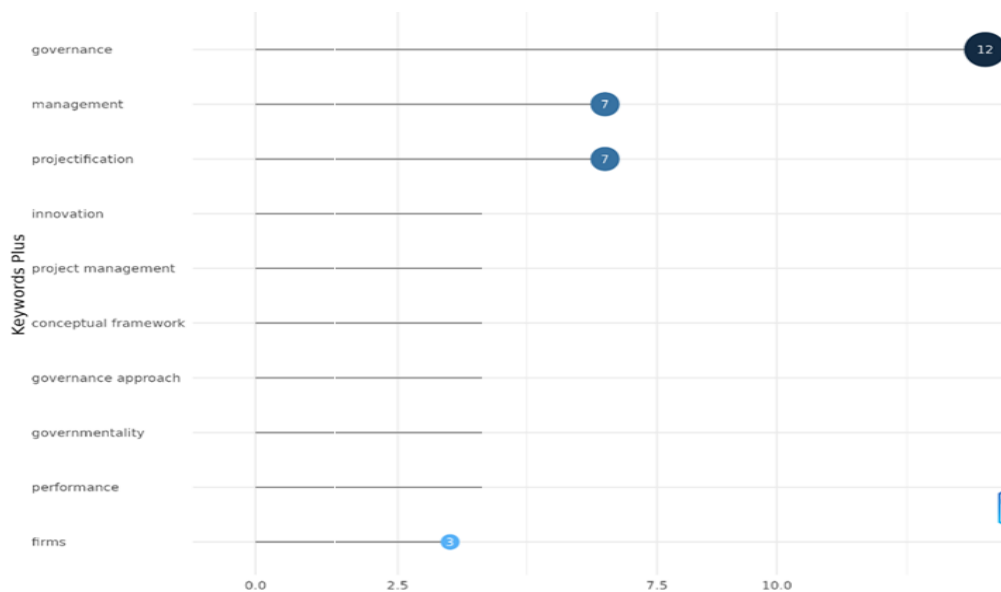
Εικόνα 5.4. Εννοιολογικός χάρτης 50 λέξεων-κλειδιά.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Στο δεύτερο δίκτυο όπως παρουσιάζεται στην Εικόνα 5.4, έχει 'ανοίξει' το εύρος των εννοιολογικών συσχετίσεων, παρουσιάζοντας ένα πολύ πιο ευρύ φάσμα 30 λέξεων-κλειδιά. Με αυτό τον τρόπο μας δίνεται η δυνατότητα της πιο λεπτομερούς ανάλυσης των σχέσεων που διέπουν τις λέξεις κλειδιά. Στο δεύτερο αυτό δίκτυο, βλέπουμε επίσης την ανάδειξη των λέξεων όπως innovation, management, governmentality, form, performance, κ.α. σαν βασικές έννοιες που ξεχωρίζουν από τις άλλες.

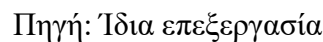
Πίνακας 5.1 Κατάλογος 10 πιο χρησιμοποιημένων λέξεων-κλειδιά



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

WORD CLOUD

Εικόνα 5.5 Απεικόνιση με την μέθοδο Word Cloud



TREE MAP

[illegible]

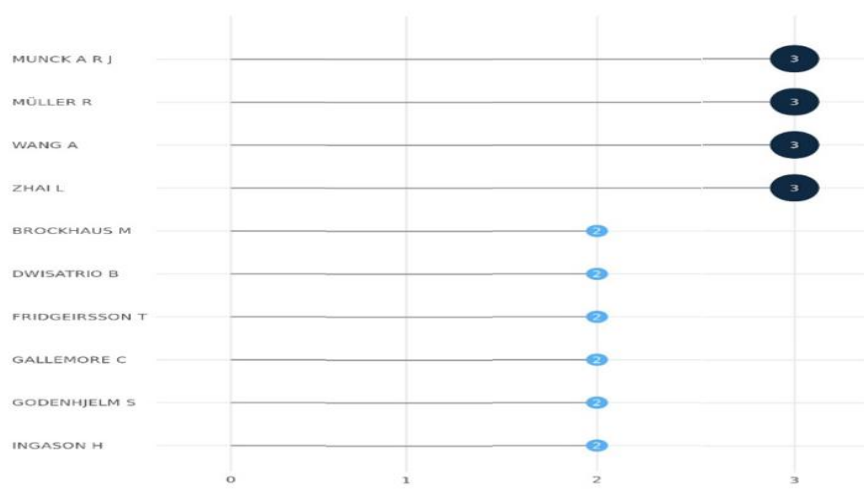
Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Μία ακόμη απεικόνιση, η οποία μας δίνει και ποσοτικά μεγέθη είναι η TreeMap. Μέσω αυτής παρατηρούμε με ένα γραφικό τρόπο την συχνότητα αναφοράς στις λέξεις κλειδιά εντός της επιλεγμένης βιβλιογραφίας.

MOST RELEVANT AUTHORS

Στον κατάλογο παρακάτω, στον Πίνακα 5.3, παρουσιάζονται οι δέκα πιο σχετικοί συγγραφείς που προέκυψαν από την αναζήτηση στα άρθρα. Είναι φυσικό να ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στην παραγόμενη έρευνα πάνω στις υπό-διερεύνηση έννοιες.

Πίνακας 5.2. Κατάλογος 10 πιο σχετικών συγγραφέων.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

5.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΡΙΣΙΜΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Το άρθρο των Muller et.al. (2014) με τίτλο «A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification» διερευνά τον ρόλο της διακυβέρνησης στη διαχείριση έργων και προτείνει ένα πλαίσιο για αποτελεσματική διακυβέρνηση έργου. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η διακυβέρνηση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία του έργου και ότι η διακυβέρνηση του έργου θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια περίπλοκη κοινωνικοπολιτική διαδικασία που περιλαμβάνει πολλούς ενδιαφερόμενους βασιζόμενοι στην έννοια της διακυβερνητικότητας, η οποία αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους ασκείται η εξουσία και η εξουσία στην κοινωνία, για να πλαισιώσουν την ανάλυσή τους για τη διακυβέρνηση έργων. Προτείνουν ότι η διακυβέρνηση έργου μπορεί να γίνει κατανοητή ως μια μορφή διακυβέρνησης που περιλαμβάνει τη χρήση εξουσίας για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ενδιαφερομένων στο έργο. Οι συγγραφείς διερευνούν επίσης το ρόλο των δομών διακυβέρνησης στη διακυβέρνηση έργων. Προτείνουν ότι η

αποτελεσματική διακυβέρνηση έργου απαιτεί μια σαφή και διαφανή δομή διακυβέρνησης που καθορίζει τους ρόλους, τις ευθύνες και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων των ενδιαφερομένων στο έργο. Επίσης, προτείνεται ένα τρισδιάστατο πλαίσιο για τη διακυβέρνηση έργου που περιλαμβάνει τη δομή διακυβέρνησης, τη διακυβέρνηση και την προβολή. Η διάσταση της δομής διακυβέρνησης του πλαισίου εστιάζει στις επίσημες και ανεπίσημες δομές που διέπουν τη λήψη αποφάσεων έργων, όπως οδικούς χάρτες υλοποίησης έργων, συμβούλια διακυβέρνησης έργων και γραφεία διαχείρισης έργων. Η διάσταση της διακυβέρνησης εστιάζει στη χρήση εξουσίας και εξουσίας για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του έργου, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης κινήτρων και κυρώσεων. Η διάσταση του projectification εστιάζει στη διαδικασία μετατροπής πολύπλοκων οργανωτικών δραστηριοτήτων σε διαχειρίσιμα έργα. Συνολικά, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική διακυβέρνηση έργων απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη την περίπλοκη κοινωνικοπολιτική δυναμική της διαχείρισης έργων. Το προτεινόμενο πλαίσιο παρέχει ένα χρήσιμο εργαλείο για τους διαχειριστές έργων και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς για την ανάπτυξη αποτελεσματικών δομών και διαδικασιών διακυβέρνησης που υποστηρίζουν την επιτυχία του έργου. Εν κατακλείδι, το άρθρο των Müller et al. παρέχει μια πολύτιμη συμβολή στη βιβλιογραφία για τη διακυβέρνηση έργων. Το πλαίσιο που παρέχει ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση της περίπλοκης δυναμικής της διακυβέρνησης έργων και για την ανάπτυξη αποτελεσματικών δομών και διαδικασιών διακυβέρνησης.

Το δεύτερο κρίσιμο σύγγραμμα που αναλύεται, με τίτλο «Projectification in the public sector – the case of the European Union» των Godenhjelm et.al, διερευνά την έννοια της προβολής στον δημόσιο τομέα, με ιδιαίτερη έμφαση στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ). Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή του projectification, η οποία αναφέρεται στη διαδικασία μετατροπής πολύπλοκων οργανωτικών δραστηριοτήτων σε διαχειρίσιμα έργα, γίνεται ολοένα και πιο διαδεδομένη στον δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένης της ΕΕ. Βασίζονται στην έννοια της ΝΔΔ, η οποία αναφέρεται στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις που έχουν εφαρμοστεί στον δημόσιο τομέα τις τελευταίες δεκαετίες, για να πλαισιώσουν την ανάλυσή τους. Προτείνουν ότι το projectification μπορεί να θεωρηθεί ως εκδήλωση των μεταρρυθμίσεων της ΝΔΔ, οι οποίες έχουν δώσει έμφαση στη διαχείριση προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, στη μέτρηση της απόδοσης αλλά και στη λογοδοσία. Αντλεί δεδομένα μέσω της

βιβλιογραφικής ανασκόπησης σχετική με την διαδικασία projectification στον δημόσιο τομέα. Υποστηρίζουν ότι το projectification μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να βελτιώσουν τις επιδόσεις, τη λογοδοσία και τη διαφάνειά τους. Ωστόσο, σημειώνουν επίσης ότι μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις, όπως ο κατακερματισμός των τομέων πολιτικής και η ιεράρχηση των βραχυπρόθεσμων στόχων έναντι των μακροπρόθεσμων στόχων πολιτικής. Το άρθρο αποδίδει μεγάλη σημασία του projectification στην ΕΕ, όπου μετατρέπει όλο και περισσότερο τις διεργασίες της με την μορφή έργων τα τελευταία χρόνια, με αυξανόμενη έμφαση στη διαχείριση έργων και στη χρηματοδότηση βάσει έργων. Όπως και στο προηγούμενο άρθρο, αντανακλά ευρύτερες τάσεις στη διαχείριση του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένης της έμφασης στη διαχείριση προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και στη μέτρηση της απόδοσης. Συνολικά, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το projectification είναι μια σημαντική τάση στον δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένης της ΕΕ. Το άρθρο παρέχει μια χρήσιμη ανάλυση των παραγόντων και των επιπτώσεων του στον δημόσιο τομέα, καθώς και των προκλήσεων και των ευκαιριών που συνδέονται με αυτήν την τάση. Εν κατακλείδι, το άρθρο των Godenhjelm et al. (2014) παρέχει μια πολύτιμη συμβολή στη βιβλιογραφία για το projectification στον δημόσιο τομέα και η ανάλυση του στην ΕΕ παρέχει πληροφορίες για τις ευρύτερες τάσεις στη διακυβέρνηση του δημόσιου τομέα και τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που συνδέονται με αυτό.

Το τρίτο άρθρο, «Effects of lagging projectification in the public sector on realizing infrastructure projects» των Wagner et.al (2022), διερευνά τις επιπτώσεις της υστέρησης του projectification στην επιτυχή υλοποίηση έργων υποδομής στον δημόσιο τομέα, με ιδιαίτερη έμφαση στις πτυχές της διακυβέρνησης. Η διακυβέρνηση η οποία αναφέρεται στις διαδικασίες και τις δομές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση και τον έλεγχο ενός έργου. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η καθυστέρηση στην μετατροπή των διαδικασιών σε έργα μπορεί να οδηγήσει σε ζητήματα διακυβέρνησης σε έργα υποδομής. Για παράδειγμα, η έλλειψη σαφούς καθορισμού των ρόλων και των αρμοδιοτήτων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και συγκρούσεις. Επιπλέον, ο ανεπαρκής συντονισμός της συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερομένων μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις και προβλήματα στην παράδοση του έργου. Η διακυβέρνηση των έργων υποδομής μπορεί να βελτιωθεί με την εφαρμογή κατάλληλων δομών και διαδικασιών διακυβέρνησης. Οι συγγραφείς

προτείνουν ότι ο σαφής καθορισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων, καθώς και η αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, μπορούν να ενισχύσουν τη διακυβέρνηση και να συμβάλουν στον μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων της υστέρησης στην υλοποίηση έργων. Επιπλέον, σημειώνουν ότι μια καλά λειτουργούσα δομή διακυβέρνησης μπορεί να ενισχύσει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή υλοποίηση έργων υποδομής στον δημόσιο τομέα. Ακόμα υπογραμμίζεται ότι, η αποτελεσματική ηγεσία και η λήψη αποφάσεων μπορούν να συμβάλουν στη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων του έργου και της τήρησης των δομών και διαδικασιών διακυβέρνησης. Η έλλειψη ηγεσίας και λήψης αποφάσεων μπορεί να επιδεινώσει τις αρνητικές επιπτώσεις της υστέρησης της υλοποίησης έργων, οδηγώντας σε περαιτέρω καθυστερήσεις και αποτυχίες στην υλοποίηση των έργων. Συμπερασματικά, οι Wagner κ.ά. (2019) προτείνουν ότι η διακυβέρνηση αποτελεί κρίσιμη πτυχή για την επιτυχή υλοποίηση έργων υποδομής στον δημόσιο τομέα και ότι η υστερούσα διαδικασία του projectification μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στη διακυβέρνηση. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή κατάλληλων δομών και διαδικασιών διακυβέρνησης, η αποτελεσματική ηγεσία και η λήψη αποφάσεων μπορούν να συμβάλουν στον μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων και να ενισχύσουν τις πιθανότητες επιτυχούς υλοποίησης έργων.

Στο άρθρο των Munck A R. et.al (2022), με τίτλο «Achieving social-ecological fit in projectified environmental governance: Exploring vertical and horizontal dimensions», υπογραμμίζεται η ανάγκη προσαρμογής της διακυβέρνησης στις απαιτήσεις του projectification, διατηρώντας παράλληλα μια ευρύτερη προοπτική για την κοινωνικο-οικολογική προσαρμογή και τη βιωσιμότητα. Επίσης εξετάζεται η σχέση μεταξύ της διακυβέρνησης και του projectification στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης, πώς το projectification έχει επηρεάσει την περιβαλλοντική διακυβέρνηση και πώς η διακυβέρνηση μπορεί να προσαρμοστεί ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις του projectification. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η διαδικασία του projectification έχει οδηγήσει σε μια στροφή προς μια περισσότερο προσανατολισμένη προς τους στόχους και τα αποτελέσματα διακυβέρνηση, η οποία έχει ασκήσει αυξημένη πίεση στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να επιδείξουν απτά αποτελέσματα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ανάγκη για πιο ευέλικτες και προσαρμοστικές προσεγγίσεις που μπορούν να ανταποκριθούν

στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του έργου και στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών. Τέλος, προτείνει ότι πρέπει να ληφθούν υπόψη τόσο οι κάθετες όσο και οι οριζόντιες διαστάσεις της διακυβέρνησης με την κάθετη διακυβέρνηση να περιλαμβάνει την κατανομή της εξουσίας και της εξουσίας λήψης αποφάσεων μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διακυβέρνησης, ενώ η οριζόντια να αναφέρεται στο συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ διαφόρων φορέων και οργανισμών. Υπογραμμίζεται ακόμα, η σημασία των προσεγγίσεων προσαρμοστικής διακυβέρνησης που μπορούν να αντιμετωπίσουν πολύπλοκες και αβέβαιες περιβαλλοντικές προκλήσεις και υποστηρίζει ότι η προβολή μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες για πειραματισμό και καινοτομία στη διακυβέρνηση.

Ο Godenhjelm (2019) αλλά και οι Nylen et. al (2021) και συγκεκριμένα στο άρθρο τους «Projectified governance and sustainability transitions: How projects and framework programmes can accelerate transition processes» παρουσιάζονται οι έννοιες του projectification και της διακυβέρνησης, υπογραμμίζοντας τις βασικές προκλήσεις στην εφαρμογή των βιώσιμων μεταβάσεων και τα πιθανά οφέλη των προσεγγίσεων που βασίζονται σε έργα. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το projectification μπορεί να διευκολύνει τις μεταβάσεις βιωσιμότητας προωθώντας τον πειραματισμό, την καινοτομία και τη μάθηση, που είναι απαραίτητες για επιτυχημένες μεταβάσεις. Το άρθρο συζητά επίσης το ρόλο των προγραμμάτων-πλαίσια στην προώθηση των μεταβάσεων προς τη βιωσιμότητα μέσω του projectification. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τα προγράμματα-πλαίσια, τα οποία παρέχουν χρηματοδότηση και υποστήριξη για μια σειρά έργων, μπορούν να βοηθήσουν στο συντονισμό και την ευθυγράμμιση των προσπάθειών μεταξύ διαφορετικών έργων και τομέων. Ωστόσο, προειδοποιεί επίσης ότι το projectification μπορεί να οδηγήσει σε στενές και βραχυπρόθεσμες προοπτικές που μπορεί να μην αντιμετωπίζουν επαρκώς τους μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας.

Στο άρθρο «Projectified governance and sustainability transitions: How projects and framework programmes can accelerate transition processes» των Nylen et. al (2021), παρουσιάζεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση των εννοιών των μεταβάσεων βιωσιμότητας, του projectification και της διακυβέρνησης, υπογραμμίζοντας τις βασικές προκλήσεις στην εφαρμογή των βιώσιμων μεταβάσεων και τα πιθανά οφέλη των προσεγγίσεων που βασίζονται σε έργα. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το projectification μπορεί να διευκολύνει τις μεταβάσεις βιωσιμότητας προωθώντας τον

πειραματισμό, την καινοτομία και τη μάθηση, που είναι απαραίτητες για επιτυχημένες μεταβάσεις. Το άρθρο συζητά επίσης το ρόλο των προγραμμάτων-πλαίσια στην προώθηση των μεταβάσεων προς τη βιωσιμότητα μέσω του projectification. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τα προγράμματα-πλαίσια, τα οποία παρέχουν χρηματοδότηση και υποστήριξη για μια σειρά έργων, μπορούν να βοηθήσουν στο συντονισμό και την ευθυγράμμιση των προσπαθειών μεταξύ διαφορετικών έργων και τομέων. Ωστόσο, οι συγγραφείς προειδοποιούν ότι τα προγράμματα-πλαίσια πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να αποφεύγεται η ενίσχυση των υφιστάμενων δομών εξουσίας και να προάγεται η συμμετοχικότητα και η συμμετοχή. Το άρθρο παρουσιάζει τις δυνατότητες της διακυβέρνησης μέσω έργων ώστε να επιταχύνει τις μεταβάσεις στη βιωσιμότητα. Το προτεινόμενο πλαίσιο υπογραμμίζει τη σημασία του πειραματισμού, της καινοτομίας και της μάθησης, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιτυχή πλοήγηση στην πολυπλοκότητα των μεταβάσεων της βιωσιμότητας. Επιπλέον, η συζήτηση των προγραμμάτων του πλαισίου αναδεικνύει τα πιθανά οφέλη και τις προκλήσεις της χρήσης προσεγγίσεων που βασίζονται σε έργα για την προώθηση των μεταβάσεων της βιωσιμότητας σε μεγαλύτερη κλίμακα και υποστηρίζουν ότι, ενώ οι μεταβάσεις βιωσιμότητας απαιτούν συντονισμό μεταξύ διαφόρων φορέων και τομέων, οι παραδοσιακές μορφές διακυβέρνησης ενδέχεται να μην είναι εξοπλισμένες για να χειριστούν την πολυπλοκότητα αυτών των μεταβάσεων.

Στο άρθρο με τίτλο «Modeling Organizational Project Management» των Muller et.al (2019), εισάγεται ένα εννοιολογικό μοντέλο για την ανάλυση και την κατανόηση της δυναμικής της οργανωσιακής διαχείρισης έργων (ΟΔΕ). Το άρθρο βασίζεται σε προηγούμενες έρευνες που έχουν εντοπίσει την έλλειψη ευθυγράμμισης μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης έργων και των οργανωσιακών στόχων και προτείνει ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση του αντίκτυπου της ΟΔΕ στην οργανωσιακή απόδοση. Το άρθρο ξεκινά με τον ορισμό της ΟΔΕ ως "τη συστηματική και στρατηγική διαχείριση έργων, προγραμμάτων και χαρτοφυλακίων από τον οργανισμό στο σύνολό του", τονίζοντας τη σημασία της ενσωμάτωσης των πρακτικών διαχείρισης έργων με τους οργανωσιακούς στόχους και στρατηγικές. Στη συνέχεια, ο συγγραφέας εξετάζει την υπάρχουσα έρευνα σχετικά με την ΟΔΕ, εντοπίζοντας κενά στη βιβλιογραφία που σχετίζονται με τη σχέση μεταξύ της ΟΔΕ και της οργανωσιακής απόδοσης. Βασισμένο στις θεωρίες της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της στρατηγικής διαχείρισης, προτείνει ένα εννοιολογικό μοντέλο για την κατανόηση της δυναμικής της

ΟΔΕ. Το μοντέλο αποτελείται από τρία αλληλένδετα επίπεδα: ατομική διαχείριση έργων, διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων και οργανωσιακή διαχείριση. Κάθε στρώμα αντιπροσωπεύει ένα διαφορετικό επίπεδο ανάλυσης, με τη διαχείριση ατομικών έργων να εστιάζει στις πρακτικές και τις διαδικασίες διαχείρισης έργων, τη διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων να εστιάζει στην επιλογή και τη διαχείριση έργων εντός του οργανισμού και την οργανωτική διαχείριση να εστιάζει στην ευθυγράμμιση των πρακτικών διαχείρισης έργων με τους οργανωτικούς στόχους και στρατηγικές. Στη συνέχεια, το άρθρο συζητά τις επιπτώσεις του εννοιολογικού μοντέλου για την έρευνα και την πρακτική. Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι το μοντέλο παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο για την ανάλυση της σχέσης μεταξύ της ΟΔΕ και της οργανωσιακής απόδοσης και προτείνει ότι η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στον εμπειρικό έλεγχο του μοντέλου. Ο συγγραφέας σημειώνει επίσης ότι το μοντέλο έχει πρακτικές επιπτώσεις για τους επαγγελματίες της διαχείρισης έργων, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ευθυγράμμισης των πρακτικών διαχείρισης έργων με τους οργανωτικούς στόχους και στρατηγικές.

Στο άρθρο με τίτλο «Toward projectified environmental governance?» των Munck af Rosenschöld et.al (2016), διερευνάται ο αυξανόμενος ρόλος του projectification στην περιβαλλοντική διακυβέρνηση και τις πιθανές επιπτώσεις του στην αποτελεσματικότητα και τη νομιμότητα των περιβαλλοντικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων, με την διαδικασία μετατροπής των εργασιών σε έργα (projectification) να έχει γίνει κοινό χαρακτηριστικό της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης λόγω της ικανότητάς του να αντιμετωπίζει πολύπλοκα και διασυνδεδεμένα περιβαλλοντικά προβλήματα και να διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ενδιαφερόμενων φορέων. Ένα από τα βασικά επιχειρήματα που διατυπώνονται στο άρθρο είναι ότι το projectification μπορεί να προσφέρει διάφορα οφέλη για την περιβαλλοντική διακυβέρνηση, συμπεριλαμβανομένης της αυξημένης ευελιξίας, της ανταπόκρισης και της καινοτομίας. Με τη διάσπαση των πολύπλοκων περιβαλλοντικών προβλημάτων σε μικρότερα, πιο διαχειρίσιμα έργα, πιο στοχευμένες παρεμβάσεις μπορούν να υλοποιηθούν και να προωθηθεί μια κουλτούρα πειραματισμού και μάθησης. Επιπλέον, η ανάθεση έργων μπορεί να διευκολύνει τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων, οδηγώντας σε αποτελεσματικότερη και βιώσιμη περιβαλλοντική διαχείριση. Ωστόσο, οι συγγραφείς αναγνωρίζουν επίσης ότι το projectification μπορεί να παρουσιάσει αρκετές προκλήσεις για την περιβαλλοντική

διακυβέρνηση. Για παράδειγμα, η εστίαση σε βραχυπρόθεσμα έργα με την κουλτούρα του κατεπείγοντος μπορεί να εμποδίσει τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και τη στρατηγική σκέψη και η έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την απόδοση μπορεί να αποβεί εις βάρος της δημοκρατικής συμμετοχής. Επιπλέον, το projectification μπορεί να ενισχύσει τις υφιστάμενες ανισορροπίες ισχύος και να αποκλείσει ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, μειώνοντας έτσι τη νομιμότητα της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης. Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, οι συγγραφείς προτείνουν διάφορες συστάσεις για μια πιο ισορροπημένη και αποτελεσματική περιβαλλοντική διακυβέρνηση με έργα. Πρώτον, προτείνουν ότι το projectification θα πρέπει να συνοδεύεται από μέτρα για τη διασφάλιση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της δημοκρατικής συμμετοχής, όπως διαδικασίες συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών, δημόσιες διαβουλεύσεις και μηχανισμούς αξιολόγησης. Δεύτερον, υποστηρίζουν ότι το projectification θα πρέπει να ενσωματωθεί σε ευρύτερα πλαίσια διακυβέρνησης που προωθούν τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και τη στρατηγική σκέψη και που επιτρέπουν τον αποτελεσματικό συντονισμό και την ολοκλήρωση σε διάφορα επίπεδα και τομείς της κυβέρνησης. Τέλος, τονίζουν τη σημασία της αναγνώρισης και της αντιμετώπισης των ανισορροπιών ισχύος και των ανισοτήτων στην περιβαλλοντική διακυβέρνηση, προκειμένου να ενισχυθεί η νομιμότητα και η αποτελεσματικότητά της.

Συνολικά, το άρθρο παρέχει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των ευκαιριών και των προκλήσεων της διαδικασίας projectification στην περιβαλλοντική διακυβέρνηση και προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για τους επαγγελματίες και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής που επιδιώκουν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και τη νομιμότητα των διαδικασιών λήψης περιβαλλοντικών αποφάσεων. Επισημαίνοντας τη σημασία της εξισορρόπησης της βραχυπρόθεσμης διαχείρισης έργων με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική σκέψη και τη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών, οι συγγραφείς συμβάλλουν στις τρέχουσες συζητήσεις σχετικά με τον τρόπο επίτευξης μιας βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς περιβαλλοντικής διακυβέρνησης σε έναν ολοένα και περισσότερο 'projectified' κόσμο. Γίνεται τέλος αναφορά στην ανάγκη για περαιτέρω έρευνα η οποία θα εστιάσει στη σχέση των διαφόρων μορφών έργων σε συνάρτηση με μόνιμους οργανισμούς διοίκησης και διακυβέρνησης.

Οι συγγραφείς προειδοποιούν ότι τα προγράμματα-πλαίσια πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να αποφεύγεται η ενίσχυση των υφιστάμενων δομών εξουσίας και να

προάγεται η συμμετοχικότητα και η συμμετοχή. Το άρθρο παρουσιάζει τις δυνατότητες της διακυβέρνησης μέσω έργων ώστε να επιταχύνει τις μεταβάσεις στη βιωσιμότητα. Το προτεινόμενο πλαίσιο υπογραμμίζει τη σημασία του πειραματισμού, της καινοτομίας και της μάθησης, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιτυχή πλοήγηση στην πολυπλοκότητα των μεταβάσεων της βιωσιμότητας. Επιπλέον, η συζήτηση των προγραμμάτων του πλαισίου αναδεικνύει τα πιθανά οφέλη και τις προκλήσεις της χρήσης προσεγγίσεων που βασίζονται σε έργα για την προώθηση των μεταβάσεων της βιωσιμότητας σε μεγαλύτερη κλίμακα και υποστηρίζουν ότι, ενώ οι μεταβάσεις βιωσιμότητας απαιτούν συντονισμό μεταξύ διαφόρων φορέων και τομέων, οι παραδοσιακές μορφές διακυβέρνησης ενδέχεται να μην είναι εξοπλισμένες για να χειριστούν την πολυπλοκότητα αυτών των μεταβάσεων.

Συνολικά, στα άρθρα αποδεικνύεται ότι απαιτείται μια ισορροπημένη προσέγγιση για να διασφαλιστεί ότι τα οφέλη της μετατροπής των εργασιών με έργα (projects) μεγιστοποιούνται, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τις πιθανές αρνητικές συνέπειες για τη διακυβέρνηση. Η κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ projectification και διακυβέρνησης είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς καθώς περιηγούνται στις πολυπλοκότητες του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

5.7 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ – ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Με βάση την παραπάνω ανάλυση προκύπτουν τα παρακάτω κοινά σημεία τα οποία θα ερευνηθούν περαιτέρω με την ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων όπως φαίνονται στον Πίνακα 5.4:

Πίνακας 5.3. Βασικά ερωτήματα Έρευνας

Βασικό Ερωτ	Έννοια/Θέμα	Q1 / Q2
E1	Οργάνωση της εργασίας σε έργα και υιοθέτηση δομών και πρακτικών βασισμένων σε έργα σε οργανισμούς	Q1 & Q2
Βασικοί συγγραφείς	Βασικές Θέσεις Συγγραφέων	
Muller, Li, Godenhjelm, Rosenschöld, Bekker, Hodgson, Jensen,	-Πλαίσιο για αποτελεσματική διακυβέρνηση έργου. -Το projectification ως εκδήλωση των μεταρρυθμίσεων της ΝΔΔ -Επίπεδο του projectification στην ΕΕ -Επιτυχής υλοποίηση έργων υποδομής στον δημόσιο τομέα - Ρόλος των προγραμμάτων-πλαισίων στην προώθηση των μεταβάσεων προς τη βιωσιμότητα	

Zerjav, Wagner, Ignason, Lindqvist	- Τάση να δίνεται προτεραιότητα στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα
------------------------------------	--

E2	Εννοιολογικά πλαίσια και μοντέλα διακυβέρνησης - Διακυβερνητικότητα	Q1 & Q2
Βασικοί συγγραφείς		Βασικές Θέσεις Συγγραφέων
Καρκατσούλης, Muller, Zhai, Wang, Shao, Rosenschöld, Chhotray, Petridou, Godenhjelm, Wolf		-Ουσία της διακυβέρνησης ως περιεχόμενο και ως διαδικασία λήψης αποφάσεων για τις δημόσιες υποθέσεις -Διακυβέρνηση του έργου ως μια περίπλοκη κοινωνικο-πολιτική διαδικασία -Τρισδιάστατο πλαίσιο για τη διακυβέρνηση, δομή διακυβέρνησης, διακυβέρνηση και προβολή. -Διακυβερνητικότητα, ο τρόπος που ασκείται η εξουσία και η εξουσία στην κοινωνία.

E3	Προσαρμογή στην πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρηματικών περιβαλλόντων και προσπάθεια για μεγαλύτερη ευελιξία και ανταπόκριση	Q2
Βασικοί συγγραφείς		Βασικές Θέσεις Συγγραφέων
Chhotray, Muller, Wang, Hedborg, Li, Samaluk, Eriksson, Rosenchold, Nylen, Jakobsson, Wolf		- Δομές και πρακτικές που βασίζονται σε έργα προωθούν την καινοτομία, τη συνεργασία και την κινητοποίηση πόρων. - Προκλήσεις projectification για τη διακυβέρνηση. Κατακερματισμός, αποκέντρωση και συντονισμός - Προσαρμογή στο μετα-σοσιαλιστικό περιβάλλον, την πλοήγηση στις μεταβαλλόμενες δυναμικές εξουσίας και αποτελεσματική συμμετοχή στον κοινωνικό διάλογο

E4	Δομές, διαδικασίες και μηχανισμοί λήψης αποφάσεων, κατανομή πόρων και λογοδοσία μέσω της διακυβέρνησης	Q1
Βασικοί συγγραφείς		Βασικές Θέσεις Συγγραφέων
Muller, Li, Hodgson, Cerne, Nylen, Hodge, Lindqvist		-Η εργοποίηση της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης μπορεί να επηρεάσει την περιβαλλοντική πολιτική και τον περιβαλλοντικό σχεδιασμό, καθώς και τη βιώσιμη χρήση των πόρων -Διαφάνεια και Λογοδοσία. -Διοίκηση έργων και προσωρινές μορφές απασχόλησης -Η κουλτούρα ως βασικός μηχανισμός

E5	Δυνατότητες θεσμικής αλλαγής μέσω της διακυβέρνησης και του projectification, Ευρωπαϊκή Ένωση	Q2
Βασικοί συγγραφείς		Βασικές Θέσεις Συγγραφέων
Muller, Li, Godenhjelm, Rosenschöld, Bekker, Hodgson, Turner, Cerne, Nylen, Hodge, Lindqvist		- Δυναμική της οργανωσιακής διαχείρισης έργων - Μετάβαση προς τη βιωσιμότητα μέσω του projectification - Η ΕΕ μπορεί να είναι μοχλός ανάπτυξης και καινοτομίας μοιράζοντας εμπειρίες από έργα χρηματοδοτούμενα από την ΕΕ. - Εμπλοκή των τοπικών πληθυσμών στη διαχείριση μέσω προσεγγίσεων που βασίζονται σε έργα

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

5.8 ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Η προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης, είναι μια ποιοτική ερευνητική μέθοδος που επικεντρώνεται στη διερεύνηση και κατανόηση ενός συγκεκριμένου φαινομένου ή ζητήματος μέσω της σε βάθος εξέτασης μιας ή περισσότερων πραγματικών περιπτώσεων. Η έρευνα μελέτης περίπτωσης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν ένας ερευνητής θέλει να αποκτήσει λεπτομερή κατανόηση ενός σύνθετου φαινομένου στο φυσικό του πλαίσιο, όπου χρησιμοποιούνται πολλαπλές πηγές στοιχείων για να υπάρξει μια πλούσια και ολιστική κατανόηση (Creswell, 2013).

Επίσης, σύμφωνα με τον Rubin (2011), η υλοποίηση συνεντεύξεων είναι ένας πολύ χρήσιμος τρόπος συλλογής πρωτογενών δεδομένων.

Συγκεκριμένα, ο σχεδιασμός ενός ερωτηματολογίου πρέπει να περιλαμβάνει τις παρακάτω συνθήκες και στρατηγικές ώστε να μεγιστοποιηθεί η απόδοση των συνεντεύξεων όπως φαίνονται στον Πίνακα 5.5:

Πίνακας 5.4. Συνθήκες εγκυρότητας/ποιότητας συνέντευξης

Συν- θήκη	Επιδιωκόμενο αποτέλεσμα
Σ1	Επιδίωξη δημιουργίας σχέσης εμπιστοσύνης η οποία είναι απαραίτητη για την απόσπαση ειλικρινών και ανοικτών απαντήσεων. Στο πλαίσιο της έρευνας μελέτης περίπτωσης, η οικοδόμηση εμπιστοσύνης με τους συμμετέχοντες είναι ζωτικής σημασίας για την απόκτηση πρόσβασης στην περίπτωση και τη συλλογή αυθεντικών δεδομένων.
Σ2	Ανοιχτές, μη καθοδηγητικές ερωτήσεις, επιτρέποντας τους συμμετέχοντες να μοιραστούν τις εμπειρίες και τις προοπτικές τους. Αυτή η προσέγγιση

είναι ιδιαίτερα σημαντική για την έρευνα μελέτης περίπτωσης, καθώς επιτρέπει στους ερευνητές να συλλέξουν πλούσια, ειδικά για το πλαίσιο δεδομένα που μπορούν να συμβάλουν στη βαθιά κατανόηση της περίπτωσης.

Σ3 Ερωτήσεις διερεύνησης και παρακολούθησης για την απόκτηση λεπτομερέστερων πληροφοριών και τη διερεύνηση των αποχρώσεων των εμπειριών των συμμετεχόντων. Αυτή η δεξιότητα είναι ιδιαίτερα πολύτιμη στην έρευνα μελέτης περίπτωσης, καθώς επιτρέπει στους ερευνητές να εμβαθύνουν στις πολυπλοκότητες της περίπτωσης.

Σ4 Ελαχιστοποίηση του κινδύνου μεροληψίας του ερευνητή

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα είναι η διατήρηση σε όλη την διαδικασία των αυστηρών κανόνων του κώδικα δεοντολογίας, με ενημέρωση των μερών, συγκατάθεση τους, τήρηση της εμπιστευτικότητας και όσο το δυνατόν ελαχιστοποίησης του κινδύνου μεροληψίας του ερευνητή (Rubin, 2011).

Ο Creswell (2013) παρέχει οδηγίες για την βελτίωση αξιοπιστίας τους. Σύμφωνα με αυτές τις οδηγίες, δημιουργήθηκαν οι παρακάτω ερωτήσεις όπως είναι καταγεγραμμένες στον πίνακα 5.6, οι οποίες συνδυασμένα, επιχειρούν να απαντήσουν σε όλα τα βασικά ερωτήματα της έρευνας, ικανοποιώντας ταυτόχρονα τις συνθήκες πληρότητας και ποιότητας της έρευνας:

Πίνακας 5.5. Ερωτήσεις συνέντευξης

A/ A	Ερώτημα	Βασικό ερώτημα	Q1 /Q2	Συνθήκη
1	Μπορείτε να περιγράψετε εν συντομία τον ρόλο και τις αρμοδιότητές σας στον οργανισμό;	E1, E2	Q1	Σ1,Σ3
2	Από τις τρεις βασικές μεθόδους διακυβέρνησης, εξουσιαστική, φιλελεύθερη, νέο-φιλελεύθερη, σε ποια κατηγορία πιστεύετε ότι ανήκει ο οργανισμός σας;	E2, E4	Q1&Q2,	Σ1, Σ3, Σ4

	Υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές διακυβέρνησης που ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικές ή αναποτελεσματικές στην αντιμετώπιση των καθημερινών προκλήσεων;	E1, E2, E3, E4, E5	Q1	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4
3	Πώς η δομή διακυβέρνησης του οργανισμού υποστηρίζει ή εμποδίζει την ικανότητά του να αντιμετωπίζει τις καθημερινές προκλήσεις;	E1, E2, E3	Q1&Q2	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4
4	Πόσα έργα έχει αναλάβει ο οργανισμός/το τμήμα σας το τελευταίο έτος; Μπορείτε να δώσετε μερικά παραδείγματα;	E1, E5	Q1&Q2	Σ2, Σ4
5	Κατά προσέγγιση, ποιο ποσοστό του ανθρωπίνου δυναμικού του οργανισμού/τμήματος σας έχει εμπειρία στην εκπόνηση έργων;	E3, E5	Q2	Σ1, Σ3, Σ4
6	Μπορείτε να περιγράψετε συγκεκριμένες προκλήσεις που αντιμετώπισε ο οργανισμός κατά την υιοθέτηση έργων στις δραστηριότητές του και πώς διασφαλίζετε ότι τα έργα ευθυγραμμίζονται με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους του οργανισμού;	E1, E2, E3, E4, E5	Q1&Q2	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4
7	Ποιοι διάυλοι επικοινωνίας υπάρχουν για τα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να παρέχουν ανατροφοδότηση και πληροφορίες σχετικά με τα έργα και τις πρακτικές;	E1, E3, E4	Q1&Q2	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4
8	Πώς προωθεί ο οργανισμός τη διαφάνεια και τη λογοδοσία στις πρακτικές διακυβέρνησης που εφαρμόζει; Πως	E2, E3, E4, E5	Q1&Q2	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4

Προκειμένου να υπάρξει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κάλυψη των διαφορετικών τμημάτων και ομάδων εργαζομένων εντός της ΔΠΕ Λάρισας αλλά και επιλογή των προσώπων με την εγγύτερη επαφή με την διακυβέρνηση της υπηρεσίας, και τα έργα της, επιλέχθηκαν 12 άτομα. Τα χαρακτηριστικά τους έχουν ως εξής:

Πίνακας 5.6. Χαρακτηριστικά των συνεντευξιαζόμενων

Είδος	Πλήθος		
	Προϊστάμενοι Διεύθυνσης	Προϊστάμενοι Τμημάτων	Υπάλληλοι Τμημάτων
Διοικητικοί		4	5
Εκπαιδευτικοί	1		2
Σύνολο:	12 άτομα		

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

5.10 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο κεφάλαιο 5 παρουσιάστηκαν αναλυτικά τα **Ερευνητικά Ερωτήματα Q1 και Q2**, και έγινε η σύνδεση τους με τα **βασικά ερωτήματα E1, E2, E3, E4 και E5** που προέκυψαν από την ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας. Επίσης, παρουσιάστηκε λεπτομερώς η διαδικασία επιλογής της σχετικής βιβλιογραφίας μέσω εργαλείων έρευνας όπως η Γλώσσα R, και οι εξειδικευμένοι ιστότοποι/ευρετήρια ακαδημαϊκής έρευνας όπως το WOS και το SCOPUS.

Τέλος, συντάχθηκαν οι ερωτήσεις συνεντεύξεων για την ποιοτική ανάλυση και έγινε η σύνδεση τους με τα παραπάνω ερωτήματα βεβαιώνοντας ταυτόχρονα τις **Συνθήκες Εγκυρότητας Σ1, Σ2, Σ3 και Σ4**. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας και θα συζητηθούν τα ευρήματα.

6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα επόμενα κεφάλαια θα αναλυθούν οι απαντήσεις σε βάθος ώστε να διερευνηθεί η υπό εξέταση σχέση ή σχέσεις μέσα από τις απαντήσεις.

Είναι πολύ σημαντικό αυτή η διαδικασία να γίνει σε στάδια, επιστρέφοντας κάθε φορά και στις προηγούμενες απαντήσεις αφού έχει προκύψει ένα νέο θέμα, ώστε να διερευνηθεί περαιτέρω (Creswell, 2013).

6.2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η πρώτη ερώτηση, *«Μπορείτε να περιγράψετε εν συντομία τον ρόλο και τις αρμοδιότητές σας στον οργανισμό;»* είχε ως σκοπό να καταδείξει την σχέση του ερωτώμενου με την ΔΠΕ Λάρισας, καθώς και τον βαθμό συμμετοχής του/της στην εφαρμογή της διακυβέρνησης. Επίσης, είναι το πρώτο σημείο όπου γίνεται μια πρώτη αναφορά στο εύρος της ανάμειξης τους με τα έργα της ΔΠΕ Λάρισας, αλλά και τις μεθόδους διοίκησης. Οι απαντήσεις καταγράφηκαν στον Πίνακα 6.1.

Ενδεικτικά παρατίθενται απαντήσεις στο ερώτημα 1:

- *«Είμαι διοικητική υπάλληλος, πρώην εκπαιδευτικός, και στην ΔΠΕ Λάρισας είμαι υπεύθυνη χειρισμού του πληροφοριακού συστήματος myschool όπου καταχωρούνται δεδομένα για τη λειτουργία της ΔΠΕ Λάρισας, των σχολικών μονάδων και των υπηρετήσεων των εκπαιδευτικών»*
- *«Είμαι εκπαιδευτικός πληροφορικής και την τρέχουσα σχολική χρονιά αποτελώ μέρος της ομάδας διαχείρισης ευρωπαϊκών προγραμμάτων της ΔΠΕ Λάρισας. Στην ομάδα το αντικείμενο εργασίας μου είναι η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων της διεύθυνσης τόσο διοικητικών, όσο και εκπαιδευτικών αποσπασμένων ή με διάθεση, καις εαυτό το πλαίσιο συντάσσουμε προτάσεις για την χρηματοδότηση από την ευρωπαϊκή επιτροπή, κατά κόρον μέσω του προγράμματος» Erasmus Plus K.A.1*
- *«Είμαι διοικητικός υπάλληλος, είμαι υπεύθυνος ευρωπαϊκών προγραμμάτων erasmus και έχω και άλλα καθήκοντα που αφορούν την επικοινωνία της διεύθυνσης με δελτία τύπου, μηνύματα και άλλα»*
- *«Είμαι αποσπασμένη εκπαιδευτικός μέλος της ομάδας διαχείρισης ευρωπαϊκών προγραμμάτων Erasmus Plus. Η ομάδα εποπτεύεται από τη διεύθυνση του οργανισμού και βασικά καθήκοντα της είναι η συγγραφή και κατάθεση προτάσεων σε ευρωπαϊκά έργα, η οικονομική διαχείριση των κονδυλίων των προγραμμάτων εφόσον πάρουμε την έγκριση, η επικοινωνία με την εθνική μονάδα συντονισμού που είναι το ΙΚΥ για μας»*
- *«Είμαι διοικητικός υπάλληλος στη ΔΠΕ Λάρισας. Τα 7 τελευταία χρόνια στη θέση του καταχωριστή δεδομένων στα προγράμματα ΕΣΠΑ αρμοδιότητές μου είναι η μισθοδοσία των αναπληρωτών εκπαιδευτικών, η ηλεκτρονική καταχώρηση των στοιχείων του*

φυσικού και οικονομικού αντικειμένου των έργων του ΕΣΠΑ, η διαχείριση μισθοδοσίας, και τα οδοιπορικά έξοδα των αναπληρωτών που θα ασχοληθούν στα έργα αυτά»

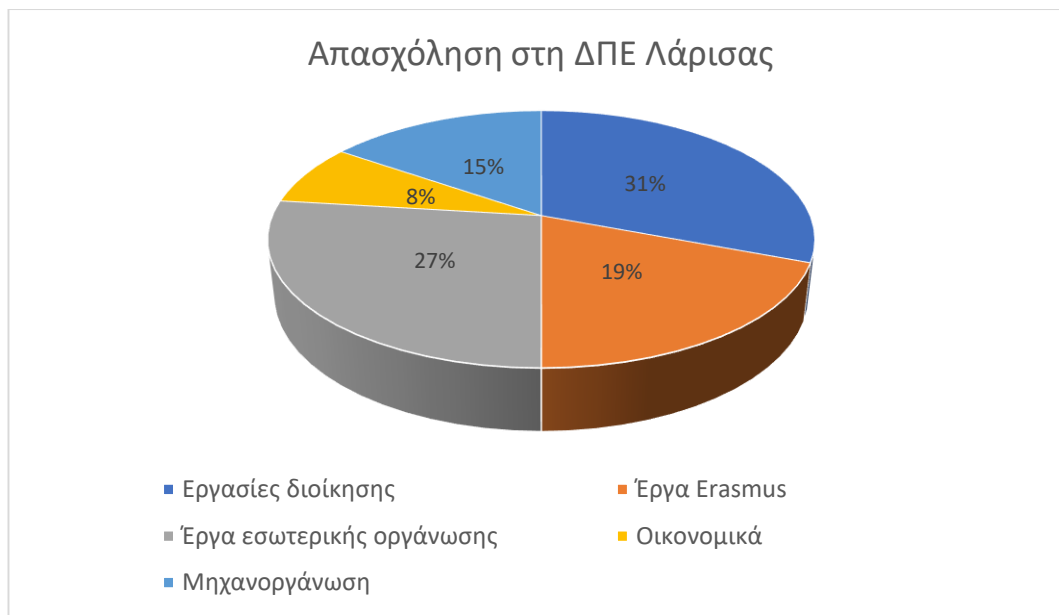
Πίνακας 6.1. Απαντήσεις Ερώτησης 1.

ID	Εργασίες διοίκησης	Έργα Erasmus	Έργα εσωτερικής οργάνωσης	Οικονομικά	Μηχανο-οργάνωση
1	✓		✓		✓
2	✓		✓		✓
3		✓			
4	✓	✓			
5		✓			
6	✓		✓		✓
7		✓			
8	✓		✓		
9		✓		✓	
10	✓		✓		✓
11	✓		✓	✓	
12	✓		✓		
Σύνολο	8	5	7	2	4

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Όπως φαίνεται παραπάνω, ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων ασχολείται με τις συνηθισμένες εργασίες εσωτερικής οργάνωσης της ΔΠΕ Λάρισας. Όμως, **ένα trend** που παρατηρούμε είναι η **αυξημένη ενασχόληση των υπαλλήλων με έργα όπως τα ευρωπαϊκά προγράμματα (ΕΣΠΑ, ERASMUS) αλλά και έργα νέων σχετικά επιταγών διακυβέρνησης, όπως η αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών προστασίας και ενημέρωσης (κορονοϊός, σχολικές δράσεις) αλλά και υποστηρικτικά (καταγραφή υποδομών, έργο ΣΥΖΕΥΞΙΣ, επιλογή διευθυντών).**

Γράφημα 6.1. Εργασίες εντός της διοίκησης.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Στην επόμενη ερώτηση, *«Από τις τρεις βασικές μεθόδους διακυβέρνησης, εξουσιαστική, φιλελεύθερη, νέο-φιλελεύθερη, σε ποια κατηγορία πιστεύετε ότι ανήκει ο οργανισμός σας; Υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές διακυβέρνησης που ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικές ή αναποτελεσματικές στην αντιμετώπιση των καθημερινών προκλήσεων;»* καταγράφεται η σημερινή μορφή διακυβέρνησης στην ΔΠΕ Λάρισας, όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.2.

Ενδεικτικά παρατίθενται απαντήσεις στο ερώτημα 2:

- *«Έχοντας ουσιαστικά την εμπειρία από την εργασία σε σχολεία και αντίστοιχα από την εργασία σε δημόσιο οργανισμό όπως η ΔΠΕ Λάρισας, θεωρώ ότι το μοντέλο διακυβέρνησης στο οποίο μπορεί να τοποθετηθεί η διεύθυνση είναι μέσα από την εξουσιαστική μέθοδο και αυτό γιατί εκ των πραγμάτων η λήψη αποφάσεων είναι συγκεντρωτική και ενώ μπορεί να είναι γνωμοδοτική η στάση των προϊσταμένων των τμημάτων για την διευθέτηση όλων των ζητημάτων και των λειτουργιών των σχολείων, η τελική απόφαση πρέπει να είναι ενός προσώπου.»*
- *«Ο οργανισμός ανήκει στην εξουσιαστική μέθοδο, και νομίζω ότι υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες πρακτικές που είναι αναποτελεσματικές, διότι η λήψη των αποφάσεων δεν ήταν άμεση μιας και η τελική απόφαση έπρεπε να παρθεί από την διεύθυνση, που εκείνη την στιγμή μπορεί να αδυνατούσε, ή να είχε μεγάλο φόρτο εργασίας»*

- «Ανήκουμε στην κατηγορία της εξουσιαστικής μεθόδου. Κάνουμε κάποια προσπάθεια σαν Δνση να ενσωματώσουμε και πρακτικές της φιλελεύθερης διακυβέρνησης, ωστόσο επειδή η διάρθρωση της υπηρεσίας δεν είναι οριζόντια αλλά ιεραρχική, με διευθυντή, προϊσταμένους και τους συναδέλφους, εφαρμόζεται κατά συντριπτική πλειοψηφία η εξουσιαστική μέθοδος διακυβέρνησης. Στο αν είναι αποτελεσματική, σε κάποιες περιπτώσεις σίγουρα δεν είναι και θα ήθελα να έχουμε πιο μεγάλο ποσοστό στην φιλελεύθερη μέθοδο διακυβέρνησης»
- «Ο οργανισμός ανήκει στην εξουσιαστική μέθοδο, και νομίζω ότι υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες πρακτικές που είναι αναποτελεσματικές, διότι η λήψη των αποφάσεων δεν ήταν άμεση μιας και η τελική απόφαση έπρεπε να παρθεί από την διεύθυνση, που εκείνη την στιγμή μπορεί να αδυνατούσε, ή να είχε μεγάλο φόρτο εργασίας»
- «Η διεύθυνσή μας έχει προϊσταμένη αρχή. Η διευθύντρια υπογράφει τις αποφάσεις, άρα θεωρητικά μπορεί να θεωρηθεί εξουσιαστική η διακυβέρνηση γιατί περνάνε όλα από ένα πρόσωπο. Ωστόσο υπάρχει διάλογος με τους αντίστοιχους τομείς των υπηρεσιών, υπάρχει το ΠΥΣΠΕ που συνεδριάζει για τα εκπαιδευτικά θέματα. Ως προς τα Ευρωπαϊκά προγράμματα που μετέχουμε εμείς υπάρχει διάλογος και καταθέτουμε τις απόψεις μας. Φυσικά οι αποφάσεις εν τέλει παίρνονται από τον υπεύθυνο εκπρόσωπο της διεύθυνσης, τον εκάστοτε διευθυντή ή διευθύντρια»
- «Ο οργανισμός ανήκει στην εξουσιαστική μέθοδο με κάποιες διαφοροποιήσεις. Πιστεύω ότι η διευθύντρια εκπαίδευσης, ο διευθυντής εκπαίδευσης είναι εκείνος που λαμβάνει τις αποφάσεις χωρίς ωστόσο κάποιες φορές να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των υπολοίπων υποψηφίων μελών της διοίκησης. Η μέθοδος διακυβέρνησης είναι αποτελεσματική διότι οι υπάλληλοι λαμβάνουν συγκεκριμένες οδηγίες προκειμένου να διεκπεραιώσουν τις καθημερινές προκλήσεις, οπότε υπάρχει αποτέλεσμα»
- «Θεωρώ ότι ενώ δεν είναι απαραίτητο, πολλές φορές λειτουργούμε σε στενά πλαίσια διακυβέρνησης. Δεν υπάρχει ευελιξία και ελαστικότητα. Στο παρελθόν δοκιμάστηκε ένας συνδυασμός εξουσιαστικής και φιλελεύθερης διακυβέρνησης και νομίζω ότι έφερε αποτελέσματα αλλά δεν υπήρξε συνέχεια»

Πίνακας 6.2. Απαντήσεις Ερώτησης 2.

ID	Εξουσιαστική μέθοδος	Φιλελεύθερη μέθοδος	Νέο-φιλελεύθερη μέθοδος	Επιτυχημένες πρακτικές	Μη επιτυχημένες πρακτικές

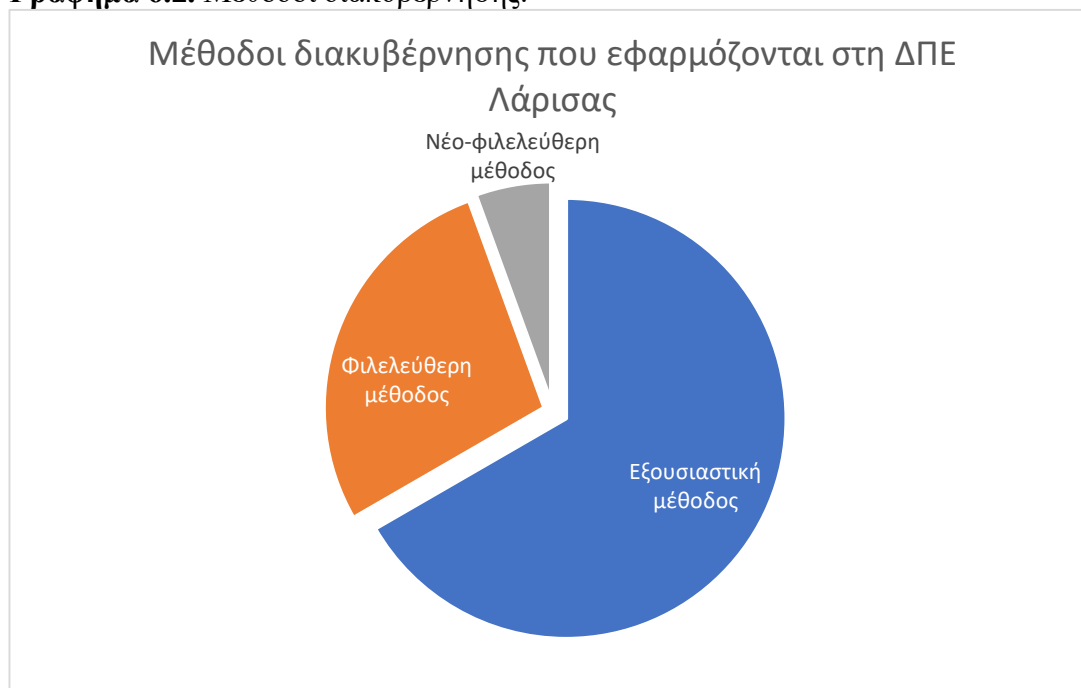
1	✓	✓		✓	
2	✓				✓
3	✓			✓	
4	✓	✓			
5	✓				
6	✓	✓		✓	
7	✓			✓	
8	✓				
9	✓	✓		✓	✓
10	✓		✓	✓	
11	✓	✓		✓	✓
12	✓			✓	
Σύνολο	12	5	1	8	3

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Επίσης, γίνεται προσπάθεια να υπάρξει και μία πρώτη αποτίμηση συγκεκριμένων πρακτικών της διακυβέρνησης οι οποίες αποδείχθηκαν αποτελεσματικές ή μη εντός της λειτουργίας της υπηρεσίας. Εδώ είναι συντριπτική η επιλογή της εξουσιαστικής ως την επικρατούσα μορφή διακυβέρνησης, κάτι αναμενόμενο σαν δημόσια υπηρεσία στην Ελλάδα.

Αυτό που προκαλεί ενδιαφέρον, είναι το πλήθος των απαντήσεων σχετικά με εφαρμογή φιλελεύθερων μεθόδων διακυβέρνησης, όπου 5 στους 12 ερωτηθέντες ανέφεραν ότι εφαρμόζεται ταυτόχρονα και αντιστοιχεί στο 42% (Γράφημα 6.2). Αυτό δίνει μία πολυχρωμία στο στυλ διακυβέρνησης, καθώς και ευελιξία.

Γράφημα 6.2. Μέθοδοι διακυβέρνησης.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Στην ίδια ερώτηση, διακρίνουμε ότι η πλειοψηφία των πρακτικών της παρούσας μορφής διακυβέρνησης είναι επιτυχημένες με το 73% να απαντά θετικά, δίνοντας παραδείγματα (Γράφημα 6.3).

Γράφημα 6.3. Μέθοδοι διακυβέρνησης.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Στην τρίτη ερώτηση, «Πώς η δομή διακυβέρνησης του οργανισμού υποστηρίζει ή εμποδίζει την ικανότητά του να αντιμετωπίζει τις καθημερινές προκλήσεις;» όπως καταγράφεται στον Πίνακα 6.3, γίνεται απόπειρα καταγραφής του βαθμού στον οποίο το συγκεκριμένο στυλ διακυβέρνησης συντελεί στο να κάνει την διακυβέρνηση πιο αποτελεσματική.

Ενδεικτικά παρατίθενται απαντήσεις στο ερώτημα 3:

- «Αυτή η μορφή περιορίζει αρκετά τους συναδέλφους και στο να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να τις εφαρμόσουν. Από εκεί και πέρα όμως είναι στην απόλυτη ευχέρεια του κάθε διευθυντή αν θα τις αποδεχτεί ή θα τις εφαρμόσει.»
- «Νομίζω ότι αντιμετωπίζει τις προκλήσεις, στο σύνολο των υπαλλήλων, απλά υπάρχει αρκετή πίεση τόσο σωματική όσο και ψυχολογική»
- «Η αποτελεσματικότητα της δομής διακυβέρνησης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της άσκησης εξουσίας. Έχοντας γίνει σωστή επιλογή προϊσταμένων ικανών ατόμων για τις θέσεις ευθύνης, θεωρώ ότι αυτό παρακινεί και όλους τους εργαζόμενους. Με οργάνωση έλεγχο και προγραμματισμό, έχοντας βέβαια και ευελιξία, εκπληρώνονται οι στόχοι της διεύθυνσης καθημερινά»
- «Δεν θεωρώ ότι η δομή έτσι όπως είναι ιεραρχικά με διευθύντρια, προϊσταμένους τμημάτων όπως είναι διαμορφωμένα τα τμήματα και οι αρμοδιότητες και τα λοιπά ότι είναι ανασταλτικός παράγοντας στην αποτελεσματικότητα των έργων και στη διαχείριση των έργων»
- «Από τη μία μεριά υποστηρίζει επιτυχώς κάποιες απλές καθημερινές προκλήσεις από την άποψη ότι απλά πράγματα που πρέπει να διευθετηθούν όπως το να καταγραφεί ένα πρακτικό, όσον αφορά το πρόγραμμα της κινητικότητας για το Erasmus περνάνε όλα από τον διευθυντή και έτσι δεν χρειάζεται να αναλωνόμαστε στο ποιος θα αναλάβει να διεκπεραιώσει αυτό το καθήκον. Από την άλλη, όταν δεν υπάρχει μεγάλη συμμετοχικότητα δεν υπάρχει μεταλαμπαδευση κάποιων ικανοτήτων»
- «Η δομή διακυβέρνησης υποστηρίζει και αντιμετωπίζει τις καθημερινές προκλήσεις πολύ οργανωμένα από την πλευρά της διοίκησης καθώς και της συνεργασίας των σχολείων με την υπηρεσία. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων έχουν αναπτύξει ένα δίκτυο επίλυσης προβλημάτων, και ακόμα και πρόβλεψης προβλημάτων στο μέλλον»

Πίνακας 6.3. Απαντήσεις Ερώτησης 3.

ID	Υποστηρίζει την αντιμετώπιση	Εμποδίζει την αντιμετώπιση	Αμεσότητα ανταπόκρισης	Εισάγει καθυστέρηση	Αποτέλεσμα της ακαμψίας του Δημοσίου
1		√		√	√

2		✓		✓	✓
3	✓		✓		
4	✓		✓		
5	✓		✓		
6	✓	✓		✓	✓
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11		✓			✓
12	✓		✓		
Σύνολο	9	4	4	3	4

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Επίσης, ζητείται από τους ερωτηθέντες να καταγράψουν και ειδικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του στυλ διακυβέρνησης να υποστηρίξει έκτακτες ή μη προκλήσεις, όπως φαίνεται στο Γράφημα 6.4.

Γράφημα 6.4. Ειδικά χαρακτηριστικά του στυλ διακυβέρνησης.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Στην τέταρτη ερώτηση, «Πόσα έργα έχει αναλάβει ο οργανισμός/το τμήμα σας το τελευταίο έτος; Μπορείτε να δώσετε μερικά παραδείγματα;» αποτυπώνεται το πλήθος των έργων τα οποία έχει αναλάβει η υπηρεσία ή το τμήμα που ανήκει ο/η υπάλληλος, αυτά ομαδοποιούνται σε σύνολα των δύο, μιας και οι περισσότεροι απάντησαν είτε 1-2, 3-4 ή πολλά περισσότερα μιας και το τμήμα τους ήταν πολύ ενεργό στην εκπόνηση έργων. Οι απαντήσεις καταγράφονται στον Πίνακα 6.4.

Ενδεικτικά παρατίθενται απαντήσεις στο ερώτημα 4:

- «Την τελευταία χρονιά υλοποιούμε ένα ευρωπαϊκό πρόγραμμα Erasmus KA 122 που περιλαμβάνει τρεις κινητικότητες διοικητικών υπαλλήλων στο εξωτερικό με σκοπό την επιμόρφωση σε θέματα ηγεσίας, καθοδήγησης και γενικά επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων. Αυτό το project είναι σε εξέλιξη, θα τελειώσει την επόμενη σχολική χρονιά, όμως παράλληλα έχουμε ξεκινήσει και ένα καινούριο πρόγραμμα Erasmus, έχοντας υποβάλλει την πρόταση μας προς έγκριση»
- «Ο οργανισμός έχει αναλάβει αρκετά έργα. Το τμήμα μας επικεντρώθηκε στην απορροφητικότητα του ΕΣΠΑ κυρίως, με την πρόσληψη εκατοντάδων αναπληρωτών εκπαιδευτικών για την κάλυψη των αναγκών»
- «Όλες τις διαδικασίες επιλογής διευθυντών. Όλες τις μοριοδοτήσεις σε περιόδους αποσπάσεων και μεταθέσεων εκπαιδευτικών. Στον ΑΣΕΠ με την καταχώριση και έλεγχο των δικαιολογητικών των υποψηφίων για διορισμό. Διάφορες δράσεις σχετικά με προγράμματα Erasmus που τρέχουν, την τηλεργασία που οργανώθηκε σε όλο τον οργανισμό, διάφορα λογισμικά που δημιουργήθηκαν εντός της υπηρεσίας»
- Το τελευταίο έτος είχαμε έγκριση των προγραμμάτων Erasmus για διοικητικούς υπαλλήλους το οποίο δεν έχει ξαναγίνει. Ήταν ένας από τους στρατηγικούς στόχους της ΔΠΕ Λάρισας. Ήταν ένα πολύ σημαντικό επίτευγμα το οποίος αναβάθμισε την ποιότητα και αποτελεσματικότητα των στόχων της διεύθυνσης κατά πολύ»
- «Η διεύθυνση υλοποιεί επίσης έργα ΕΣΠΑ για τους αναπληρωτές, τα οποία επαναλαμβάνονται κάθε χρόνο. Επίσης ένα άλλο τμήμα, αυτό των Σχολικών Δραστηριοτήτων στο οποίο γίνονται πολλές δράσεις αξιόλογες, project ενημέρωσης που αφορούν προβλήματα της καθημερινότητας και είναι πολύ σημαντικά και ενδιαφέροντα. Έχει επίσης και δράσεις μέσω των Κέντρων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (ΚΠΕ). Κάθε φορά ο υπεύθυνος Σχολικών Δραστηριοτήτων με συνάδελφους διοικητικούς αλλά και εκπαιδευτικούς σε σχολικές μονάδες και πολλούς εξωτερικούς συνεργάτες όπως ψυχολόγους, μουσεία, εκθεσιακοί χώροι κλπ. Φέρνουν σε πέρας τα έργα αυτά»
- «Το τελευταίο παράδειγμα ήταν η διαχείριση των αιτήσεων απόσπασης. Είναι οι αποσπάσεις εκπαιδευτικών που λαμβάνουν χώρα κάθε έτος συνήθως ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στις αρχές του έτους και είναι για το επόμενο σχολικό έτος. Το έργο αφορά την καταχώρηση στοιχείων και έλεγχος αυτών, είναι μία δράση η οποία γίνεται κάθε χρόνο, τη γνωρίζει ένας συγκεκριμένος αριθμός υπαλλήλων που ασχολείται με

αυτό, επομένως το περιμένουν και το προγραμματίζουν. Ο προγραμματισμός είναι σημαντικό υποστηρικτικό εργαλείο, λειτουργεί δηλαδή σε μία υπηρεσία, σε έναν οργανισμό Δεν θεωρώ ότι δημιουργεί πρόβλημα, όπως αντίστοιχα και στις μεταθέσεις εκπαιδευτικών και οι αποσπάσεις. Μία καινούργια δράση που έχει χρόνια να γίνει, ήταν η επιλογή των διευθυντών»

Πίνακας 6.4. Απαντήσεις Ερώτησης 4.

ID	1-2	3-4	Περισσότερα
1			√
2			√
3	√		
4	√		
5	√		
6			√
7	√		
8		√	
9			√
10			√
11		√	
12			√
Σύνολο	4	2	6

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Στην Πέμπτη ερώτηση και όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.5, «Κατά προσέγγιση, ποιο ποσοστό του ανθρωπίνου δυναμικού του οργανισμού/τμήματος σας έχει εμπειρία στην εκπόνηση και διαχείριση project;» αποτυπώνεται ο βεθμός στον οποίο το τμήμα του κάθε ερωτηθέντος έχει ενασχόληση και εμπειρία με projects,.

Ενδεικτικά παρατίθενται απαντήσεις στο ερώτημα 5:

- «Το τμήμα διοικητικού απαρτίζεται από οκτώ συναδέλφους. Για διαχείριση έργων ένα 20-30% έχει εμπειρία»

- «Οι υπάλληλοι οι οποίοι υπηρετούν στα τμήματα που υλοποιούν ευρωπαϊκά έργα έχουν την μεγαλύτερη εμπειρία, περίπου στο 20-25% του συνόλου των υπαλλήλων της ΔΠΕ Λάρισας»
- «Για εκπόνηση και παρακολούθηση έργων, νομίζω ότι ένα 30-40% έχει την απαιτούμενη εμπειρία»
- «Γύρω στο 20% συμμετέχει στα έργα αυτά καθ' αυτά. . Οι υπόλοιποι έχουν ρόλο πιο μόνιμο και διεκπεραιωτικό και κινούνται σε πιο υπηρεσιακά πλαίσια»
- «Με επικεφαλής την διευθύντρια της ΔΠΕ Λάρισας, η πενταμελής ομάδα διαχείρισης ευρωπαϊκών προγραμμάτων στην οποία ανήκω, έχει κατά 80% μεγάλη εμπειρία στην εκπόνηση και διαχείριση έργων»

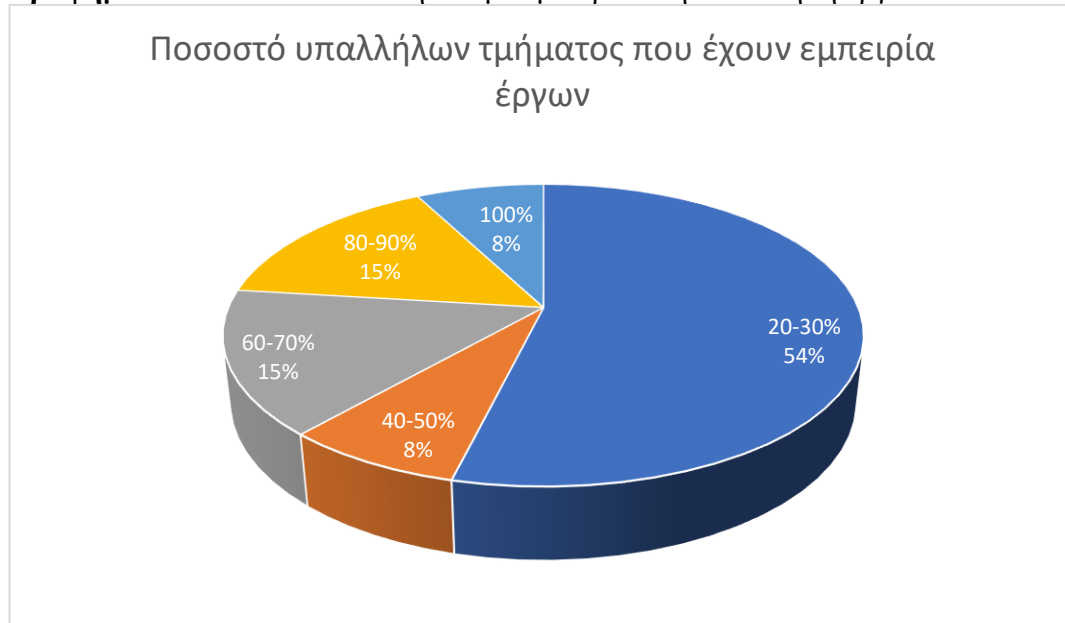
Επίσης, στο Γράφημα 6.5 απεικονίζεται γραφικά αυτο το ποσοστό.

Πίνακας 6.5. Απαντήσεις Ερώτησης 5.

ID	20-30%	40-50%	60-70%	80-90%	100%
1	√				
2	√				
3	√			√	
4				√	
5					√
6			√		
7	√				
8	√				
9	√				
10		√			
11	√				
12			√		
Σύνολο	7	1	2	2	1

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Γράφημα 6.5. Ποσοστό υπαλλήλων με εμπειρία στην εκπόνηση έργων.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Η έκτη ερώτηση, «Μπορείτε να περιγράψετε συγκεκριμένες προκλήσεις που αντιμετώπισε ο οργανισμός κατά την υιοθέτηση έργων στις δραστηριότητές του και πώς διασφαλίζετε ότι τα έργα ευθυγραμμίζονται με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους του οργανισμού;» αφορά την άποψη του ερωτώμενου για τον τρόπο με τον οποίο το τμήμα και κατ' επέκταση η υπηρεσία παρακολουθεί την εξέλιξη των project, και φροντίζει αυτά να ευθυγραμμίζονται με τις επιδιώξεις της, Πίνακας 6.7.

Ενδεικτικά παρατίθενται απαντήσεις στο ερώτημα 6:

- «Η ΔΠΕ Λάρισας έχει ακολουθήσει μία τακτική διεθνοποίησης και έχει στρατηγικούς στόχους οι οποίοι επιβάλλουν την υλοποίηση ευρωπαϊκών έργων καθώς αυτά για να υλοποιηθούν θέτουν κάποια κριτήρια ποιότητας, ενσωματώνουν κάποιες προκλήσεις ευρωπαϊκές όπως η συμπερίληψη, η συμμετοχικότητα, η ευρωπαϊκή συνείδηση, η ψηφιακή μετάβαση και διάφορα άλλα ζητήματα και προσπαθούμε μέσω έργων η στρατηγική μας να ενσωματώσει στην πράξη όλες αυτές τις ευρωπαϊκές επιταγές και τις ανάγκες διεθνοποίησης»
- «Υπήρξε δυσκολία στην εκπόνηση των έργων, ιδιαίτερα στα Erasmus, στην αποδοχή από το ΙΚΥ, στον τρόπο που υλοποιήθηκε, στην φυσική συμμετοχή αλλά και στην οικονομική συμμετοχή των υποψηφίων. Μετά υπάρχουν πάντα οι γραφειοκρατικές προκλήσεις που έχουν τα ΕΣΠΑ»
- «Θα αναφέρω το πρόγραμμα που δημιουργήθηκε με την συμμετοχή μου και άλλων συναδέλφων μιας και έχω προσωπική εμπειρία. Πρόκειται για ένα πρόγραμμα σε

βάση δεδομένων που παρακολουθεί όλα τα στοιχεία των εκπαιδευτικών και μπορούμε να δούμε συνολικά και κατά άτομο όλα τα δεδομένα των σχολικών μονάδων. Υπήρξε λοιπόν σχεδιασμός, προγραμματισμός, ανάθεση, εκτέλεση, παρακολούθηση, και τελικά ανατέθηκε σε ένα άτομο το οποίο συνέχισε να ανατροφοδοτεί με εμπειρία χρήσης και συνέβαλε στη συνεχή βελτίωση του προγράμματος, και μέσω της ανατροφοδότησης διασφαλίστηκε η βελτίωση και η ευθυγράμμιση του έργου με τους στόχους του οργανισμού»

- «Μεγάλη δυσκολία φέτος είχαμε στην έγκριση του προγράμματος Erasmus, μία πολύ επίπονη διαδικασία, με πολλές αλλαγές από την συνήθη διαδικασία των προηγούμενων ετών, αλλά η θέληση και η προσπάθεια για την εκπλήρωση του στόχου αυτού με όλη την δυνατότητα που είχε το ανθρώπινο δυναμικό της διεύθυνσης, και έχοντας γνώση και ενημέρωση ξεπεράστηκε επιτυχώς»
- «Η υπηρεσία εκ περιτροπής κατάφερε να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό της με επιτυχία σε πολλά έκτακτα έργα και για κάποιο χρονικό διάστημα ήταν ελάχιστοι οι συνάδελφοι οι οποίοι είχαν φυσική παρουσία. Οι υπόλοιποι εργάζονταν εξ αποστάσεως. Σε αυτό βοήθησε πάρα πολύ το τμήμα της πληροφορικής που έχουμε, με έργα δικτύωσης και νομίζω ότι όλα προχώρησαν καλά»
- «Οι προκλήσεις ήταν πάρα πολλές. Καταρχάς στην αρχική αίτηση που είχε γίνει πριν από ενάμισι χρόνο, η βασική πρόκληση ήταν η συμμετοχή των συναδέλφων, ποιος θα αναλάβει κάποιες εργασίες, μια άλλη πρόκληση ήταν όσον αφορά τις κινητικότητες, με άτομα τα οποία θέλαν να συμμετέχουν χωρίς να εργαστούν για να ολοκληρωθεί η αίτηση ή να μην αναλάβουν δράσεις που έπρεπε να γίνουν πάνω στο πρόγραμμα Erasmus. Άλλη πρόκληση ήταν ότι από το ίδιο το ΙΚΥ μάθαμε σχεδόν τελευταία στιγμή κάποιες ασφαλιστικές δικλίδες που θα έπρεπε να ξέρουμε πολύ νωρίτερα για να διασφαλίσουμε καλύτερη οικονομική διαχείριση της επιχορήγησης που πήραμε. Τώρα πια ξέρουμε πως διασφαλίζονται αυτοί οι στόχοι τόσο όσον αφορά εμάς σαν σχολείο όσο και την ίδια την ΔΠΕ Λάρισας»

Πίνακας 6.6. Απαντήσεις Ερώτησης 6.

ID	Έλλειψη χρηματοδότησης	Ανθρώπινοι πόροι	Νομικό πλαίσιο	Χρονικά όρια	Κριτήρια και όροι υλοποίησης
1	√	√	√		

2			√		
3					√
4			√		√
5		√			√
6		√	√	√	√
7	√				√
8		√		√	
9		√			
10		√		√	√
11			√		√
12	√	√		√	√
Σύνολο	3	7	5	4	8

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Στην έβδομη ερώτηση, «Ποιοι δίαυλοι επικοινωνίας υπάρχουν για τα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να παρέχουν ανατροφοδότηση και πληροφορίες σχετικά με τα έργα και τις πρακτικές;» ζητείται η άποψη των ερωτηθέντων για τους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνεται η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων stakeholders στα projects της υπηρεσίας, καθώς και ο τρόπος αξιοποίησης του feedback που επιστρέφει από αυτή την διαδικασία και καταγράφεται στον Πίνακα 6.7.

Ενδεικτικά παρατίθενται απαντήσεις στο ερώτημα 7:

- «Πριν καν ξεκινήσουμε το πρόγραμμα, είχαμε ήδη κάνει μία παρουσίαση μετά από πρόσκληση της ΔΠΕ Λάρισας με ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ σχετικά με έργα που έχουν ήδη εκπονηθεί και σε αυτά που θα εκπονούνται, είχα τη χαρά να παρουσιάσω το πρόγραμμα που ΘΑ εκπονούσαμε, ήταν πολύ όμορφη εμπειρία όλη αυτή και μας έδωσε δύναμη και κουράγιο για τα επόμενα βήματα που πρέπει να περιλαμβάνουν διάχυση τόσο στα social media όσο και στα συμβατικά μέσα, στην περιφέρεια, στην ΠΔΕ Θεσσαλίας, επίσης αφού κάνουμε την κινητικότητα, θα παρουσιάσουμε ξανά και στην ΔΠΕ Λάρισας τα αποτελέσματα αλλά και στην ιστοσελίδα μας στο οποίο οφείλουμε να αναρτούμε συνέχεια τις δράσεις που γίνονται τόσο όσον αφορά το πριν αλλά και το μετά»

- «Δυστυχώς κάποιες φορές βέβαια τα τμήματα στις δημόσιες υπηρεσίες ακόμα και στη δική μας έχουν κάποια στεγανά, οπότε θεωρώ ότι κάποιες φορές δεν επικοινωνούν και δυσκολεύει αλλά με τη βοήθεια των προϊσταμένων των τμημάτων και κάποιους 'διαιτητές' στα έργα προσπαθούμε να δημιουργήσουμε ένα κλίμα για να το ξεπεράσουμε. Πολλές φορές δηλαδή και κάποιος άνθρωπος λειτουργεί και σαν δίαυλος επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων»
- «Η ιστοσελίδα της διεύθυνσης που ενημερώνει όλους τους ενδιαφερόμενους για όλες τις διεργασίες της διεύθυνσης. Επίσης είναι οι υποδομές επικοινωνίας που ρυθμίζονται κάθε φορά ανάλογα του προγράμματος, για τους αναπληρωτές, τα erasmus, κ.α. Ακόμα είναι η απευθείας επικοινωνία με όλους τους stakeholders, με ενημέρωση αμφίδρομη και συναντήσεις ατομικές και ομαδικές»
- «Υπάρχει διακύμανση στο πλήθος και την ποσότητα της πληροφορίας στην επικοινωνία που επιχειρείται, ιδίως όταν μιλάμε για την επικοινωνία μέσα στην κάθετη ιεραρχία που δεν είναι διαισθητικά εύκολο να γίνει αντιληπτή λόγω κοινών αντικειμένων ή προσωπικών γνωριμιών. Μεταξύ των συμμετεχόντων, αυτή η επικοινωνία τις περισσότερες φορές είναι ικανοποιητική, άμεση και αποτελεσματική. Όχι όμως όταν τα μέλη της ομάδας έργου δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο, όπως για παράδειγμα η υλοποίηση του ΣΥΖΕΥΞΙΣ, όπου ο καθένας έχει το έργο και τις γενικές αρμοδιότητες του στην υπηρεσία που βρίσκεται, αλλά και έχουν άλλη στόχευση για παράδειγμα ο ιδιωτικός φορέας υλοποίησης, άλλη ο ενδιαμέσος φορέας διαχείρισης και άλλη ο τελικός αποδέκτης»
- «Στην πλειοψηφία αυτό γίνεται δια ζώσης μεταξύ των εργαζομένων στα εκάστοτε project αλλά και στα τμήματα στα οποία ανήκουν. Αυτή η ενημέρωση συνήθως γίνεται από κάτω προς τα πάνω και η κατεύθυνση δίνεται από πάνω προς τα κάτω»

Πίνακας 6.7. Απαντήσεις Ερώτησης 7.

ID	Δια ζώσης ατομική συνάντηση	Ομαδικές συναντήσεις	Ηλεκτρονικά μέσα	Ερωτημα τολόγια	Εκθέσεις και παρουσιάσεις
1	√	√	√		
2	√	√			
3			√	√	√
4	√	√		√	
5		√	√	√	√

6	√		√		
7	√	√	√	√	√
8	√		√		
9	√	√	√		
10	√		√		
11		√	√		√
12	√	√	√	√	√
Σύνολο	9	8	10	5	5

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Στην ερώτηση 8, «*Πώς προωθεί ο οργανισμός τη διαφάνεια και τη λογοδοσία στις πρακτικές διακυβέρνησης που εφαρμόζει; Πως χρησιμοποιείται το feedback για μελλοντική βελτίωση;*» αποτυπώνεται με σαφήνεια μία από τις μεγαλύτερες επιταγές της Ν.Δ.Δ. για διαφάνεια και λογοδοσία. Εδώ όπως βλέπουμε δεν αρκεί η μονόδρομη διαδικασία, αλλά χρειάζεται αξιοποίηση της ανατροφοδότησης ώστε να υπάρξει μετάδοση και βελτίωση των πρακτικών χωρίς να επαναλαμβάνονται αστοχίες και λάθη. Στην ίδια ερώτηση, ζητείται να καταγράψουν και τρόπους με τους οποίους κατά την γνώση τους η υπηρεσία αξιοποιεί αυτό το feedback στον Πίνακα 6.8.

Ενδεικτικά παρατίθενται απαντήσεις στο ερώτημα 8:

- «*Ο οργανισμός με εφαρμογή των εγκυκλίων των νόμων και των προεδρικών διαταγμάτων, ιδίως όσον αφορά την εκπαίδευση, εφαρμόζει τις επιταγές της ανώτερης διοίκησης, απλά μέσα από την εφαρμογή πολλές φορές γίνεται απλοποίηση και διευκρινίζονται κάποιες ασάφειες ή κενά και γενικώς γίνεται προσαρμογή στα δεδομένα και τα ζητούμενα του οργανισμού και των σχολικών μονάδων που διευθύνουμε*»
- «*Ο οργανισμός όσον αφορά τα project που τρέχει, εφαρμόζει διαδικασίες επιλογής συμμετεχόντων στις οποίες θέτει κριτήρια ώστε η διαδικασία να είναι συνεκτική, διαφανής, χωρίς αποκλεισμούς, θέτει στο επίκεντρο τους συμμετέχοντες που δεν έχουν ξαναπάρει μέρος σε προγράμματα, θέτει επίσης κάποια κριτήρια κοινωνικά, οικονομικά, και προσπαθεί να ευθυγραμμίζεται με τις επιταγές της ΕΕ και σε αυτό το κομμάτι ώστε φυσικά να κρατάμε ουδέτερη στάση σε όλους τους υπαλλήλους της διεύθυνσης. Το feedback είναι ουσιαστικά το σημείο στο οποίο στεκόμαστε γιατί μέσω του feedback μπορούμε να δούμε τι δεν κάναμε καλά και να επανασχεδιάσουμε στο*

μέλλον. Η ανατροφοδότηση είναι το βασικό κομμάτι που προσπαθούμε να εφαρμόζουμε διαμορφωτική αξιολόγηση σε όλα τα στάδια υλοποίησης των προγραμμάτων και μας βοηθά πάρα πολύ να αλλάξουμε την τακτική μας αν δούμε ότι δεν οδηγούμαστε εκεί που επιθυμούμε»

- «Σίγουρα τα ερωτηματολόγια αποτελούν ένα μέσο για να γίνει το feedback που λέτε για να γίνει μία βελτίωση, να γίνει ένας στοχασμός. Τα δεδομένα που αποκομίζουμε τόσο από τα ερωτηματολόγια, όσο και από τις ανοιχτές συζητήσεις εντός της υπηρεσίας αξιολογούνται και συζητούνται στη συνάντηση που κάνει η ομάδα»
- «Ο οργανισμός ακολουθεί μία δίκαιη και χωρίς αποκλεισμούς, με απόλυτη συνάφεια με τους στόχους που είδαμε παραπάνω στους όρους των σχεδίων επιλογής των συμμετεχόντων ώστε να διασφαλίζεται δίκαιοι και ίσοι όροι για όλους τους συμμετέχοντες και προκειμένου να εξασφαλιστεί η εμπλοκή και ενεργός συμμετοχή ατόμων με λιγότερες ευκαιρίες ο οργανισμός αξιοποιεί στο έπακρο τα εργαλεία που λαμβάνει από τη χρηματοδότηση του προγράμματος και για αυτό το σκοπό προσπάθησε μέσα από την ευρεία προβολή των ευκαιριών να εξασφαλίσει το μεγαλύτερο δυνατό αριθμό συμμετεχόντων»
- «Διάυλοι επικοινωνίας με τους διευθυντές και με τα σχολεία υπάρχουν κυρίως μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων, μέσω συστημάτων που έχουν αναπτυχθεί από το υπουργείο για την ομαλή οργάνωση του έργου και έχει καθοριστεί κάποιος συγκεκριμένος εκπρόσωπος υπεύθυνος στο υπουργείο καθώς και ο υπεύθυνος καταχωριστής»
- «Ακολουθείται απαρέγκλιτα το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και οι σύννομες διαδικασίες και προωθείται η διαφάνεια με τη δημοσιοποίηση όλων των επιμέρους διοικητικών ενεργειών τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και οι κοινές αξίες και αρχές που διαμορφώνονται αργά αλλά σταθερά μεταξύ των υπαλλήλων λειτουργούν θετικά και οδηγούν σε μελλοντική βελτίωσή του»

Πίνακας 6.8. Απαντήσεις Ερώτησης 8.

ID	Ενημέρωση προϊστάμενου	Υπακοή στο νόμο	Ηλεκτρονικά μέσα ανάρτησης	Αξιολόγηση	Τήρηση πρακτικών, αποδείξεων
1	√	√	√	√	
2	√	√			
3			√	√	√

4			✓	✓	✓
5			✓	✓	✓
6	✓	✓			
7	✓	✓	✓	✓	✓
8	✓		✓	✓	
9	✓		✓		✓
10	✓	✓	✓		
11	✓	✓			
12	✓	✓	✓	✓	✓
Σύνολο	9	7	9	7	6

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Στην ερώτηση 9, «Πώς αντιμετωπίζει ο οργανισμός πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων ή ανισορροπίες ισχύος στο πλαίσιο της δομής διακυβέρνησής του;» καταγράφονται οι μέθοδοι με τους οποίους ο οργανισμός εφαρμόζει διακυβέρνηση με την επίλυση συγκρούσεων (Πίνακας 6.9). Αυτή είναι μία πολύ σημαντική διεργασία της διακυβέρνησης, αν και δεν εφαρμόζεται πάντα μιας και πολλές φορές το νομικό πλαίσιο είναι σαφές και δεν επιτρέπει σε έναν δημόσιο φορέα κανένα ελιγμό.

Ενδεικτικά παρατίθενται απαντήσεις στο ερώτημα 9:

- «Πρώτα ενεργεί σε επίπεδο πρόληψης και σε κάθε άλλη περίπτωση υπερισχύει η νομιμότητα, οι διαφανείς διαδικασίες και η ευελιξία»
- «Εντός του έννομου πλαισίου, σε συνδυασμό με τον ανθρώπινο παράγοντα αλλά και μέσω της ισονομίας επιτυγχάνεται η επίλυση των προβλημάτων»
- «Επειδή η διακυβέρνηση μας είναι εξουσιαστική, οι περισσότερες ανισορροπίες αντιμετωπίζονται συνήθως με συζήτηση, ακούγονται όλες οι γνώμες αλλά τις τελικές αποφάσεις τις παίρνει ο διευθυντής ή διευθύντρια»
- «Ο οργανισμός αποφεύγει τέτοιες πιθανές συγκρούσεις εφόσον όμως υπάρχουν προσπαθεί μέσα από τη συζήτηση των υπαλλήλων, των τμημάτων, των προϊσταμένων, μέσα από συνεργασία αποτυπώνονται οι αλλαγές και μετά προσπαθεί να επιτευχθεί μια συμφωνία από την οποία όσο μπορούν να καλύπτονται όλοι»

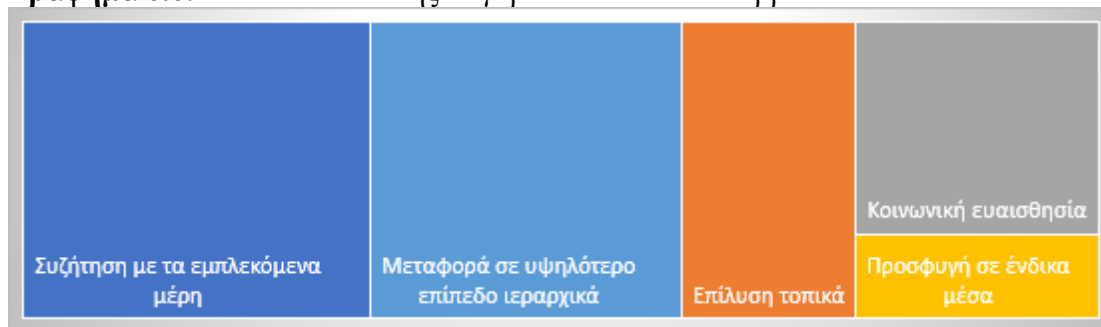
- «Οι συγκρούσεις συμφερόντων σε σοβαρές περιπτώσεις, επιλύονται μέσω της δικαστικής οδού. Σε πιο μικρά καθημερινά προβλήματα θα γίνει μία προσέγγιση να λυθεί το πρόβλημα με διάλογο και σύνεση και από τις δύο πλευρές»
- «Μεγάλες ή πολλές συγκρούσεις σε ένα έργο σαν το ΣΥΖΕΥΞΗΣ όπως προαναφέραμε δεν υπάρχουν μιας και υπάρχει μια αυστηρά ιεραρχημένη δομή και ξεκάθαρα ορισμένους στόχους. Συγκρούσεις θα μπορούσαν να υπάρξουν σε έργα μικρότερου μεγέθους, πιο τοπικά μιας και μπορεί να υπάρξει κενό στους ορισμούς του έργου και τους στόχους του. σε αυτές τις περιπτώσεις, η μέθοδος διακυβέρνησης που έχει επιλεγεί επιλύει τέτοιες διαφορές με τον ιεραρχικό τρόπο»

Πίνακας 6.9. Απαντήσεις Ερώτησης 9.

ID	Συζήτηση με τα εμπλεκόμενα μέρη	Επίλυση τοπικά	Κοινωνική ευαισθησία	Προσφυγή σε ένδικα μέσα	Μεταφορά σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχικά
1	√				√
2	√	√		√	
3	√				√
4					√
5	√	√	√		√
6					√
7	√	√			√
8	√				
9	√		√		√
10	√		√		√
11	√	√	√		
12	√	√	√	√	√
Σύνολο	10	5	5	2	9

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Γράφημα 6.6. Μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων και ανισορροπιών



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Στην ερώτηση 10, «Κατά τη γνώμη σας, είναι το σημερινό στυλ διακυβέρνησης του οργανισμού βιώσιμο μακροπρόθεσμα; Γιατί ή γιατί όχι; Υπάρχουν συστάσεις που θα θέλατε να διατυπώσετε για τη βελτίωση του τρόπου διακυβέρνησης και των πρακτικών διαχείρισης έργων ενός παρόμοιου οργανισμού;» επιχειρείται η τελική καταγραφή της άποψης του ερωτώμενου για το αν η μορφή διακυβέρνησης είναι βιώσιμη ή όχι στο μέλλον. Επίσης ζητείται να δώσουν κάποια guidelines για βελτίωση αλλά και υιοθέτηση επιτυχημένων πρακτικών.

Ενδεικτικά παρατίθενται απαντήσεις στο ερώτημα 10:

- «Είναι βιώσιμο και αποτελεσματικό, όχι όμως αποδοτικό, καθώς οι ευθύνες για τη νόμιμη και ομαλή λειτουργία του οργανισμού βαρύνουν -κατά κύριο λόγο- τον προϊστάμενο και μέρος του προσωπικού δεν έχει τις γνώσεις και τις δεξιότητες αλλά και την επιθυμία να αναλάβει περαιτέρω ευθύνες και πρωτοβουλίες στο πλαίσιο ενός νέο-φιλελεύθερου στυλ διακυβέρνησης»
- «Το συγκεκριμένο στυλ διακυβέρνησης θεωρώ ότι υπάρχει σε όλες τις κυβερνητικές δημόσιες υπηρεσίες και έχει επιβιώσει χρόνια και χρόνια, με όσες ακαμψίες και δυσκολίες, αλλά όσον αφορά τη βιωσιμότητα του, το έχει αποδείξει μιας και λίγο διαφέρει το στυλ διακυβέρνησης από τότε που υπάρχουν ιστορικά δημόσιες υπηρεσίες. Δεν γνωρίζω αν εν τέλει μπορεί να μεταλλαχτεί σε κάτι άλλο μιας και υπάρχει συγκεκριμένη ροή, συγκεκριμένος έλεγχος και οι στόχοι και οι επιδιώξεις ορίζονται από το υψηλότερο επίπεδο»
- «Πιστεύω πως μακροπρόθεσμα δεν είναι βιώσιμο γιατί δεν δίνεται χώρος και χρόνος σε κάθε εργαζόμενο ώστε να ανιχνευθούν οι κλίσεις και να αναπτυχθούν οι δεξιότητες στις οποίες έχει έφεση. Πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη ευελιξία και περισσότερες πρωτοβουλίες και στους προϊσταμένους των τμημάτων ώστε να οργανώσουν καλύτερα

τις εργασίες και τα έργα τους, και να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος τους»

- «Το σημερινό στυλ πράγματι είναι βιώσιμο μακροπρόθεσμα γιατί εκ των πραγμάτων πρέπει να είναι συγκεντρωτικό μιας και ένας άνθρωπος έχει την ευθύνη για όλους τους εργαζόμενους και τους εκπαιδευτικούς. Ένα σχολείο ή κάποιες άλλες δημόσιες υπηρεσίες που έχουν διαφορετικό στυλ διακυβέρνησης έχουν διαφορετική λειτουργία»
- «Είναι βιώσιμο όσο έχει στελέχη τα οποία έχουν επαρκή κατάρτιση. Αυτό πάντοτε θέλει βελτίωση. Αν θα πρότεινα κάτι είναι η περαιτέρω επιμόρφωση των στελεχών και η επιλογή κατάλληλων στελεχών διότι πάντοτε είναι ρευστό ένα προσωπικό σε μία διεύθυνση και σε μία δημόσια υπηρεσία»
- «Δεν μπορώ να πω ότι είναι βιώσιμο, απλά εξυπηρετεί επι του παρόντος όπως προανέφερα. Για μένα στις σημερινές προκλήσεις, και ειδικά με την πανδημία που περάσαμε, είναι πιο βιώσιμο να είναι πιο φιλελεύθερο, να αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες, να ακούγονται όλες οι γνώμες και η διακυβέρνηση να ασκείται κατά πλειοψηφία. Οπότε όχι, δεν το θεωρώ βιώσιμο μακροπρόθεσμα. Όσον αφορά τις συστάσεις, θα ήθελα να γίνεται ανάθεση πιο πολλών αρμοδιοτήτων στους συναδέλφους για να αποκτήσουν μεγαλύτερη ευκαιρία να είναι αυτεξούσιοι και αυτενεργοί αν χρειαστεί να δράσουν μόνοι τους για κάποιο λόγο. Να έχουν αναπτύξει τις δεξιότητες που απαιτούνται να δράσουν και μόνοι τους για απλά αλλά και πιο σύνθετα πράγματα, πάντα μέσα στα πλαίσια του νόμου»

Πίνακας 6.10. Απαντήσεις Ερώτησης 10.

ID	Βιώσιμο	Μη βιώσιμο	Πιο φιλελεύθερο	Αξιοποίηση εμπειρίας, ικανοτήτων υπαλλήλων	Βελτίωση με επιμόρφωση κ.α.
1	√		√		
2		√	√	√	√
3	√				
4	√			√	√
5	√			√	√
6	√			√	
7		√	√	√	√

8	√			√	√
9		√	√		
10	√		√	√	√
11	√		√	√	
12	√		√	√	√
Σύνολο	9	3	7	9	7

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

6.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σύμφωνα με τις βασικές ερευνητικές ερωτήσεις που είχαμε θέσει προκειμένου να απαντήσουμε στα ζητούμενα της έρευνας, θα επιχειρηθεί ένας συνδυασμός των παραπάνω απαντήσεων ώστε να προκύψουν σύνθετα αποτελέσματα.

Το **βασικό ερώτημα Ε1**, «Οργάνωση της εργασίας σε έργα και υιοθέτηση δομών και πρακτικών βασισμένων σε έργα σε οργανισμούς» δίνεται από τον συνδυασμό των απαντήσεων στα ερωτήματα 1,3, 4, 6, και 7 της συνέντευξης

Εκεί παρατηρούμε ότι **ο οργανισμός έχει αναλάβει στο παρελθόν αρκετά έργα**, όμως **‘τρέχει’ και στο παρόν πολλά** επίσης. Αυτά είναι **αποτέλεσμα των επιταγών της ΕΕ** για χρηματοδότηση μέσω project, αλλά βλέπουμε και μία **κουλτούρα μετατροπής στοιχείων της εσωτερικής λειτουργίας στη μορφή έργων**, που καταγράφεται από την συχνότητα χρήσης των παρακάτω λέξεων κλειδιά, **«οικονομική διαχείριση, εποπτεία, προγραμματισμός, εκθέσεις αποδοτικότητας, ομάδα έργου, στόχοι, διάχυση, υλοποίηση, ενσωμάτωση, διερεύνηση αναγκών, χρονοπρογραμματισμός»** . Συγκεκριμένα, εργασίες αποτύπωσης αναγκών, υφιστάμενης κατάστασης υποδομών, ανάπτυξη λογισμικού για την υποστήριξη της λειτουργίας, εκπαιδευτικά προγράμματα, βελτίωση υποδομών, επιλογή προϊσταμένων και οικονομικές μελέτες. Πολύ βασικές είναι και οι σχολικές δράσεις που έχουν σκοπό την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των εκπαιδευτικών των μαθητών και των γονέων τους, που εκφράζονται κατ’ εξοχήν στη μορφή έργων.

Στο **βασικό ερώτημα Ε2**, «Εννοιολογικά πλαίσια και μοντέλα διακυβέρνησης, διακυβερνητικότητα» δίνονται απαντήσεις με τον συνδυασμό και ανάλυση των απαντήσεων στις ερωτήσεις 1, 2, 3, 6 και 8. Γίνεται ξεκάθαρο ότι ο οργανισμός έχει υιοθετήσει το εξουσιαστικό μοντέλο διακυβέρνησης το οποίο κατά κάποιο τρόπο έχει

επιβληθεί από τον τρόπο λειτουργίας της ΔΔ. Αυτό άλλωστε δίνεται πολύ έντονα από την επικράτηση κάποιων λέξεων οι οποίες έχουν πολύ μεγάλη συχνότητα επανάληψης όπως **«ιεραρχία, νομικό πλαίσιο, προϊστάμενος, υποχρέωση υπακοής στις αποφάσεις, συγκεντρωτική εξουσία»**. Η διακυβερνητικότητα εκφράζεται από την θέληση της διεύθυνσης, την αποφασιστικότητα της για αλλαγή, καθώς όμως και τον σεβασμό στους νόμους, τις εγκυκλίους λειτουργίας του οργανισμού, και τις συνθήκες λογοδοσίας προς την κεντρική κυβέρνηση. Ακόμα, σαν εξουσιαστική, το όραμα για την πορεία του οργανισμού δίνεται από τον εκάστοτε διευθυντή/ντρια.

Όμως, παρατηρείται αύξηση της χρήσης νεοφιλελεύθερων πρακτικών σε κάποιες περιπτώσεις, με βασικότερες αυτές της επίλυσης συγκρούσεων, όπου δίνεται ευκαιρία στο διάλογο και την δημοκρατική μέθοδο αντιμετώπισης με την επικράτηση της πλειοψηφούσας άποψης. Υπάρχει τέλος, μία καταγραφή όπου είχε επιχειρηθεί ο νέο-φιλελεύθερος τρόπος διακυβέρνησης σε προηγούμενη περίοδο διακυβέρνησης όπου ο ασκών τη διοίκηση εφάρμοσε με επιτυχία. Δεν υπήρξε συνέχεια.

Για να απαντηθεί το **βασικό ερώτημα Ε3**, «Προσαρμογή στην πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρηματικών περιβαλλόντων και προσπάθεια για μεγαλύτερη ευελιξία και ανταπόκριση» θα συνδυαστούν τα ευρήματα από τις ερωτήσεις 2, 3, 5, 6, 7, 8 και 9. Αναγνωρίστηκαν οι εξής βασικές λέξεις – κλειδιά **«πρωτοβουλία, υποστήριξη, δράσεις, bottleneck, μηχανοργάνωση, εμπειρία, δίκτυο οργάνωσης, συμμετοχικότητα, ανάλυση αναγκών, ανάδραση, »** που δείχνουν την θετική ή αρνητική επίδραση των πρακτικών στην προσαρμοστικότητα, την ευελιξία, και στον χρόνο ανταπόκρισης του οργανισμού. Ξεκινώντας από την καταγραφή της κατάστασης, στις αρχικές ερωτήσεις 2 και 3 γίνεται εμφανές ότι ο οργανισμός δέχεται πίεση για να ενσωματώσει νέες μεθόδους διακυβέρνησης και λειτουργίας. Στις επόμενες ερωτήσεις φαίνεται ότι ήδη έχει μετασχηματίσει πολλές λειτουργίες του σε projects (σε κάποιες περιπτώσεις περισσότερα από 4, μέχρι 8 έργα σε ένα έτος), εξασφαλίζοντας μεγαλύτερη ευελιξία στην εκτέλεση διοίκησης, όπως είδαμε στην περίπτωση του έργου επιλογής διευθυντών εκπαιδευτικών μονάδων. Εκεί υπήρξε εξορθολογισμός της χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού και συνέπεια στα στενά χρονικά περιθώρια. Στα προγράμματα Erasmus επιτεύχθηκε η επιλογή της υπηρεσίας για υλοποίηση του προγράμματος μετά από αυστηρό έλεγχο διαδικασιών. Υπάρχουν όμως και αρκετές περιπτώσεις όπου η ακαμψία έχει συμβάλει αρνητικά, με καθυστέρηση στο παραδοτέο. Τα περισσότερα έργα ολοκληρώθηκαν επιτυχώς ή

βρίσκονται σε εξέλιξη. Η ένατη ερώτηση επιτρέπει την πρόσβαση στις εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου και επίλυσης διαφορών με διαφανείς τρόπους, όπως αρμόζει στα σύγχρονα περιβάλλοντα άσκησης επαγγελματικής δραστηριότητας με όρους χρηστής διακυβέρνησης.

Στο **βασικό ερώτημα E4** «Δομές, διαδικασίες και μηχανισμοί λήψης αποφάσεων, κατανομή πόρων και λογοδοσία μέσω της διακυβέρνησης» επιχειρούν να απαντήσουν αναλύσεις συνδυασμού των ερωτήσεων 2, 6, 7, 8 και 10. Εδώ, όπως και παραπάνω, μονοπωλεί ο εξουσιαστικός τρόπος διακυβέρνησης, με λήψη αποφάσεων από τον/την εκάστοτε προϊστάμενο, αφού βεβαίως έχει συμβουλευτεί τα εμπλεκόμενα μέρη στην πλειοψηφία τους οι λέξεις που έχουν μεγάλη συχνότητα εμφάνισης είναι **«εξουσιαστική, ιεραρχία, ιεραρχικό μοντέλο, έλεγχος, ευθύνη, πρακτικότητα, τήρηση του νόμου, φιλελεύθερη, ανάθεση, επιβολή, αξιολόγηση, κοινωνικό πρόσημο, διαφάνεια, συζήτηση, καταλληλότητα»**. Έχοντας αυτό υπόψιν όμως μπορούμε να διακρίνουμε ότι ενώ ο τρόπος διακυβέρνησης επηρεάζει κατά μεγάλο μέρος τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, δημιουργούνται δομές ώστε να υποστηριχθεί ένα πιο φιλελεύθερο πλαίσιο. Στην ανάπτυξη και υλοποίηση έργων βέβαια, πολύ σημαντικό είναι η αμεσότητα και αξιοπιστία της πληροφορίας, η οποία σε εξουσιαστικά μοντέλα έχει μεγάλη καθυστέρηση μιας και πρέπει να εγκριθεί κατ' αρχήν από τη διεύθυνση, και να μεταδοθεί εκ νέου προς τα κανάλια και εν τέλει τα όργανα εκτέλεσης. Ακόμη, μία καταγεγραμμένη θέση των ερωτηθέντων εκφράζει και την ανάγκη για ύπαρξη οριζόντιων μοντέλων διοίκησης, με αποτέλεσμα να υπάρχει δυνατότητα λήψης ταχύτερων αποφάσεων με το κάθε σύνολο να δρα ανεξάρτητα και παράλληλα με το άλλο στο ίδιο επίπεδο, με παράλληλη αξιοποίηση περισσότερων στελεχών διοίκησης.

Για το τελευταίο **βασικό ερώτημα E5**, «Δυνατότητες θεσμικής αλλαγής μέσω της διακυβέρνησης και του projectification, Ευρωπαϊκή Ένωση» οι θέσεις των ερωτηθέντων προκύπτουν από τον συνδυασμό των απαντήσεων τους στα ερωτήματα 1, 4, 5, 6, 8, και 10. Στην πρώτη ερώτηση γίνεται μία πρώτη αποτύπωση του βαθμού συμμετοχής των έργων στην καθημερινή λειτουργία της διεύθυνσης. Όμως, στην ερώτηση 4 όπου οι ερωτηθέντες έχουν την ευκαιρία να καταγράψουν τα έργα τα οποία έχουν υλοποιηθεί στο τμήμα/οργανισμό τους, παίρνουμε μία πιο λεπτομερή αποτύπωση του πλήθους τους καθώς και τον βαθμό μετατροπής σε έργα. Ένα εμπόδιο στις δυνατότητες μπορεί δυνητικά να αποτελέσει η μικρή συμμετοχή των υπαλλήλων

της ΔΠΕ Λάρισας σε έργα, με εξαίρεση των τμημάτων ευρωπαϊκών προγραμμάτων Erasmus και αυτό των αναπληρωτών. Εκεί έχουμε την συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων να ασχολούνται ενεργά σε ποσοστά από 60% μέχρι και 100%! Δεν είναι τυχαίο όμως μιας και αυτά τα δύο τμήματα υλοποιούν ευρωπαϊκά προγράμματα με τη μορφή έργων. Η Ευρωπαϊκή Ένωση παίζει λοιπόν μεγάλο ρόλο στην υιοθέτηση των έργων στις εργασίες του δημοσίου αλλά πιο συγκεκριμένα των υπηρεσιών εκπαίδευσης έτσι και της ΔΠΕ Λάρισας. Όπως καταγράφεται στις ερωτήσεις 6, 8 και 10, όπου κυριαρχούν οι λέξεις **κλειδιά όπως «νομικό πλαίσιο, περιορισμός, στόχοι, υποχρέωση, επιλογή, συνθήκες, κατάλληλο δυναμικό, ψηφιακή μετάβαση, οικονομία πόρων»**, γίνεται σαφές ότι χρειάζεται μεγαλύτερη διαφάνεια, συμμετοχικότητα, ευελιξία, κατάλληλη αξιοποίηση πόρων και μεγαλύτερη εξειδίκευση του προσωπικού προκειμένου να είναι βιώσιμο το στυλ διακυβέρνησης. Ταυτόχρονα, χρειάζεται η πιστή εφαρμογή των νόμων, υποχρέωση δημόσιας λειτουργίας και επίτευξη στόχων διοίκησης.

6.4 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο παραπάνω κεφάλαιο έγινε η συλλογή των απαντήσεων στις συνεντεύξεις και αναλύθηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας. Επιπροσθέτως καταγράφηκαν και συγκεκριμένες τάσεις (trends) που προέκυψαν από την έρευνα και δηλώνουν την γενικότερη άποψη για τον τρόπο διακυβέρνησης της ΔΠΕ Λάρισας και τον Δημόσιο Τομέα γενικότερα.

Ειδικά ως προς το επίπεδο projectification, οι απαντήσεις που καταγράφηκαν έδωσαν ένα ξεκάθαρο τοπίο του βαθμού υλοποίησης, με αυτό να είναι παρόν αλλά μη ικανοποιητικό μιας και η εξειδίκευση του ανθρωπίνου δυναμικού είναι μικρή αλλά αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς, κάτι για το οποίο ευθύνεται η αποφασιστικότητα της διοίκησης για εξέλιξη και καινοτομία.

Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί συζήτηση των αποτελεσμάτων και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ

7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Για να ολοκληρωθεί η έρευνα μας απαντώντας τα ερευνητικά ερωτήματα που είχε θέσει, καταλήγει στα παρακάτω:

Q1: «Μπορεί ο συγκεκριμένος οργανισμός να ανταποκριθεί με επιτυχία στις καθημερινές προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει; »

Με βάση τα ευρήματα του προηγούμενου κεφαλαίου, ικανοποιείται η συνθήκη, με την έρευνα να ορίζει πως η συγκεκριμένη μέθοδος διακυβέρνησης είναι αποτελεσματική ως επί το πλείστον και βιώσιμη, με ανάγκη όμως για καινοτόμες παρεμβάσεις σε όλους τους τομείς. Το μοντέλο διακυβέρνησης είναι εξουσιαστικό, συγκεντρώνοντας τις αρμοδιότητες σε ένα πυραμιδικό σχήμα διοίκησης. Υπάρχουν σποραδικά εφαρμογές φιλελεύθερων μεθόδων διακυβέρνησης καθώς και πολύ λίγες περιπτώσεις νέο-φιλελεύθερων. Η ανάγκη λειτουργίας εντός αυστηρών σχεδιαγραμμάτων, καθώς και καταστάσεων ανταγωνισμού σε πόρους προκειμένου να απορροφήσουν ευρωπαϊκούς πόρους ικανοποιείται σε μεγάλο βαθμό, όμως από ένα μικρό ποσοστό των υπαλλήλων, οι οποίοι εκτός από τις βασικές λειτουργίες του τμήματος τους συμμετέχουν και σε projects με επιτυχία.

Q2: «Ποια είναι η πραγματική του ανάγκη για προσανατολισμένες σε έργα δραστηριότητες και πόσο ο τρόπος διακυβέρνησης διευκολύνει τέτοια προσέγγιση; »

Ο μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης είναι αναγκαίος αλλά παραμένει δύσκολος και απαιτεί μεγαλύτερη ευελιξία. Στην αντίθετη πλευρά, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ήδη εκφράσει τα Ευρωπαϊκά και Στρατηγικά προγράμματα βελτίωσης με λειτουργίες προσανατολισμένες σε έργα. Σαφές χρονοδιάγραμμα, προσωρινές ομάδες, διαρκής παρακολούθηση με διαφανείς διαδικασίες, συμμετοχικότητα, συνεργασίες Δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, και ανταγωνισμός πόρων.

Προκειμένου να μπορέσει να γίνει αποτελεσματική μία δημόσια υπηρεσία που εξαρτάται από εθνική και ευρωπαϊκή χρηματοδότηση, να υλοποιήσει εθνικά και ευρωπαϊκά στρατηγικά έργα δικτύωσης σε συνεχή ανταγωνισμό των πόρων, δηλαδή

όταν έχει να ανταγωνιστεί άλλες δημόσιες υπηρεσίες, έχει αναπτύξει λειτουργίες προσανατολισμένες σε έργα με επιτυχία. Αντίστοιχα, ο τρόπος διακυβέρνησης έχει μία μακρά ιστορία επιβίωσης και επιτυχούς ανταπόκρισης στις επιταγές της ΔΔ όπως αυτές εκφράζονται από την Κεντρική Διοίκηση όμως, για να μπορέσει να παραμείνει αποδοτική αλλά και για να γίνει ανταγωνιστική η ΔΠΕ Λάρισας, θα χρειαστεί να εφαρμόσει νέες, πιο καινοτόμες μεθόδους φιλελεύθερης και νέο-φιλελεύθερης διακυβέρνησης. Επίσης, ένας από τους πιο σημαντικούς πόρους στην ΝΔΔ είναι το ανθρώπινο δυναμικό και οι ειδικές δεξιότητες που έχει αποκτήσει ο καθένας ώστε αξιοποιώντας τις να μπορέσει να κάνει πιο αποδοτική και ευέλικτη την ΔΔ.

7.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σαν διοικητικός υπάλληλος της Κεντρικής και των Περιφερειακών Υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας για σχεδόν 14 χρόνια, κάποια από τα ευρήματα ήταν αναμενόμενα. Ευρήματα όπως τον τρόπο λειτουργίας της ΔΠΕ Λάρισας με την εξουσιαστική μέθοδο, την δυσκολία να ελίσσεται, και την βραδύτητα με την οποία υιοθετεί νέες πρακτικές ήταν κάτι που αναμενόταν.

Αυτό που προκάλεσε έκπληξη μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, ήταν που διακρίθηκαν πολλές περισσότερες πρακτικές λειτουργίες του οργανισμού εκφρασμένες με την μορφή έργων, αποτέλεσμα του γενικότερου προσανατολισμού σε έργα της κεντρικής διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας, και φυσικά της αποφασιστικότητας της διευθύντριας της ΔΠΕ Λάρισας για εφαρμογή αυτών των καινοτόμων μεθόδων, δρώντας σαν τον βασικό policy maker.

Μία πρόκληση στην ολοκλήρωση της έρευνας για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας ήταν η αποτελεσματική απεικόνιση των εννοιών. Σε αυτό βοήθησε η καθοδήγηση του καθηγητή συμβούλου, και όπως πάντα η τακτική της δοκιμής και του λάθους.

7.3 ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Μερικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα οι οποίες προέκυψαν είναι:

Μελέτη της Επίδρασης του Projectification στην Ευημερία των Εργαζομένων και την Εργασιακή Ικανοποίηση: Η διερεύνηση των επιπτώσεων του projectification στους εργαζόμενους εντός της Δημόσιας Διοίκησης θα μπορούσε να προσφέρει πληροφορίες για την ανθρώπινη πλευρά αυτής της οργανωτικής αλλαγής.

Ο Ρόλος της Τεχνολογίας στη Διευκόλυνση του Projectification: Καθώς η τεχνολογία αποτελεί σημαντικό παράγοντα στις σύγχρονες οργανωτικές λειτουργίες, η μελέτη του τρόπου με τον οποίο διευκολύνει ή εμποδίζει το projectification θα μπορούσε να προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες.

Δημόσια Αντίληψη και Αποδοχή του Projectification στη Δημόσια Διοίκηση: Η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο το κοινό αντιλαμβάνεται και δέχεται τις εργοποιημένες υπηρεσίες των δημόσιων οργανισμών θα μπορούσε να αποκαλύψει πολύτιμα στοιχεία σχετικά με την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη του κοινού προς τη διοίκηση.

Μελέτες Περιπτώσεων Αποτυχίας και Επιτυχίας του Projectification. Ένας Οδικός Χάρτης: Λεπτομερείς μελέτες περιπτώσεων επιτυχημένων και ανεπιτυχών περιπτώσεων εφαρμογής της εργοποίησης μπορούν να παράσχουν πολύτιμα διδάγματα και βέλτιστες πρακτικές για τις δημόσιες διοικήσεις που εξετάζουν αυτή την προσέγγιση.

Δεοντολογία και Διακυβέρνηση στην Εργασία Μέσω Projects: Η έρευνα αυτή θα μπορούσε να διερευνήσει τις ηθικές εκτιμήσεις και προκλήσεις που προκύπτουν στην εργασία βάσει έργων και πώς οι δομές διακυβέρνησης μπορούν να τις αντιμετωπίσουν.

7.4 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο επιτελέστηκε η εξαγωγή των συμπερασμάτων και η συζήτηση επί των αποτελεσμάτων σε επίπεδο ΔΠΕ Λάρισας αλλά και γενικότερα. Έγινε σαφές ότι ενώ το εξουσιαστικό μοντέλο διακυβέρνησης με την υλοποίηση έργων είναι αποτελεσματικό, και όντως αντιμετωπίζει τις νέες προκλήσεις αλλά το κάνει με μεγάλο κόστος μιας και δεν υπάρχει εξειδίκευση σε όλα τα τμήματα, αλλά και το είδος της υπηρεσίας είναι τέτοιο ώστε έχει πληθώρα μόνιμων ασχολήσεων. Από την άλλη, η ανάγκη της μετατροπής των εργασιών σε έργα είναι μονόδρομος γιατί αυτό επιτάσσει η κεντρική διοίκηση αλλά και η ΕΕ η οποία χρηματοδοτεί πολλές από τις λειτουργίες της ποιότητας της εκπαίδευσης.

Τέλος, προτάθηκαν κάποια θέματα περαιτέρω διερεύνησης με εξαγωγή των τάσεων που προέκυψαν από την έρευνα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Καρκατσούλης Π., (2015), «Η διακυβέρνηση ως περιεχόμενο και διαδικασία λήψης απόφασης για τις δημόσιες υποθέσεις», Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας, 7, 205–224. <https://doi.org/10.12681/sas.633>
- Καρκατσούλης, Π. (2001). «Η Διακυβέρνηση ως περιεχόμενο και διαδικασία λήψης απόφασης για τις δημόσιες υποθέσεις», Επιστήμη και Κοινωνία, 7.
- Κατσούδα Γ. (2009). «Το πρόθεμα δια- στη Νέα Ελληνική: συγχρονία και διαχρονία». Πανεπιστήμιο Πατρών
- Παπαδόπουλος Γ., (2010), «"Διακυβέρνηση", δημοκρατικός έλεγχος και λογοδοσία», Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας.
- Ambler, S. W., & Lines, M. (2012). Disciplined Agile Delivery: A Practitioner's Guide to Agile Software Delivery in the Enterprise. IBM Press.
- Bach I., Flinders M., 2004, «Multi-level Governance», Oxford University Press, UK
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Kern, J. (2001). Manifesto for Agile Software Development.
- Bekker Michiel C, (2015), «Project Governance – The Definition and Leadership Dilemma», Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 194, 2015, Pages 33-43, ISSN 1877-0428, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.117>.
- Bevir M., 2011, «The SAGE handbook of Governance», SAGE Publications.
- Bevir M., 2012, «Governance: A Very Short Introduction», Oxford university Press.
- Biesenthal C., Wilden R., 2014, «Multi-level project governance: Trends and opportunities», international Journal of Project Management, Elsevier
- Blair, M.M., 1995. Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century. Brookings institution Press.
- Brunet Maude, Aubry Monique, (2016), «The three dimensions of a governance framework for major public projects», international Journal of Project Management, Volume 34, Issue 8, 2016, Pages 1596-1607, ISSN 0263-7863,
- Cadbury, 1992, «The Financial Aspects of Corporate Governance». Gee, London, UK
- Capano, G., Howlett, M., & Ramesh, M. (2015) «Bringing Governments Back in: Governance and Governing in Comparative Policy Analysis, Journal of

- Comparative Policy Analysis: Research and Practice», 17:4, 311-321, DOI: 10.1080/13876988.2015.1031977
- Chhotray V., Stoker G., (2009), «Governance Theory and Practice, A Cross-Disciplinary Approach», Palgrave, Macmillan.
 - Clarke, T., 2004. Theories of Corporate Governance. Routledge, New York.
 - Clegg, S.R., Pitsis, T.S., Rura-Polley, T., Marosszeky, M., 2002. Governmentality matters: designing an alliance culture of inter-organizational collaboration for managing projects. Organ. Stud. 23, 317.
 - Creswell, J. W. (2013). Qualitative inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (3rd ed.). SAGE Publications.
 - Creswell, J. (2016). Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας . Αθήνα: Ίων.
 - Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L., 1997. Toward a stewardship theory of management. Acad. Manag. Rev. 22, 20–47.
 - Donaldson, L., Davis, J.H., 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. Aust. J. Manag. 16, 49–64.
 - Donaldson, T., Preston, L.E., 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. Acad. Manag. Rev. 20, 65–91.
 - Eisenhardt, K., 1989. Agency theory: an assessment and review. Acad. Manag. Rev. 57–74.
 - Fred, M. (2018). Projectification: The Trojan horse of local government. Lund University
 - Friedrich, R., Keil, T., & Müller, M. (2016). Project Management 4.0 - The Next Generation. Roland Berger GmbH.
 - George, M. L. (2002). Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Production Speed. McGraw-Hill.
 - Godenhjelm, S., Lundin, R. A., & Sjöblom, S. (2015). «Projectification in the public sector – the case of the European Union», international Journal of Managing Projects in Business, 8(2), 324–348.
 - Godenhjelm S, Sjöblom S M., Jensen C., (2019), «Project Governance in an Embedded State: Possibilities and Challenges»
 - Goldratt, E. M., & Cox, J. (2004). The goal: A process of ongoing improvement. North River Press.

- Hague, R. & Harrop, M. (2011). «Συγκριτική Πολιτική και Διακυβέρνηση», Αθήνα: Κριτική.
- Hall P., 2012, «Management Bureaucracy: organization of political power in the Swedish Public Administration», Malmo.
- Harrison S., Wood B., 1999, «designing Health Service Organization in the UK, 1968 to 1998: From Blueprint to Bright Idea and ‘Manipulated Emergence’», Wiley
- Hillman, A.J., Dalziel, T., 2003. Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. Acad. Manag. Rev. 28, 383–396.
- Hodgson G., 2004, «The evolution of institutional economics: agency, structure, and Darwinism in American institutionalism», Routledge
- Hodgson D., Fred M., Bailey S., Hall P., 2019, «The projectification of the public sector», Routledge
- Hodgson D., Fred M., Bailey S., and Hall P., (2019), «The projectification of the public sector», Routledge
- Jałocha, B. (2019), "The European Union's multi-level impact on member state projectification in light of neoinstitutional theory", international Journal of Managing Projects in Business, Vol. 12 No. 3, pp. 578-601. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0198>
- Jensen, M.C., Meckling, W.H., 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. J. Financ. Econ. 3, 305–360.
- Jones, T.M., Wicks, A.C., 1999. Convergent stakeholder theory. Acad. Manag. Rev. 24, 206–221.
-
- Klakegg O.J, Williams T., Magnussen M. O., Glasspool H., (2008), «Governance Frameworks for Public Project Development and Estimation», Project Management Journal, Vol. 39
- Lait, Michael. "Mitchell Dean, Governmentality: Power and Rule in Modern Society, (London: Sage, 2010), ISBN: 978-1847873842." Foucault Studies (2010): 169-172.
- Mallin C., (2016), «Corporate Governance», Oxford University Press

- Mats F., 2020, «Local government projectification in practice – a multiple institutional logic perspective», *Local Government Studies*, 46:3, 351-370, DOI: 10.1080/03003930.2019.1606799
- Mats F., (2020), «Local government projectification in practice – a multiple institutional logic perspective», *Local Government Studies*, 46:3, 351-370, DOI: 10.1080/03003930.2019.1606799
- Milchman, A. (1988), Max Weber on capitalism, socialism and democracy, *Socialism and Democracy*, 4:2,97-119, DOI: 10.1080/08854309008428017
- Moher D, Shamseer L, Clarke M, Ghersi D, Liberati A, Petticrew M, Shekelle P, Stewart LA. Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis Protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Syst Rev.* 2015;4(1):1. doi: 10.1186/2046-4053-4-1
- Muller R., Lecoivre L., (2014), «Operationalizing governance categories of projects», Elsevier, France.
- Müller Ralf, Zhai Li, Wang Anyu, Shao Jingting, (2016), «A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification», *international Journal of Project Management*, Volume 34, Issue 6, 2016, Pages 957-969, ISSN 0263-7863, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.002>.
- Muller R., Lecoivre L., 2014, «Operationalizing governance categories of projects», Elsevier, France.
- OECD, 2004. Organisation for Economic Co-operation Development— Principles of Corporate Governance. OECD Publishing.
- office of Government Commerce. (2009). Managing successful projects with PRINCE2. The Stationery office.
- Oliver, C., 1991. Strategic responses to institutional processes. *Acad. Manag. Rev.* 16, 145–179.
- Papanastasiou, G., (2017), «Reconstructions and derivational models: inherited forms or recent formations», *Ελληνική Ετυμολογία. Ελληνική Γλώσσα-Συγχρονία και Διαχρονία. Θεσσαλονίκη: ΙΝΣ*, 320-356
- Pfeffer, J., Salancik, G.R., 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press, Stanford, California.

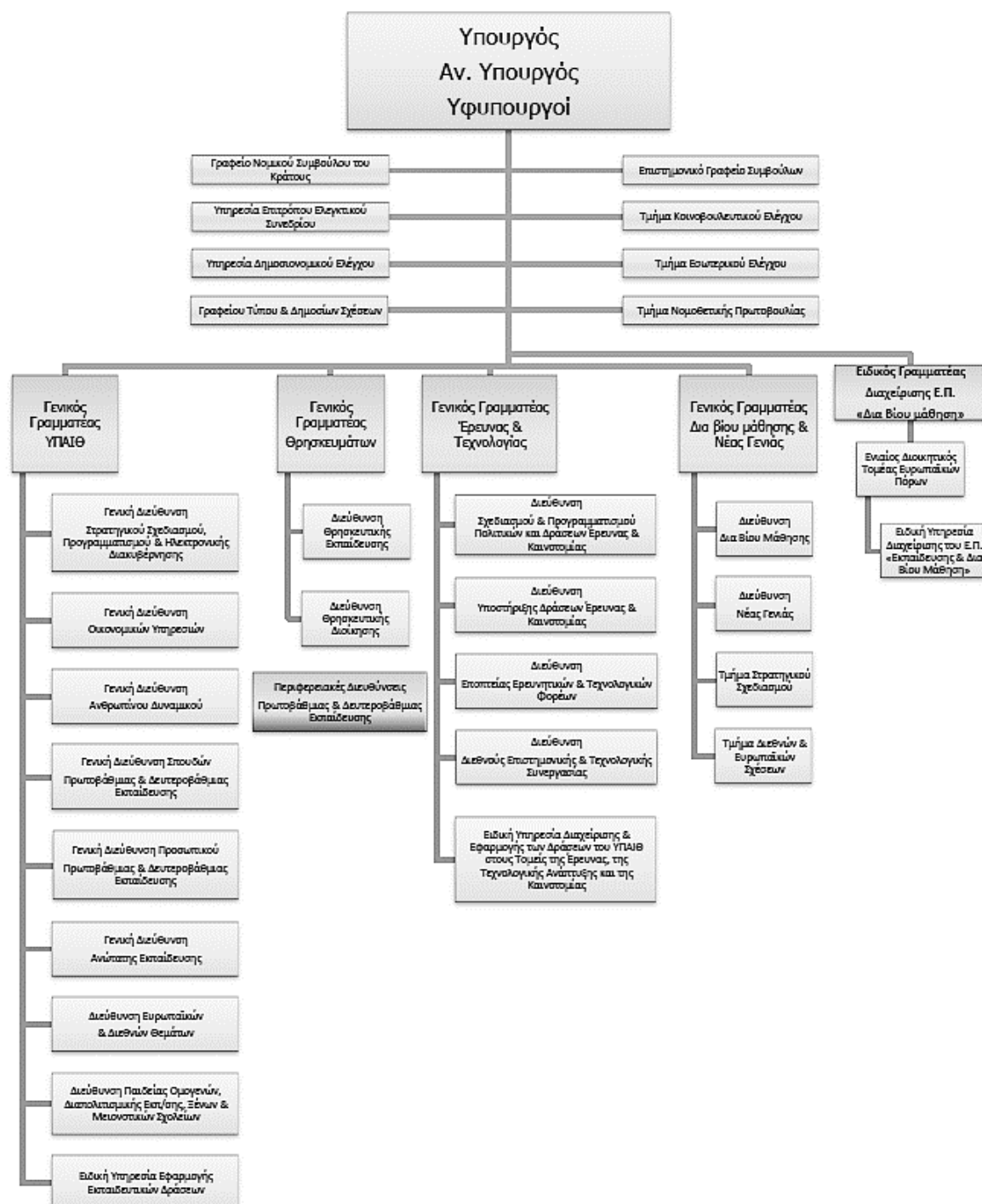
- Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2003). *Lean Software Development: An Agile Toolkit*. Addison-Wesley Professional.
- Pyzdek, T., & Keller, P. A. (2014). *The Six Sigma handbook: A complete guide for green belts, black belts, and managers at all levels*. McGraw-Hill Education.
- Pyzdek, T., & Keller, P. A. (2018). *The Six Sigma Handbook*. McGraw-Hill Education.
- Raatikainen, K. (2018). «The Importance of Engaging Local People in Landscape Management: Experiences from an EU Project». *Landscape Online*, 57, 1-22. <https://doi.org/10.3097/LO.201857>
- Rad, P. F., Levin, G., & Rudberg, M. (2018). *Handbook of project portfolio management* (pp. 1-16). Springer international Publishing.
- Roe, M.J., 2003. *Political Determinants of Corporate Governance: Political Context, Corporate Impact*. Oxford University Press on Demand.
- Rosenschöld Johan Munck af, (2019), «inducing institutional change through projects? Three models of projectified governance», *Journal of Environmental Policy & Planning*, 21:4, 333-344, DOI: 10.1080/1523908X.2019.1606702
- Rosenschöld Munck af, Wolf, S. A., (2017), «Toward projectified environmental governance? *Environment and Planning A: Economy and Space*», 49(2), 273–292.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The Art of Hearing Data* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Samaluk, B., & Kall, K. (2023). «Trade union project-based revitalization strategies in Central and Eastern Europe: The Case of Slovenia and Estonia». *European Journal of industrial Relations*, 29(1), 7–24. <https://doi.org/10.1177/09596801221118852>
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with Scrum*. Prentice Hall.
- Sen A., (1999), «Democracy as a Universal Value», *Journal of Democracy* 10(3):3–17
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Understanding the value of project management: First steps on an international investigation in search of value. *Project Management Journal*, 46(1), 3-15.
- Stare, A. (2013). *Hybrid Project Management Methods in Practice: A Case Study*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 158-166.

- Stoker, G., 1998. Governance as theory: five propositions. *int. Soc. Sci. J.* 50, 17–28.
- Stuckenbruck, L. C. (2015). A comparative analysis of agile project management and traditional project management for software development. *Journal of Computer information Systems*, 55(3), 1-10.
- Styhre A., 2007, «The innovative Bureaucracy - Bureaucracy in an Age of Fluidity», Routledge
- Thompson, J.D., 2011. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. McGraw-Hill, New York
- Tricker R, (2015), «Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices, Third Edition», Oxford University Press.
- Tschimmel, K. (2012). Design thinking as an effective toolkit for innovation. in *Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for innovation: innovating from Experience*. Barcelona, Spain.
- Turner, J.R., 2009. *The Handbook of Project-based Management*. McGraw- Hill, London.
- Vasudha, C., & Stoker, G. (2009). «Governance theory and practice: A cross-disciplinary approach», *Journal of Public Administration*, 87(4), 982-983.
- Ward, J., & Daniel, E. (2012). *Benefits management: Delivering value from IS & IT investments*. John Wiley & Sons.
- Williams, B. (2005). *Systems concepts in action: A practitioner's toolkit*. Stanford University Press.
- Williamson, O.E., 1975. *Markets and Hierarchies: Antitrust Implications*. The Free Press, New York.
- Williamson, O.E., 1979. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *J. Law Econ.* 22, 233.
- Williamson, O.E., 1988. Corporate finance and corporate governance. *J. Financ.* 43, 567–591.
- Winch, G.M., 2001. Governing the project process: a conceptual framework. *Constr. Manag. Econ.* 19, 799–808

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

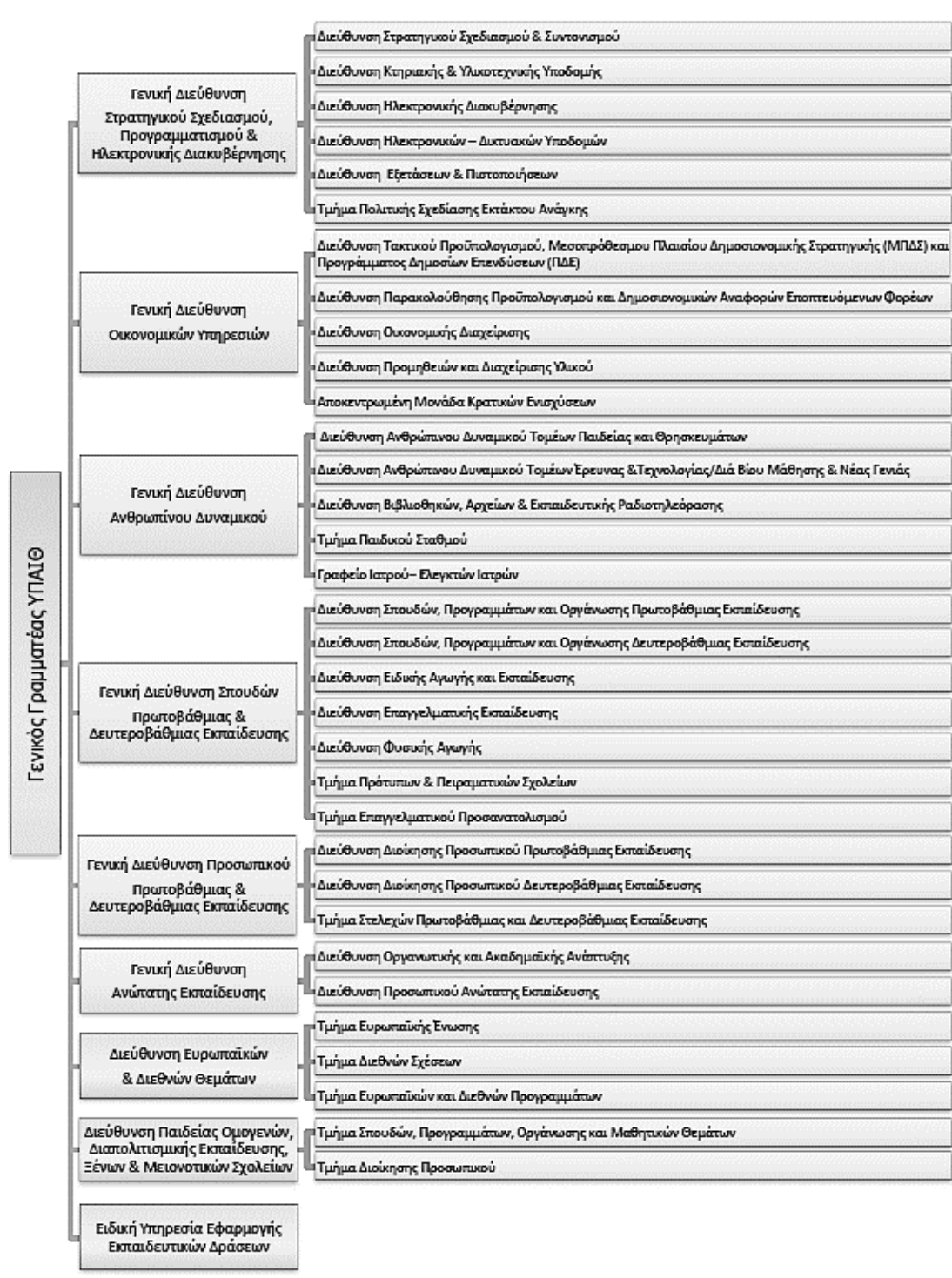
ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ - ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

Γράφημα 4.1. Το πρώτο επίπεδο Διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας.



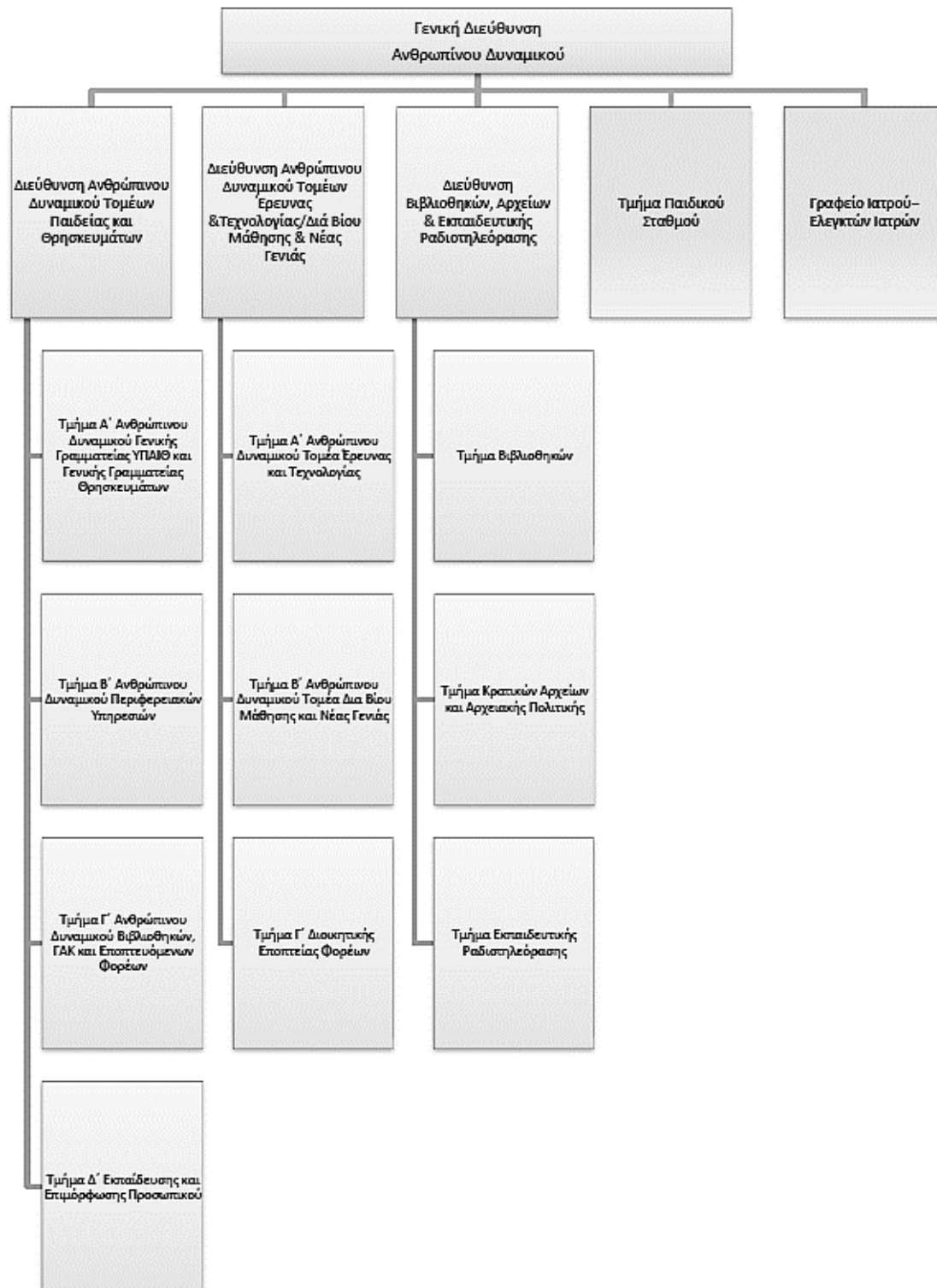
Πηγή: www.esos.gr

Γράφημα 4.2. Το δεύτερο επίπεδο Διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας, Ανάλυση Γενικών Διευθύνσεων και Αυτοτελών Διευθύνσεων.



Πηγή: www.esos.gr

Γράφημα 4.3. Το τρίτο επίπεδο Διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας, Ανάλυση των τμημάτων της Γενικής Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού.



Πηγή: www.esos.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΠΡΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗ

Πίνακας Β.1 Συνολικός κατάλογος επιλεγμένης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας.

A/A	Συγγραφέας	Τίτλος	Εκδότης	Έτος
1	Winch Gm	Three domains of project organizing	International Journal of Project Management	2014
2	Godenhjelm S;Lundin Ra;Sjoblom S	Projectification in the public sector - the case of the European Union	International Journal of Managing Projects in Business	2015
3	Muller R;Zhai L;Wang A;Shao J	A framework for governance of projects: governmentality, governance structure and projectification	International Journal of Project Management	2016
4	Muller R;Zhai L;Wang A	Governance and governmentality in projects: profiles and relationships with success	International Journal of Project Management	2017
5	Mueller R;Drouin N;Sankaran S	Modeling organizational project management	Project Management Journal	2019
6	Jensen C;Johansson S;Lofstrom M	Policy implementation in the era of accelerating projectification: synthesizing matland's conflict-ambiguity model and research on temporary organisations	Public Policy and Administration	2018
7	Af Rosenschold Jm;Wolf Sa	Toward projectified environmental governance?	Environment and Planning A-Economy and Space	2017
8	Hedborg S;Eriksson Pe;Gustavsson Tk	Organisational routines in multi-project contexts: coordinating in an urban development project ecology	International Journal of Project Management	2020

9	Af Rosenschold Jm	Inducing institutional change through projects? Three models of projectified governance	Journal of Environmental Policy & Planning	2019
10	Turner R;Mitrev M	The organizational design of the project-based organization	Project Management Journal	2019
11	Prouska R;Kapsali M	The determinants of project worker voice in project-based organisations: an initial conceptualisation and research agenda	Human Resource Management Journal	2021
12	Clegg Sr;Burdon S	Exploring creativity and innovation in broadcasting	Human Relations	2021
13	Mukhtar-Landgren D;Fred M	Re-compartmentalizing local policies? The translation and mediation of European structural funds in Sweden	Critical Policy Studies	2019
14	Zerjav V	Why do business organizations participate in projects? Toward a typology of project value domains	Project Management Journal	2021
15	Moeliono M;Brockhaus M;Gallemore C	Redd plus in Indonesia: a new mode of governance or just another project?	Forest Policy and Economics	2020
16	Penkler M;Felder K;Felt U	Challenging diversity: steering effects of buzzwords in projectified health care	Science Technology & Human Values	2020
17	Cerne A;Jansson J	Projectification of sustainable development: implications from a critical review	International Journal of Managing Projects in Business	2019
18	Nylen Eja	Projectified governance and sustainability transitions: how projects and framework programmes can accelerate transition processes	Environmental Policy and Governance	2021

19	Mukhtar-Landgren D	Local autonomy in temporary organizations: the case of smart city pilots	Administration & Society	2021
20	Radujkovic M;Klepo Ms;Bosch-Rekvelde M	Breakdown of engineering projects' success criteria	Journal of Construction Engineering and Management	2021
21	Jacobsson M;Jalocha B	Four images of projectification: an integrative review	International Journal of Managing Projects in Business	2021
22	Wehrens R;Oldenhof L;Bal R	On staging work: how research funding bodies create adaptive coherence in times of projectification	Science Technology & Human Values	2022
23	Rogers J;Dombkins P;Bell F	Legal project management: projectifying the legal profession	Law Technology and Humans	2021
24	Li Z;Liu J;Wang F;Xia S;Zhu X	Projectification and partnering: an amalgamated approach for new venture creation in an entrepreneurial ecosystem	Emerging Markets Finance and Trade	2020
25	Ingason Ht;Fridgeirsson T;Jonasson Hi	Projectification in Iceland measured - a comparison of two methods	International Journal of Managing Projects in Business	2019
26	Nilsen Hm;Feiring E	Local public health projectification in practice: a qualitative study of facilitators and barriers to a public health plan implementation	Scandinavian Journal of Public Health	
27	Daniel Pa	Multi-level perspective framework in macro project studies: towards a complex project organizing approach to sustainability transitions	International Journal of Project Management	2022
28	Af Rosenschold Jm;Vihma P	Achieving social-ecological fit in projectified environmental	Environmental Science & Policy	2022

		governance: exploring vertical and horizontal dimensions		
29	Samaluk B;Kall K	Trade union project-based revitalization strategies in central and eastern Europe: the case of Slovenia and Estonia	European Journal of Industrial Relations	2023
30	Fregolente Mv;Soares Neto Ac;Pereira;Ribeiro Dr;Salerno Ms;Nakano Dn;De Carvalho Mm	From the wall of the industry to the soul of society: a review and multi-level analysis on projectification	International Journal of Managing Projects in Business	2022
31	Wagner Rf;Radujkovic M	Effects of lagging projectification in the public sector on realizing infrastructure projects	Organization Technology and Management in Construction	2022
32	Ingason Ht;Fridgeirsson Tv;Gunnlaugsdottir Sm;Stefansdottir E	A cross-national comparison of the project governance frameworks in two Nordic countries	Project Leadership and Society	2022
33	Munck Af Rosenschöld J;Vihma P	Achieving social-ecological fit in projectified environmental governance: exploring vertical and horizontal dimensions	Environmental Science and Policy	2022
34	Wehrens R;Oldenhof L;Bal R	On staging work: how research funding bodies create adaptive coherence in times of projectification	Science Technology and Human Values	2022
35	Nilsen Hm;Feiring E	Local public health projectification in practice: a qualitative study of facilitators and barriers to a public health plan implementation	Scandinavian Journal of Public Health	2022
36	Wagner Rf;Radujkovic M	Effects of lagging projectification in the public	Organization, Technology and	2022

		sector on realizing infrastructure projects	Management in Construction	
37	Nylén Eja	Projectified governance and sustainability transitions: how projects and framework programmes can accelerate transition processes	Environmental Policy and Governance	2021
38	Mukhtar-Landgren D	Local autonomy in temporary organizations: the case of smart city pilots	Administration and Society	2021
39	Moeliono M;Brockhaus M;Gallemore C	Redd+ in Indonesia: a new mode of governance or just another project?	Forest Policy and Economics	2020
40	Li Z;Liu J;Wang F;Xia S;Zhu X	Projectification and partnering: an amalgamated approach for new venture creation in an entrepreneurial ecosystem	Emerging Markets Finance and Trade	2020
41	Petridou E;Sparf J;Pihl K	Resilience work in Swedish local governance: evidence from the areas of climate change adaptation, migration, and violent extremism		2020
42	Penkler M;Felder K;Felt U	Challenging diversity: steering effects of buzzwords in projectified health care	Science Technology and Human Values	2020
43	ingason Ht;Fridgeirsson Tv;Jonasson Hi	Projectification in Iceland measured – a comparison of two methods	International Journal of Managing Projects in Business	2019
44	Mukhtar-Landgren D;Fred M	Re-compartmentalizing local policies? The translation and mediation of European structural funds in Sweden	Critical Policy Studies	2019
45	Müller R;Drouin N;Sankaran S	Modeling organizational project management	Project Management Journal	2019

46	Cerne A;Jansson J	Projectification of sustainable development: implications from a critical review	International Journal of Managing Projects in Business	2019
47	Godenhjelm S;Sjöblom S;Jensen C	Project governance in an embedded state: opportunities and challenges		2019
48	Munck Af Rosenschöld J	inducing institutional change through projects? Three models of projectified governance	Journal of Environmental Policy and Planning	2019
49	Raatikainen Kj	The importance of engaging local people in landscape management - experiences from an EU-project	Landscape Online	2018
50	Müller R;Zhai L;Wang A	Governance and governmentality in projects: profiles and relationships with success	International Journal of Project Management	2017
51	Munck Af Rosenschöld J;Wolf Sa	Toward projectified environmental governance?	Environment and Planning A	2017
52	Hodge I;Adams Wm	Short-term projects versus adaptive governance: conflicting demands in the management of ecological restoration	Land	2016
53	Müller R;Zhai L;Wang A;Shao J	A framework for governance of projects: governmentality, governance structure and projectification	International Journal of Project Management	2016
54	Wolf S	Temporal dimensions of governance: a critical analysis of projects		2016
55	Kuokkanen K	Programme-and project-based metropolitan governance and citizen participation: a case study from the Helsinki metropolitan area	Research in Rural Sociology and Development	2016

56	Bardosh K	Achieving "total sanitation" in rural African geographies: poverty, participation and pit latrines in eastern Zambia	Geoforum	2015
57	Godenhjelm S;Lundin Ra;Sjöblom S	Projectification in the public sector – the case of the European union	International Journal of Managing Projects in Business	2015
58	Winch Gm	Three domains of project organizing	International Journal of Project Management	2014
59	Macdonald Ki	Grabbing ‘green’: cynical reason, instrumental ethics and the production of ‘the green economy	Human Geography(United Kingdom)	2013
60	Lindqvist K	Effects of public sector reforms on the management of cultural organizations in Europe	International Studies of Management and Organization	2012

Πηγή: <https://www.webofscience.com/>, <https://www.scopus.com/>, Ίδια επεξεργασία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- Υπόδειγμα Δήλωσης Εμπιστευτικότητας και ενυπόγραφης συναίνεσης.

Δήλωση Ιδιωτικότητας – Ενημέρωση για την επεξεργασία των δεδομένων Τα δεδομένα που συλλέγονται αφορούν <u>αποκλειστικά</u> το σκοπό έρευνας για την εκπόνηση της διπλωματικής του ΠΜΣ 'Εφαρμοσμένη Οικονομική' με τίτλο «Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ projectification και διακυβέρνησης σε Οργανισμό: η Περίπτωση της Δνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας». Η ανάλυση των απαντήσεων θα γίνει ανώνυμα, και σε καμία περίπτωση δεν θα δημοσιοποιηθούν τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Έχω ενημερωθεί για τους όρους και την χρήση των δεδομένων που συλλέγονται από τις συνεντεύξεις, και συμφωνώ.	ΥΠΟΓΡΑΦΗ
---	-----------------

- Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου

A/A	Ερώτηση
1	Μπορείτε να περιγράψετε εν συντομία τον ρόλο και τις αρμοδιότητές σας στον οργανισμό;
2	Από τις τρεις βασικές μεθόδους διακυβέρνησης, εξουσιαστική, φιλελεύθερη, νέο-φιλελεύθερη, σε ποια κατηγορία πιστεύετε ότι ανήκει ο οργανισμός σας; Υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές διακυβέρνησης που ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικές ή αναποτελεσματικές στην αντιμετώπιση των καθημερινών προκλήσεων;
3	Πώς η δομή διακυβέρνησης του οργανισμού υποστηρίζει ή εμποδίζει την ικανότητά του να αντιμετωπίζει τις καθημερινές προκλήσεις;
4	Πόσα έργα έχει αναλάβει ο οργανισμός/το τμήμα σας το τελευταίο έτος; Μπορείτε να δώσετε μερικά παραδείγματα;
5	Κατά προσέγγιση, ποιο ποσοστό του ανθρωπίνου δυναμικού του οργανισμού/τμήματος σας έχει εμπειρία στην εκπόνηση και διαχείριση έργων;
6	Μπορείτε να περιγράψετε συγκεκριμένες προκλήσεις που αντιμετώπισε ο οργανισμός κατά την υιοθέτηση έργων στις δραστηριότητές του και πώς διασφαλίζετε ότι τα έργα ευθυγραμμίζονται με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους του οργανισμού;
7	Ποιοι δίαυλοι επικοινωνίας υπάρχουν για τα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να παρέχουν ανατροφοδότηση και πληροφορίες σχετικά με τα έργα και τις πρακτικές;
8	Πώς προωθεί ο οργανισμός τη διαφάνεια και τη λογοδοσία στις πρακτικές διακυβέρνησης που εφαρμόζει; Πως χρησιμοποιείται το feedback για μελλοντική βελτίωση;
9	Πώς αντιμετωπίζει ο οργανισμός πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων ή ανισορροπίες ισχύος στο πλαίσιο της δομής διακυβέρνησής του;
10	Κατά τη γνώμη σας, είναι το σημερινό στυλ διακυβέρνησης του οργανισμού βιώσιμο μακροπρόθεσμα; Γιατί ή γιατί όχι; Υπάρχουν συστάσεις που θα θέλατε να διατυπώσετε για τη βελτίωση του τρόπου διακυβέρνησης και των πρακτικών διαχείρισης έργων ενός παρόμοιου οργανισμού;